

žensko VIDENJE

Prava moć zaposlenih žena

SALLY HELGESEN i JULIE JOHNSON



OSTVARENJE

Ispravno te Ostvaruje

SADRŽAJ

Predgovor Marshalla Goldsmitha	ix
Uvod	xiii
PRVI DIO: <i>Vrijednost ženskog viđenja</i>	
1 Što žene vide	3
2 Zašto je ono što žene uočavaju važno	14
3 Znakovi ranog upozorenja	25
DRUGI DIO: <i>Elementi ženskog viđenja</i>	
4 Široki spektar opažanja	41
5 Svakodnevno zadovoljstvo	57
6 Društveno tkanje	77
TREĆI DIO: <i>Zarađivanje na ženskom viđenju</i>	
7 Djelovanje prema vlastitom viđenju	91
8 Stvaranje odgovarajućih uvjeta	106
Priznanja	119
Bilješke	121
Indeks	131

PREDGOVOR

Marshall Goldsmith

"Zaključila sam da se jednostavno ne isplati."

Previše se darovitih žena poslužilo ovom rečenicom da bi objasnile zašto su napustile velike korporacije i propustile očigledno spektakularne prilike za razvoj karijere ili otišle s položaja koji su vanjskom promatraču izgledali glamurozni, ali njih osobno nisu ispunjavali. Nadam se da će mudrost i znanje koje autorice u *Ženskom viđenju* dijele s čitateljima promijeniti tu situaciju tako što će organizacijama približiti ono što žene uočavaju.

Knjiga *Žensko viđenje* nastala je na najnovijim istraživanjima (usporedbi ženske i muške percepcije) da bi ilustrirala zašto se ono što žene i muškarci uočavaju toliko razlikuje. Donosi mnoštvo primjera iz današnjeg poslovnog svijeta punog izazova da bi objasnila zašto su te različitosti važne i kako to žensko viđenje može unijeti velike, pozitivne promjene u radnoj sredini.

Što je još važnije, autorice nude praktične savjete koji ženama mogu pomoći da svoja opažanja prenesu drugima, ali i da ih organizacije počnu ozbiljnije razmatrati. *Žensko viđenje* također organizacijama daje upute o tome kako najvažnija ženska opažanja prenijeti u svoje strategije i kul-

turu tvrtke, gradeći tako širu i sveobuhvatnu viziju vlastite budućnosti.

Većina problema koji su doveli do nedavnoga gospodarskog pada dogodila se u organizacijama kojima dominiraju muškarci. U tim se organizacijama očituje klasično "muško" ponašanje kao što je usredotočavanje na kratkoročnu profitabilnost, zaokupljenost "ostvarivanjem određenih brojki" i vjernost kratkoročnom i osobnom - prije nego dugoročnom i korporativnom - zdravlju. Tko zna? Možda organizacije koje prigrle žene, postave ih na strateške pozicije i prepoznaju njihovu sposobnost za širu perspektivu ne bi u toj mjeri osjetile krizu. Svima bi nam bilo bolje!

Žensko viđenje rezultat je zajedničkog ulaganja dviju izvanrednih profesionalki i mojih dobrih prijateljica Sally Helgesen i Julie Johnson. Širina i dubina znanja što su ga stekle s godinama iskustva blista sa stranica ove knjige. Sallyino iskustvo u istraživačkom radu i novinarstvu očituje se u jasnoći i raskoši teksta. Ona je daroviti ispitivač i autorica koja spretno plete uvide iz različitih izvora - ankete, stručna mišljenja, razgovore s rukovoditeljima i osobno iskustvo - u suvislu i znakovitu priču. Julie je jedna od najcjenjenijih i najiskusnijih američkih trenerica za obuku rukovoditelja. Njoj je iznutra poznato kako više rukovoditeljice doživljavaju svoj posao i ima uvid u ono što korporacije mogu učiniti da bi u svoje strategije uključile i ženski pogled na razna pitanja. Također joj je poznato što muškarci čine ispravno - kao i ono što trebaju mijenjati.

Vjerujem da će rukovodioci na svim razinama, muškarci i žene, imati koristi od *Ženskog viđenja*. Muškarcima može koristiti pogled na svijet iz ženskog kuta te im ukazati zašto "dručkije" ne mora značiti i "bolje". Ženama može koristiti usporedba vlastitih iskustava s onim što su doživjele us-

pješne žene, a može im se ukazati i na alate pomoću kojih mogu više i pozitivnije utjecati na svijet.

Kao što to Sally i Julie tako prikladno opisuju, problemi s kojima se u organizacijama susreću žene rijetko su rezultat zloće, bešćutnosti ili ravnodušnosti muškaraca. Većina rukovoditelja želi postupiti ispravno, prema ženama i prema vlastitoj organizaciji; manje su sigurni kako najbolje mogu iskoristi ženske vještine. U ovoj je knjizi navedeno nekoliko primjera programa za ženske lidere koji su dobro osmišljeni, ali ne postižu i dobre rezultate.

Za pisanje ove knjige bila je potrebna hrabrost. Spolne razlike (koliko god autorice pokušavale biti oprezne) mogu biti prijeporne. Moj je savjet vama, čitatelju, jednostavan: budite otvoreni dok čitate ovu knjigu. Nemojte se fokusirati na ono s čime se ne slažete ili na ono što ne možete promijeniti. Fokusirajte se na ono s čime se slažete i što možete promijeniti.

Kad se tako postavite, vjerujem da će vam *Žensko viđenje* pomoći kao pojedincu i organizaciji da osigurate pozitivniju, sveobuhvatniju budućnost u kojoj ćete biti i učinkovitiji.

UVOD

Vjerujemo da je ono što žene vide - što uočavaju i cijene te kako percipiraju funkcioniranje svijeta - važan, ali neiskorišten resurs u organizacijama. U ovoj knjizi istražujemo što je to žensko viđenje, što nudi i zašto je bitno - ženama, organizacijama i svijetu.

Obje smo više od dvadeset godina radile sa ženama diljem svijeta. Sally je autorica, govornica i savjetnica; Julie je podučavala stotine viših rukovoditelja u svjetskim tvrtkama i bila na vodećim položajima u velikim organizacijama. Prema našem iskustvu, tvrtke rutinski ne uspijevaju shvatiti moć ženskog viđenja iako je ženski uvid dalekouman. Posljedica su žene koje gube povjerenje u vlastitu sposobnost da se artikuliraju i izraze ono što uoče, a organizacije gube uvid i ravnotežu koju bi ženska perspektiva mogla osigurati.

Organizacije su danas predanije razvijanju ženskih talenata i liderskog potencijala nego prije, a dobre tvrtke prepoznaju vrijednost raznolikosti strukture radne snage. Ipak, žene i dalje imaju ograničen učinak na strateškoj razini jer ih se ne smatra vizionarima.¹ Vjerujemo da ova percepcije

žena nije samo pogrešna, već potpuno suprotna istini. Najveća je prednost žena njihova vizionarska moć.

Do tog smo uvjerenja došle nakon četiri godine istraživanja i razmišljanja o stvarnoj vrijednosti koju žene unose u posao. Ono što ćemo predstaviti razvilo se tijekom dugotrajnih razgovora koji su počeli na plaži La Jolla u Kaliforniji, gdje je tvrtka organizirala zajednički odmor. U to vrijeme bile smo zaokupljene pitanjima kojima su se bavili mnogi u našem području rada: Zašto toliko darovitih žena odlazi s viših pozicija u tvrtkama ili im karijera stagnira? Zašto nema više žena na razini viših rukovoditelja? Pratile smo istraživanja i bile smo upoznate s fenomenom o kojem svi toliko raspravljaju - "iscrpljivanjem ženskog mozga". Međutim, prema našem iskustvu, nitko se nije pozabavio osnovnim pitanjima.

Razgovarale smo dok nismo došle do rečenice koju smo obje čule od žena koje su ili odlazile s viših položaja ili su to namjeravale učiniti: "Zaključila sam da se ne isplati". Zaključile smo da ne možemo ozbiljno istražiti odnos žena i moći dok ne razlučimo što to žene najviše cijene i kako se to kosi s onim što današnje organizacije misle da njihovi rukovoditelji moraju cijeniti.

Počele smo intervjuirati desetke žena na višim položajima i unijele smo se u znanstveno istraživanje teme. Naš je cilj bio knjiga koja će objediniti ono što se događa ženama u širem vrijednosnom kontekstu. Uskoro smo shvatile da moramo pribaviti izvorne podatke da bismo točno opisale vrijednosti koje žene unose u svoj rad. Pokrenule smo veliko istraživanje koje je podržala udruga pri nacionalnom Centru za ženska istraživanja (Center for Research on Women), a novčana sredstva stigla su od sponzora koji su uvidjeli važnost našeg projekta. U završnoj fazi istraživanja odlučile smo proširiti svoju perspektivu i razmotriti odnos

vrijednosti koje žene donose u organizaciju i onoga što većina ženâ smatra da bi posao i život - u njihovom najboljem obliku - mogli biti.

Ova je knjiga podijeljena u tri dijela. U prvom definiramo žensko viđenje, pokazujemo zašto je ono važno i govorimo o posljedicama njegova podcjenjivanja. U drugom istražujemo tri komponente koje oblikuju žensko viđenje: kapacitet za širi uvid, sposobnost da pronađu zadovoljstvo u svakodnevnom radu i sklonost gledanju na posao u širem, društvenom kontekstu. U posljednjem dijelu pokazujemo što žene mogu činiti sa svojim uvidima te kako ih organizacije u tome mogu podržati.

Ova je knjiga namijenjena široj publici. Želimo uključiti pojedinačne žene koje pokušavaju identificirati i artikulirati svoje prednosti da bi si osigurale ispunjeniji rad i život. Želimo pomoći organizacijama i ustanovama koje pokušavaju žene razvijati u rukovoditelje i okoristiti se njihovim strateškim snagama. A želimo biti i izvor učiteljima i studentima - na koledžima i sveučilištima kao i u srednjim školama - koji se nadaju boljem svijetu dok uče mlade žene kako da upotrijebe vlastito viđenje i razviju vještine vodstva koje će im trebati u godinama koje dolaze.

Što žene vide

Ono što primjećujemo, za što vjerujemo da je važno i za što mislimo da bi trebao biti život, treba biti osnovna komponenta koja oblikuje naše viđenje. Što autentičnije razumijemo, izražavamo i djelujemo prema određenim aspektima onoga što uočavamo, to ćemo više pridonositi društvu i sebi samima te ćemo bolje ispunjavati vlastitu svrhu.

Preobražavanje viđenja u praksu za svakoga je izazov, ali ženama u organizacijama to može biti osobito teško. To je zato jer ono što žene uočavaju nije uvijek usklađeno s onim što se na radnom mjestu očekuje. Budući da su u većem broju počele raditi tek prije tridesetak godina, a tad su počele zauzimati autoritativne i utjecajne položaje, žene nisu imale priliku oblikovati poslovnu kulturu - njene vrijednosti, pretpostavke i očekivanja.

Nepovezanost onoga što organizacije očekuju i najboljeg što žene mogu dati od sebe postala je problem jer je posao postao sve zahtjevniji. Tvrtke danas od svojih zaposlenika traže više - više vremena posvećenog tvrtki, veću predanost, svježije ideje, neprestano učenje. Za uspjeh u ovakvoj sredini potrebna je strast i zainteresiranost. Međutim, teško je

ostati potpuno zainteresiran kad se vaše viđenje, temeljni način na koji gledate na stvari, ne cijeni ili ne razumije. I teško je biti strastven kad osjećate da niste sposobni unijeti najbolje od sebe u svoj rad.

Kad se žensko viđenje ne vrednuje, žene su uskraćene, od njih se traži da se služe svojim vještinama, a da se pritom potpuno ne unose u ono što primjećuju ili cijene. Budući da ne rade punim kapacitetom, umanjena je njihova učinkovitost, njihova sposobnost da budu iskrene i potpuno prisutne. Na taj način također nestaju užitak i zabava koji proizlaze iz dopiranja do najboljeg u sebi i pružanja toga drugima.

Kad se žensko viđenje ne vrednuje, zakinute su i organizacije, smanjuje se baza talentiranih i zamisli iz kojih se potiče razvoj. U globalnoj sredini, gdje je promjena stalna, tvrtke moraju biti okretne, inovativne i izuzetno pametne. Neće se prilagoditi globalnom okružju ako se oslanjaju na svoje uobičajene suradnike da obave svoje uobičajene stvari na svoj uobičajen način. Kad organizacije ne cijene potpunost i domašaj onoga što žene mogu ponuditi, zanemaruju njihovu sposobnost da razmišljaju šire - što je često istaknut cilj - jer ograničenja koja tvrtke nameću svojim zaposlenicima to onemogućuju.

Svi smo vidjeli što se događa kad žensko viđenje nije prepoznato ili je odbačeno kao nevažno. Posljedice su vidljive na široj razini - što ćemo kasnije istražiti - te u najbezazlenijim odnosima s drugima.

Na primjer, Jim i Jill izlaze sa sastanka na kojem je njihov regionalni menadžer iznio brojke koje njihov tim mora ostvariti u sljedećem kvartalu. Kad iziđu u hodnik, Jim, koji je tijekom prezentacije piskarao brojeve, kaže: "Mislim da je cilj ostvariv ako klijenta X nagovorimo da poveća svoj budžet za 6 posto, a mi smanjimo troškove za 3,2 milijuna".

Jill kimne glavom. "Čini se da je to u redu. Ali jesi li primijetio kako je Ron, koji je sjedio u pozadini, bio potišten? Obično je zainteresiran i puno govori."

Jim joj nije odgovorio. Pita se zašto Jill govori o nečemu nevažnom. Trebala bi se brinuti o tome kako će ostvariti zadani cilj, a ne razmišljati o tome kako se netko osjeća. Osim toga, Jim nije gledao u Rona. Kako i bi kad nema oči na tjemenu. Osim toga, bio je usredotočen na prezentaciju i to je upravo ono što regionalni menadžer očekuje.

Jill je također pratila prezentaciju, ali nije bila usmjerena samo na nju. Ona je zapravo bila svjesna da neki od prisutnih ne mogu čuti ono što menadžer iznosi - što nije čudno jer je običavao govoriti prebrzo i postajao otresit kad bi ga netko zamolio da nešto ponovi. Međutim, upravo je Ronova nezainteresiranost najviše zaokupljala njenu pozornost. On je ključan za rad tima i svi će se dodatno namučiti ako njemu bude teško.

Ipak, Jill je jasno da Jim ne želi razgovarati o tome. Nije sigurna može li mu objasniti da je pratila prezentaciju, ali je također uočila mnoge druge stvari. Želi mu dati do znanja da se i na nju može računati. Zato samo kaže: "Mislim da su tvoji izračuni točni".

Ova kratka razmjena razmišljanja opisuje temeljnu dinamiku koja se na radnom mjestu odvija tisuću puta svakoga dana. I Jim i Jill iznose korisne informacije, Jim predlaže određene poteze uz pomoć kojih tim može napredovati, a Jill navodi potencijalni problem koji bi taj napredak mogao ugroziti. I Jimova usredotočenost i Jillino usvajanje podataka iz okoline korisni su njihovu prodajnom timu.

Ipak, Jim ne vidi vrijednost u načinu na koji Jill pridonosi timu, niti je Jill svoja opažanja oblikovala tako da privuče Jimovo zanimanje. Kad Jill osjeti njegov skepticizam,

povlači se umjesto da ustraje u iznošenju svojih razmišljanja. Odustaje od pomaganja Jimu u razumijevanju onoga što vidi i pokušava mu udovoljiti. Za posljedicu, tim propušta razmotriti potencijalno važnu informaciju. A Jill počinje zanemarivati svoje najvrednije uvide podcjenjujući tako vrijednost vlastita doprinosa organizaciji.

To se događa jer je ono što Jill uočava, za što vjeruje da je važno i za što misli da bi njena tvrtka trebala biti - što je dio njezina viđenja - u većoj mjeri suprotno običajima njene organizacije. Viši rukovoditelji zasigurno govore kako su "ljudi njihova najveća vrijednost". Sličnu frazu, kao "misiju", imaju čak ispisanu na plastificiranoj posjetnici. Ali to zapravo nije njihova misija jer ona ne odražava ono što stvarno uočavaju ili cijene ili kako u stvarnosti djeluju. To je samo nešto za što je pisac govora predsjednika tvrtke pomislio da će dobro zvučati.

Jim prihvaća taj nerazmjer između onoga što tvrtka tvrdi i kako se ponaša te nastavlja dalje. Međutim, Jill si ne može pomoći i priželjkuje da tvrtka rečeno potkrijepi djelima. Kad bi se to dogodilo, Jill bi se osjećala ugodnije i mogla bi više pridonijeti radu tvrtke. Tvrtka bi također bila bolje mjesto za rad, a rezultat bi vjerojatno bili bolji odnosi s klijentima.

Međutim, postoji još jedan razlog zbog kojeg Jillina opažanja organizacija osobito ne cijeni, a povezan je s brojevima. Većina onoga što Jill primjećuje, cijeni i što bi voljela vidjeti ne može se lako pretočiti u brojke ili izraziti jednadžbom. Mnogo je onoga što ona vidi relativno subjektivno. Jim i čelnik regionalnog odjela, naprotiv, izuzetno su ponosni što se drže zadanih izračuna. Potpredsjednik sektora prodaje kojem oni odgovaraju poznat je po oštrom skraćivanju rasprava: "Prijeđite na stvar". Time se odražava pretpostavka koja je uvriježena u tvrtki, da brojevi nisu

samo ključan poslovni alat, nego oni svemu određuju konačnu vrijednost.

Jill je bila matematički genij na fakultetu i može se nositi s najboljim ekonomistima. Međutim, nikada nije vjerovala da su brojevi jedino što određuje posao. Ona ne može postaviti algoritam da bi dokazala kako je Ron u osjetljivom stanju ili ponuditi izračun koji će označiti koliko će njegova smetenost stajati prodajni tim. Budući da ono što primjećuje ne može iznositi u brojevima, ne zna kako zagovarati vrijednost svojih opažanja pa se potpuno povlači. Ono što zamjećuje se nakuplja, a njezin odnos s Jimom postaje manje iskren i produktivan nego što bi mogao biti.

Dr. Mary O'Malley, neurologinja i psihijatrica koja radi s višim rukovoditeljicama, stalno čuje za slične razgovore poput onoga između Jill i Jima.¹ Ona naglašava da je ženama često teško obraniti vrijednost onoga što uočavaju dijelom i zbog tradicionalne strukture radne sredine koja ne prepoznaje subjektivna opažanja. Bez podrške, žene će vjerojatno prestati vjerovati u vrijednost onoga što nude te će pomisliti kako njihova nesposobnost da pridonesu tvrtki na svoj način znači osobni poslovni neuspjeh. Zbog potiskivanja svoga viđenja žene se mogu osjećati kao da im u tvrtki nije mjesto te se tako umanjuje kvaliteta i autentičnost njihova doprinosa. Na kraju, svi su na gubitku.

Naravno, nisu sve žene poput Jill, niti su svi muškarci poput Jima. Svi smo mi jedinke s različitim talentima i sposobnostima. Neke su žene poprilično usredotočene na krajnji cilj, a neki muškarci osjećaju nijanse u ljudskim odnosima. Neke žene uopće ne preispituju vrijednosti koje zagovara neka organizacija i obaveze koje nameće, a neki muškarci to čine.

Ipak, žene opažaju širi spektar i razmišljaju o dugoročnim posljedicama, a muškarci se običavaju usredotočiti na usko područje koje smatraju važnim za obavljanje određenog zadatka. Žene neprestano pregledavaju svoju okolinu u potrazi za informacijama, a muškarci su vješti u ograničavanju svoje pozornosti na zadane radnje.² Ove sposobnosti koje se međusobno dopunjavaju mogu biti izvor snage i odličan su primjer dobrobiti koju organizacija može imati od unošenja raznolikosti među svoje zaposlenike.

Međutim, budući da se raznolikost obično gleda kroz brojeve - "Povećat ćemo broj žena među direktorima za 30 posto u sljedećih pet godina" - tvrtke često propuštaju samu svrhu. Raznolikost u tvrtkama ne proizlazi samo iz bogatije demografske mješavine. Prava raznolikost je raznolikost vrijednosti.³

Kratka povijest pozornosti

Fizičar bi možda razliku između muškog i ženskog viđenja opisao tako što bi rekao da ženska pozornost funkcionira poput radara, hvata signale širom spektra, a muška pozornost radi poput lasera, pomno se fokusira samo na jednu točku. Pozornost je ključna u ovom slučaju, jer to što vidimo određeno je onim na što usmjeravamo pozornost. Našu pozornost, zauzvrat, oblikuje ono što zaokuplja naša osjetila u uobičajenim aktivnostima i vještinama. Ako popravljamo automobile, prepoznat ćemo zvuk neispravnog remena čim upalimo motor; ako pečemo kruh, znat ćemo kad je tijesto koje se diže spremno za pećnicu tako što ćemo u njega utisnuti prst. Naše vještine i iskustvo kanaliziraju našu pozornost.

S obzirom na to da su žene i muškarci donedavno vladali znatno drukčijim vještinama, nije iznenađujuće što se - ponovno, općenito govoreći - usmjeravaju na različite stvari i različito ih vrednuju. Antropolozi poput Helen Fisher vjeruju da razlike između žena i muškaraca potječu još iz ranih faza ljudske povijesti kad su muškarci opstanku plemena pridonosili svojim lovačkim vještinama, a žene su pomagale održanje grupe skupljajući biljke.⁴ Jasno je da je sposobnost usmjeravanja pozornosti na jedan zadatak vrlo korisna kad na ravninama lovite antilopu, a šire razgledavanje okoline korisno je kad vam je zadatak biranje hranjivog i jestivog korijenja dok se istodobno brinete za novorođenčad i odgajate djecu.

Kad su se ljudi počeli okupljati u manje zajednice, muškarci i žene nastavili su se koristiti različitim vještinama. Muškarci su branili skupinu, a žene su, više ili manje, obavljale sve ostalo. Kako je poljoprivreda postajala sve složenija, podjela rada se nastavila. Muškarci su radili na poljima, a žene su se brinule o kući i vrtu. Kad se počelo raditi u industriji, muškarci su s farmi prešli u tvornice i urede, a žene su ostale kod kuće i bavile se kućanskim poslovima. Osim nekoliko iznimki, žene koje su radile izvan kuće činile su to samo zbog loše financijske situacije. Potplaćene, nedostatno obrazovane, bez mogućnosti da dospiju na vodeće položaje, nisu znatnije sudjelovale u oblikovanju kulture na novim radnim mjestima u industriji.

Međutim, podjela koja je među muškarcima i ženama postojala od osvita civilizacije, u posljednjih je trideset ili četrdeset godina počela nestajati jer su žene u većem broju počele raditi, a nestao je i povijesni obrazovni jaz između njih i muškaraca. Zbog toga su muškarci počeli aktivnije sudjelovati u odgoju djece, a promijenilo se i naše shvaća-

nje očinstva. Muškarci i žene sada svakodnevno koriste više istovjetnih vještina, a dijele i slično svakodnevno iskustvo. Ta erozija odvojenih sfera djelovanja povećala se u posljednjih dvadesetak godina jer su jeftine, moćne i umrežene tehnologije decentralizirale radna mjesta i započele transformaciju života žena i muškaraca.

Alati kojima se služimo određuju koje ćemo vještine razvijati, unose red u naše iskustvo i daju nam identitet u današnjem svijetu. Koplje, kaciga, luk, plug drevni su simboli muških aktivnosti, a dijete, ašov i vreteno odavna su simbolizirali rad žena. Takva se identifikacija alata i spolova protegnula dugo u industrijaliziranom dobu; kad je, na primjer, Sally završila srednju školu, dobila je na dar privjesak za narukvicu, zlatni pisaci stroj koji je simbolizirao njenu želju da ostvari "karijeru".

Ali s dolaskom osobnih računala nestalo je i poistovjećenje alata sa spolovima, što je označilo velik pomak u odnosima između muškaraca i žena. Prvi put u ljudskoj povijesti žene i muškarci ne samo da su se u radu služili istim primarnim alatom nego su ga učestalo koristili da bi upravljali svojim osobnim i kućnim životom. Zbog toga su morali razviti slične vještine i zajednički jezik te je naše svakodnevno iskustvo postalo sličnije nego ikad prije.⁵

Kako je muška i ženska svakodnevnica postajala sve sličnija, i naše je postojanje u svijetu sve manje određivao spol. Međutim, zadržali smo osnovne različitosti koje su naslijeđe drukčijeg, ali paralelnog povijesnog razvoja jer je evolucija ipak sporija od tehnoloških i društvenih promjena. Jedna je od tih osnovnih različitosti i usmjeravanje pozornosti koje nije jednako u muškaraca i žena, a ono određuje što ćemo uočiti.

S određenim načinom na koji gledamo na svijet svakoga dana dolazimo na posao. Raznolikost naše percepcije