

# Rodne razlike u bihevioralnim stilovima i motivaciji za rukovođenje

---

**Banek, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:529237>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-04-21**



*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**RODNE RAZLIKE U BIHEVIORALNIM STILOVIMA I MOTIVACIJI ZA  
RUKOVOĐENJE**

Diplomski rad

Petra Banek

Mentor: *Prof. dr. sc. Željko Jernei*

Zagreb, 2020.

## Sadržaj

<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<i>Rukovođenje</i>	1
<i>Žene i rukovodeće pozicije</i>	2
<i>Posljedice (pod)zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama</i>	3
<i>Uzroci podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama</i>	5
<i>Motivacija za rukovođenje</i>	7
<i>Rukovodno ponašanje</i>	9
<b>Cilj, problemi i hipoteze .....</b>	<b>12</b>
<b>Metodologija .....</b>	<b>13</b>
<i>Uzorak</i>	13
<i>Mjerni instrument</i>	13
<i>Postupak</i>	17
<b>Rezultati.....</b>	<b>18</b>
<i>Analiza rodnih razlika u motivaciji za rukovođenje</i>	18
<i>Analiza rodnih razlika u važnosti motivacije za rukovođenje</i>	19
<i>Analiza rodnih razlika u bihevioralnim stilovima</i>	20
<b>Rasprava.....</b>	<b>21</b>
<i>Metodološka ograničenja i praktične implikacije</i>	25
<b>Zaključak.....</b>	<b>28</b>
<b>Reference .....</b>	<b>29</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>33</b>

## **Rodne razlike u bihevioralnim stilovima i motivaciji za rukovođenje** **Gender differences in behavioural styles and motivation to lead**

Petra Banek

**Sažetak:** Iako je broj žena na rukovodećim pozicijama porastao unazad nekoliko godina, one su i dalje manjina. U literaturi se navode različiti uzroci njihove podzastupljenosti, a kao jedan od njih u posljednje vrijeme navodi se i motivacija za rukovođenje. Stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati rodne razlike u motivaciji za rukovođenje i bihevioralnim stilovima povezanim s rukovodnim ponašanjem. U istraživanju je sudjelovalo 187 studenata završnih godina studija Zagrebačke škole ekonomije i managementa (47% žena). Podaci su prikupljeni putem online forme upitnika "Grit Point designed by SOVA Assessment Ltd." koji se sastoji od tri dijela. Prvi dio upitnika odnosi se na demografske varijable, zatim slijedi upitnik koji mjeri osam bihevioralnih stilova povezanih s rukovodnim ponašanjem te upitnik koji mjeri osam vrsta motivacija koje govore što pojedinci žele i trebaju dobiti na poslu kako bi bili angažirani i motivirani za rad. Rezultati su pokazali kako muškarci češće od žena procjenjuju da su motivirani za rukovođenje. Ipak, kada se osam vrsta motiva rangira po važnosti, motivacija za rukovođenje nalazi se na istom mjestu i kod muškaraca i žena. Utvrđeno je i da muškarci više koriste bihevioralne stilove: "vođenje i utjecanje", "analitička orijentacija" i "prilagodljivost i otpornost". Rodne razlike u bihevioralnim stilovima: "strateški fokus", "razvoj drugih", "empatija", "planiranje i organiziranje" i "motiv za postignućem" nisu pronađene. Rezultati ovog istraživanja naglašavaju potrebu da se detaljnije istraži povezanost rodni razlika u motivaciji za rukovođenje te rukovodnom ponašanju sa zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama.

*Ključne riječi:* motivacija za rukovođenje, rukovodno ponašanje, rodne razlike

**Abstract:** Although the number of women at leadership positions increased over the past few years, they are still a minority. The literature cites various causes of their underrepresentation, and one of them in recent times is motivation to lead. Therefore, the aim of this study was to examine gender differences in motivation to lead and behavioral styles associated with leadership behavior. The study involved 187 final year students of Zagreb's School of Economics and Management (47% of women). The data was collected using an online form of the "Grit Point designed by SOVA Assessment Ltd." questionnaire, consisting of three parts. The first part of the questionnaire refers to demographic variables, followed by a questionnaire that measures eight behavioral styles associated with leadership behavior and a questionnaire that measures eight motivations which provides an insight into what an individual wants and needs to get out of their work in order to be engaged and motivated. The results showed that men are more motivated to lead. However, when eight motives are ranked in order of importance, motivation to lead is on the same place for both genders. It was also found that men are more involved in the behavioural styles: "leading and influencing", "analytical orientation" and "adaptability and resilience". Gender differences in behavioral styles "strategic focus", "development others", "empathy", "planning and organizin" and "drive to achieve" were not found. The results of this study emphasize the need to investigate in more detail how gender differences in motivation to lead and leadership behavior are connected to representation of women in leadership positions.

*Key words:* motivation to lead, leadership behaviour, gender differences

## **Uvod**

### *Rukovođenje*

Rukovođenje je tema koja već nekoliko desetljeća potiče zanimanje organizacijskih psihologa, ali i pripadnika mnogih drugih struka (Jex i Britt, 2008). Ipak, usprkos bogatoj literaturi i brojnim istraživanjima koja su provedena tijekom godina, i dalje ne postoji jedna, univerzalna definicija rukovođenja (Ones i Anderson, 2017). Rukovođenje je ponekad teško definirati zbog kompleksnosti samog procesa rukovođenja. S obzirom na to da ono uključuje interakciju između rukovoditelja i podređenih, može biti promatrano na različite načine (Jex i Britt, 2008) pa se tako brojne definicije razlikuju s obzirom na to "tko djeluje na druge, po namjeravanom cilju djelovanja, po načinu na koji se to djelovanje vrši te po ishodu toga utjecaja" (Yukl, 2008; str. 2). Unatoč navedenim razlikama, moguće je identificirati i ono što je zajedničko brojnim definicijama rukovođenja pa tako većina definicija pretpostavlja da je rukovođenje postupak namjernog utjecanja jedne osobe na druge, u svrhu usmjeravanja i pospješivanja aktivnosti i odnosa u određenoj skupini ili organizaciji (Yukl, 2008).

U većini istraživanja definicija rukovođenja najviše ovisi o samom istraživaču, koji ga definira u skladu sa svojom perspektivom i aspektima koji ga najviše zanimaju. Zbog toga je teško izdvojiti samo jednu općenitu, ali opet dovoljno specifičnu definiciju. Možda je najbliže tome cilju došao Yukl (2008) čija definicija uzima u obzir više čimbenika o kojima ovisi uspjeh zajedničkih nastojanja članova neke grupe ili organizacije u obavljanju smislenog zadatka. Prema njemu, rukovođenje je: "proces djelovanja na druge ljude kako bi razumjeli i složili se u tome što treba učiniti i kako to treba učiniti, te proces pospješivanja individualnih i kolektivnih nastojanja u postizanju zajedničkih ciljeva" (Yukl, 2008; str. 8).

Rukovođenje je u prošlosti većinom bilo definirano u vidu maskulinih karakteristika. Idealan rukovoditelj je bio stereotipan muškarac: asertivan, dominantan, samouvjeren, usmjeren na posao i kompetitivan (Muchinsky, 2011). Upravo zbog toga su se u prošlosti na rukovodećim pozicijama nalazili isključivo muškarci. Za žene se smatralo da ne posjeduju navedene karakteristike i da zbog toga ne mogu biti dobri rukovoditelji. Žene se nisu mogle dodatno školovati niti zapošljavati na istim pozicijama

kao muškarci. Nisu mogle napredovati iznad razine podređenih, nisu mogle same rješavati probleme i donositi odluke, a o zauzimanje viših rukovodećih pozicija nisu mogle niti razmišljati (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008).

### *Žene i rukovodeće pozicije*

Tijekom vremena, zbog promjene prirode radnih mjesta i potrebe da se djeluje unutar timova (Truxillo, Bauer i Erdogan, 2016), organizacije su počele uočavati vrijednost neiskorištenih potencijala žena te njihovih karakteristika kojima one kvalitetno doprinose uspješnom obavljanju poslova u organizacijama (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Nakon desetljeća premale zastupljenosti na tržištu rada, žene su počele ostvarivati napredak, pa tako današnji podaci pokazuju da: veći broj žena (oko 57%) nego muškaraca dobije fakultetsku diplomu prvostupnika (Krivkovich, Robinson, Starikova, Valentino i Yee, 2017); veći broj žena (oko 60%) nego muškaraca ima magisterij (Davies, Broekema, Nordling i Furnham, 2017); veći broj žena (oko 51%) nego muškaraca ima doktorat (Davies i sur., 2017); nešto više od 60% žena u EU u dobi od 20 do 64 godine radi (Erlemann, 2016); te da žene čine oko 50% ukupne radne snage.

Usprkos sve većem uključivanju žena u radne sfere, one su i dalje manje plaćene od muškaraca, sporije napreduju u organizacijskoj hijerarhiji, te su u konačnici podzastupljene na rukovodećim pozicijama unutar organizacija (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Samo oko 20% žena ima mjesto u upravama različitih organizacija širom svijeta (Catalyst, 2018). Ovaj je broj i dalje malen, iako polagano raste zadnjih nekoliko godina (vidi Tablicu 1). Kada ne bi bilo rodno utemeljene diskriminacije, broj žena na visokim položajima u organizacijama trebao bi biti blizu 50% (Yukl, 2008).

*Tablica 1*

Postotak žena u upravama Fortune 500<sup>1</sup> organizacija u SAD-u

Godina	1995.	2000.	2005.	2010.	2015.	2020.
Postotak žena u upravama	8%	12.5%	14.7%	15.7%	19.9%	21.2%

I dok je nerazmjer u zastupljenosti između muškaraca i žena najveći na najvišim pozicijama, prisutan je i na ostalim razinama organizacijske hijerarhije. Podaci pokazuju

<sup>1</sup> Fortune 500 je godišnja lista koju sastavlja i objavljuje magazin Fortune, a čini ju 500 najvećih korporacija Sjedinjenih američkih država po njihovom ukupnom godišnjem prihodu. Na popisu su javna, ali i privatna poduzeća za koja su prihodi javno dostupni.

da su žene i muškarci podjednako zastupljeni jedino na najnižoj, ulaznoj razini u organizacije (Krivkovich i sur., 2017). Na svakoj idućoj hijerarhijskoj razini broj žena u odnosu na muškarce značajno se smanjuje – što dovodi do konačnog broja od 1 žene na 5 muškaraca u upravama različitih organizacija (Catalyst, 2020; Slika 1.).



Slika 1. Postotak žena u S&P 500<sup>2</sup> organizacija u SAD-u.

Iako se ovi podaci odnose prvenstveno na Sjedinjene Američke države (skraćeno: SAD), u Europi, pa i u Hrvatskoj, situacija nije nimalo drugačija. Na razini Europske unije, žene po satu zarađuju 16% manje nego muškarci, dok je u Hrvatskoj situacija samo nešto bolja od prosjeka gdje žene po satu zarađuju 11.6% manje nego muškarci (European Commission, 2019). U poslovnim okruženjima muškarci se u pravilu nalaze na višim pozicijama nego žene (Eurostat, 2018). Tako su, na primjer, samo trećinu rukovoditelja (33%) u Europskoj uniji u 2017. godini činile žene, dok je u Hrvatskoj taj broj i manji, sa samo 29% žena rukovoditelja (Eurostat, 2018). Zastupljenost žena u upravama trgovačkih društava u Hrvatskoj 2017. godine bila je 15%, a u nadzornim odborima 20% (Pravobraniteljica, 2019).

#### *Posljedice (pod)zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama*

Nedovoljna zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama problematična je iz nekoliko razloga. Prvo, nedostatak žena na upravljačkim pozicijama govori mladim,

<sup>2</sup> S&P 500 je burzovni indeks na njujorškim burzama vrijednosnih papira. Jedan je od 7 glavnih indeksa burza vrijednosnih papira u SAD-u.

talentiranim ženama da su takve pozicije za njih nedostižne (Hoobler, Lemmon i Wayne, 2011). Također, manji broj žena na rukovodećim pozicijama znači i manji broj modela i mentora od kojih mlade žene, koje započinju svoje karijere, mogu učiti i koje im mogu pomoći na njihovom poslovnom putu (Hoobler i sur., 2011). To dovodi do osjećaja nekompetentnosti i nekvalificiranosti za rukovodeće pozicije, zbog čega se žene na njih ne prijavljuju i/ili se ne trude u njima aktualizirati. Posljedično, organizacije ne mogu kapitalizirati njihove talente i vještine. Dakle, nedostatak žena na rukovodećim položajima znači da se ženski talent nedovoljno koristi, a ljudski kapital u svojoj cjelovitosti gubi (Experteer Magazine, 2018).

Iako se podzastupljenost žena na rukovodećim pozicijama često povezuje s moralnim i socijalnim implikacijama, ključni globalni problem ovog dugoročnog poslovnog trenda ima snažan utjecaj na globalnu ekonomiju. Tako McKinsey Global Institute procjenjuje gubitak od desetak triliona dolara u globalnoj ekonomiji do 2025. godine kao posljedicu podzastupljenosti žena da iskoriste svoj puni potencijal u poslu (Woetzel i sur., 2015). Dakle, iz ekonomske perspektive, smanjivanje podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama moglo bi značajno povećati globalni BDP. Tako bi na primjer, ako se smanji podzastupljenost žena za 25% do 2025. godine, ekonomija Sjeverne Amerike porasla za 9.5%, Južne Azije za 9.2% te Istočne Europe za 2.6% (International Labour Organization, 2017).

Ovi podaci nisu zanemarivi pa se onda postavlja pitanje kako smanjivanje podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama može dovesti do toga da organizacije bolje posluju. Identificirane su četiri posljedice veće zastupljenosti žena koje dovode do boljeg poslovanja, a to su: regrutacija talenata, orijentacija na kupce, veće zadovoljstvo zaposlenika i poboljšano donošenje odluka (Hunt, Layton i Prince, 2015). Prvo, u današnje vrijeme talenata je sve manje i sve su skuplji na rastućem tržištu, a konkurencija za zapošljavanje sve je veća. Raznolikost na rukovodećim razinama može pomoći organizaciji u osiguravanju većeg pristupa talentiranim pojedincima. Potencijalni zaposlenici, a pogotovo oni koji su pripadnici manjina, imaju veću želju raditi u organizaciji za koju vide da je raznolika i u koju bi se mogli uklopiti (Hunt i sur., 2015). Drugo, zalažući se za raznolikost kao strateški imperativ, organizacije svojom strukturom postaju bliže svojoj bazi kupaca što im omogućava da uspostave jače veze s njima.



Primjerice, u Velikoj Britaniji, 80% odluka o kupnji donese upravo žene. Rukovodeći tim koji se sastoji i od žena može bolje razumjeti ponašanje svojih kupaca i zbog toga brže i kreativnije odgovoriti na razvoj tržišta (Hunt i sur., 2015). Treće, raznolikost na rukovodećim razinama povećava zadovoljstvo zaposlenika te njihovu samouvjerenost i samopouzdanje. Zadovoljni zaposlenici više će se uključivati u poželjna ponašanja i bit će zainteresiraniji za rad. Završno, ako je rukovodeći tim raznolik, prilikom donošenja odluka članovi propitkuju mišljenja drugih što posljedično smanjuje konformizam i dovodi do donošenja kvalitetnijih organizacijskih odluka (Hunt i sur., 2015).

Zbog svega navedenog, iznimno je važno razumjeti razloge podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama kako bi se upotpunila teorija te oblikovale intervencije za rješavanje problema podzastupljenosti žena kao i dugoročno poboljšali socijalni, moralni i ekonomski ishodi (Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke i Hossiep, 2014). Stoga ne čudi da je u posljednjih nekoliko godina pokazan veliki istraživački interes za ovu temu. I dok su rezultati ranih istraživanja sugerirali da je podzastupljenost žena na rukovodećim pozicijama posljedica toga što žene ne posjeduju potrebne vještine i sposobnosti za rukovođenje (Chan, Low i Ho, 2013), novija istraživanja pokazuju da to nije slučaj. Točnije, pokazano je da iako se muškarci i žene razlikuju u stilovima rukovođenja, žene su jednako efikasne u rukovođenju kao i muškarci (Chan i sur., 2013). Također, iako se istraživači slažu da danas više ne postoje vidljive ("concrete wall") i nevidljive ("glass ceiling") prepreke, identificiran je niz kontekstualnih razloga podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama (Erlemann, 2016).

#### *Uzroci podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama*

Kao jedan od uzroka podzastupljenosti žena navode se rodni stereotipi. Istraživanja pokazuju da uspješne rukovoditeljice povežemo sa stereotipno muškim karakteristikama kao što su odlučnost, asertivnost i neovisnost (Davies i sur., 2017; Hoobler i sur., 2011). S druge strane, žene se stereotipno vide kao osjetljive, brižne i orijentirane na odnose. Budući da se stereotipi o ponašanju žena na radnom mjestu ne poklapaju sa slikom o poželjnom rukovodećem stilu, žene se percipiraju kao neprikladne te ih se rjeđe uzima u obzir prilikom selekcije za ta radna mjesta (Hoobler i sur., 2011). Posljedično, žene ostaju usmjerene na funkcije podrške, poput ljudskih resursa i

administracije, umjesto na radna mjesta na kojima mogu utjecati na dobit i/ili gubitak organizacije.

Idući uzrok podzastupljenosti vezan je za samu radnu sredinu i očekivanja koja ta sredina ima spram svojih zaposlenika. Današnje organizacije i dalje od zaposlenika zahtijevaju potpunu predanost poslu, radno vrijeme je rijetko fleksibilno te je ponekad potrebno raditi i van radnog vremena kako bi se udovoljilo zahtjevima posla (Davies i sur., 2017). Takvim uvjetima rada lakše udovoljavaju muškarci. Žene su još uvijek primarne njegovateljice u obitelji te se od njih nerijetko očekuje da žrtvuju ili prekinu svoju karijeru zbog obitelji (Experteer Magazine, 2018). Uzročno-posljedično, pojedine organizacije smatraju da ženama rad nije prioritet i ne ulažu u njihov razvoj i napredak jednaku količinu resursa kao što to čine za njihove muške kolege.

Predloženi su i drugi mogući uzroci premale zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, kao što su: "pomanjkanje prilika za stjecanje iskustva i vidljivosti na položajima koji bi facilitirali napredovanje; viši standardi postignuća za žene nego za muškarce; isključivanje žena iz neformalnih mreža unutar organizacije koje pomažu u napredovanju; pomanjkanje ohrabivanja i prilika za razvojne aktivnosti; pomanjkanje snažne akcije kojom bi uprava jamčila ravnopravnost te namjera nastojanja nekih muškaraca da za sebe zadrže kontrolu koju donose viši položaji" (Yukl, 2008, str. 424). U posljednje vrijeme, kao još jedan važan razlog podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama navodi se i *motivacija za rukovođenje*.

Iako su diskriminacija, rodni stereotipi i radna sredina jednako važni kao razlozi za podzastupljenost žena na rukovodećim pozicijama, proučavanje motivacije za rukovođenje može pružiti dodatni uvid u razumijevanje postojećih rodnih razlika na rukovodećim pozicijama te stvoriti osnove za oblikovanje efikasnih intervencija kako bi se osigurala ravnomjerna zastupljenost muškaraca i žena na navedenim pozicijama u budućnosti.

## Motivacija za rukovođenje

Motivacija za rukovođenje (engl. *motivation to lead*) koncept je koji su 2001. godine uveli Chan i Drasgow. Prema njima motivacija za rukovođenje trodimenzionalni je konstrukt koji se sastoji od afektivne (engl. *affective*; prema kojoj ljudi jednostavno vole voditi), socijalno-normativne (engl. *social-normative*; prema kojoj ljudi vode zbog osjećaja obveze i dužnosti) i proračunate motivacije (engl. *calculative*; prema kojoj ljudi vode ako su dobitci vođenja veći od gubitaka). Motivacija za rukovođenje definira se kao težnja osobe za postizanjem najviših pozicija unutar organizacije (Felfe i Schyns, 2014). Pojedinci koji iskazuju visoku razinu ove motivacije intrinzično su motivirani za rukovođenje (imaju visoku afektivnu motivaciju). Takvi pojedinci preuzimaju rukovodeće pozicije i obaveze bez da za to osjećaju pritisak izvana (niska socijalno-normativna motivacija) i od toga ne očekuju nikakvu korist ili prednost (niska proračunata motivacija). Drugim riječima, takvi pojedinci jednostavno vole i žele rukovoditi drugim ljudima, zadacima i procesima u organizaciji (Cho, Harrist, Steele i Murn, 2015).

Motivacija za rukovođenje dobila je znatnu količinu pažnje u literaturi jer se pokazala jednim od značajnih prediktora karijernog postignuća te hijerarhijskog napredovanja (Erlemann, 2016). Naravno, to ne znači da se motivacija automatski pretvara u postignuće, već je motivacija za rukovođenje povezana s postignućem kroz usmjeravanje koncentracije, aktiviranje napora, izdržljivost i organizirano ponašanje – koji postignuće svakako čine vjerojatnijim (Abele i Spurk, 2009; prema Erlemann, 2016). Istraživanja su pokazala da je motivacija za rukovođenje pozitivno povezana sa spremnošću pojedinca da se uključi u različite edukacije i treninge za rukovođenje kao i spremnošću da često samoinicijativno preuzima uloge rukovoditelja i odgovornosti koje s tom ulogom dolaze (Cho i sur., 2015).

Sukladno navedenom, pretpostavlja se da su žene podzastupljene na najvišim pozicijama unutar organizacija upravo zbog toga što nisu motivirane postati *vođe* (tj. rukovodioci). Točnije, smatra se da niska motivacija za rukovođenje žena dovodi do nižeg karijernog postignuća i sporijeg hijerarhijskog napredovanja. Kako bi se provjerila ova pretpostavka provedena su istraživanja koja su se bavila rodnim razlikama u motivaciji za rukovođenje. Rezultati dosadašnjih istraživanja su nekonzistentni. Primjerice, Rosch, Thompson i Collier (2015) su ispitivali motivaciju za rukovođenje na uzorku od 1338

studenta kako bi utvrdili u kojem stupnju ova motivacija predviđa rukovodna ponašanja. Rezultati pokazuju da je afektivna motivacija za postizanjem rukovodećih pozicija prediktor ovih ponašanja, dok se socijalno-normativna motivacija za rukovođenje pokazala negativnim prediktorom. I dok su pronađene razlike u motivaciji između Azijaca i Amerikanaca (gdje su Azijci pokazali nižu razinu motivacije), rodni razlika u motivaciji nije bilo.

Litzky i Greenhaus (2007) su putem online upitnika na 368 zaposlenih ljudi ispitivali motivaciju za postizanje rukovodećih pozicija. Rezultati su pokazali da su žene manje od muškaraca motivirane za postizanjem rukovodećih pozicija. Štoviše, njihova manja motivacija dijelom je povezana s manjim stupnjem kongruencije koju žene percipiraju između osobnih karakteristika i viših rukovodećih pozicija, a dijelom i manje povoljnim izgledima za napredovanje u karijeri koje žene percipiraju u odnosu na muškarce. Barsh i Yee (2012; prema Davies i sur., 2017) također su u istraživanju 60 Fortune 500 organizacija pronašli da na ulaznim i srednjim razinama u organizaciji 74% muškaraca i 69% žena želi napredovati u organizaciji, dok na višim razinama to želi samo 18% žena (u odnosu na 36% muškaraca).

S druge strane, Chan i suradnici (2001; prema Chan i sur., 2013) su na uzorku od 273 singapurskih učenika (prosječne dobi od 16.9 godina) te na uzorku od 288 američkih učenika (prosječne dobi od 18.4 godina) ispitivali rodne razlike u motivaciji za rukovođenje. Rezultati su na oba uzorka pokazali nižu razinu motivacije za rukovođenje kod muškaraca, iako je samo na američkom uzorku ta razlika bila statistički značajna.

Novije istraživanje proveli su Porter, Gerhardt, Fields i Bugenhagen (2019). Svojim istraživanjem ispitali su kako rod predviđa motivaciju zaposlenika za preuzimanjem rukovodećih pozicija unutar radne organizacije. Koristeći uzorak od 210 zaposlenika iz različitih industrija, rezultati su pokazali da postoje značajne rodne razlike u dvije dimenzije motivacije za rukovođenje: afektivnoj i ne-proračunatoj. Pojedinci koji imaju visoku afektivnu motivaciju intrinzično su zainteresirani za preuzimanje rukovodećih pozicija, dok pojedince s visokom ne-proračunatom motivacijom karakterizira želja da preuzmu rukovodeće obveze bez obzira na osobne dobitke i gubitke koji iz toga proizlaze. Suprotno očekivanjima, rezultati su pokazali da muškarci postižu niže rezultate od žena na afektivnoj motivaciji za rukovođenje te više rezultate na ne-

proračunatoj motivaciji za rukovođenje. Pomanjkanje istraživanja rodni razlika u motivaciji za rukovođenje, kao i činjenica da su rezultati postojećih istraživanja nekonzistentni, daje nam dodatni razlog za provedbu istraživanja s ciljem ispitivanja rodni razlika u ovoj motivaciji.

### *Rukovodno ponašanje*

Podzastupljenost žena na rukovodećim pozicijama objašnjavala se i njihovim rukovodnim ponašanjem, za koje se smatra da je drugačije od rukovodnog ponašanja muškaraca. Upravo zbog toga, provedena su brojna istraživanja u kojima su bili uspoređivani rukovoditelji i rukovoditeljice s obzirom na njihovo rukovodno ponašanje. Rezultati tih istraživanja nekonzistentni su (Yukl, 2008). Dok se neki istraživači slažu da ne postoje značajne rodne razlike u rukovodnim ponašanjima i sposobnostima, drugi zaključuju da rodne razlike postoje za neke bihevioralne stilove povezane s rukovodnim ponašanjem.

Rana istraživanja rodni razlika u rukovodnom ponašanju uključivala su ponašanja usmjerena na odnose i ponašanja usmjerena na posao (Yukl, 2008). Eagly i Johnson su 1990. (prema Landy i Conte, 2007) proveli meta-analizu studija s aktualnim rukovoditeljima i pokazali da ne postoje rodne razlike u korištenju ponašanja usmjerenih na posao ili na odnose. Ipak, našli su da žene nešto više koriste demokratsko, participativno rukovođenje, dok muškarci pokazuju više autokratsko rukovođenje (Shanmugam, Amaratunga i Haigh, 2007). Daljnja istraživanja pokazala su da žene prilikom rukovođenja drugima više koriste bihevioralne stilove koje karakterizira poticanje suradnje, dijeljenje moći i informacija te povećavanje osjećaja vlastite vrijednosti kod ljudi kojima rukovode dok su muškarci skloniji koristiti bihevioralne stilove koje karakterizira naređivanje i kontrola te formalni autoritet koji im daje položaj rukovoditelja (Miljković i Rijavec, 2013). Također, žene rukovoditelji više koriste transformacijsko rukovođenje koje uključuje korištenje bihevioralnih stilova usmjerenih na izgradnju odnosa, komunikaciju i grupni rad za zajednički cilj (Shanmugam i sur., 2007).

Žene kao rukovoditelji više koriste bihevioralni stil *empatija*; imaju bolju sposobnost "čitanja" tuđih emocionalnih stanja te bolje razumijevanje neverbalne

komunikacije (Feingold, 1994; prema Landy i Conte, 2007). Također, više koriste bihevioralni stil *razvoj drugih*; kooperativne su, potiču participaciju i samopouzdanje kod zaposlenika te uživaju u razvijanju drugih (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Stručnjaci kažu da su žene, u pravilu, više usmjerene na detalje (Shambaugh, 2016), *planiraju i organiziraju* svoje aktivnosti detaljnije te rezultate svoga rada češće dostavljaju u zadanim vremenskim okvirima (Valvano, 2018). Manje su sklone preuzimati rizik (Byrnes, Miller i Schafer, 1999) te više rade na operativnim, rutinskim zadacima (Brussevich, Dabla-Norris i Khalid, 2019). U stresnim situacijama na poslu, žene koriste strategije koje su više usmjerene na emocije, te im treba nešto više vremena da se oporave od takvih situacija (Pilar Matud, 2004). Za razliku od žena, muškarci su kao rukovoditelji kompetitivni, agresivni, nezavisni, samopouzdana, dominantni, odlučni i uživaju u rukovođenju drugima (Muchinsky, 2011). Usmjereni su na pobjedu, izvršenje zadatka i postizanje ciljeva, to jest, imaju veći *motiv za postignućem* (Ružić, Matešić i Štefanec, 2016). Muškarci su više od žena skloniji preuzimati rizik (Byrnes i sur., 1999) te više rade na kompleksnim zadacima koji zahtijevaju strateško razmišljanje (De Pater, Van Vianen, Bechtoldt, 2010). Za razliku od žena, muškarci više koriste bihevioralne stilove *analitička orijentacija i prilagodljivost i otpornost*. Točnije, više su analitični i češće odlučuju racionalno (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008) te se sa stresom suočavaju tako da potiskuju emocije i usmjeravaju se na konkretan problem (Pilar Matud, 2004).

S obzirom na navedene podatke, pretpostavljalo se da ove razlike imaju značajan utjecaj na djelotvornost rukovođenja muškaraca i žena. Točnije, smatralo se da žene, zbog svojih ponašanja i karakteristika, nisu jednako djelotvorni rukovoditelji kao njihovi muški kolege. Kako bi se provjerila navedena pretpostavka provedena su brojna istraživanja. Rezultati istraživanja nisu jednoznačni. Meta analiza pokazala je da nema opće razlike u djelotvornosti između rukovoditelja i rukovoditeljica (Eagly i sur., 1995, prema Yukl, 2008; Berry, 1998; Schultz i Schultz, 2006). Ipak, kad su bili detektirani zahtjevi za različite vrste rukovodećih pozicija, tada su muškarci bili efikasniji na pozicijama koje su zahtijevale dobre poslovne vještine, a žene na pozicijama koje su zahtijevale dobre interpersonalne vještine (Yukl, 2008). S druge strane, Paustian-Underdahl i suradnici (2014, prema Truxillo i sur., 2016) pronašli su razlike u korist žena. Točnije, pokazalo se da su žene djelotvorniji rukovoditelji i na višim i srednjim rukovodećim razinama. Kao jedno od objašnjenja ovog nalaza navodi se "ekstra kompetencija", to jest, pretpostavka

da žene koje pređu velik broj prepreka pri postizanju visokih pozicija sigurno imaju neke dodatne, stereotipno maskuline vještine. Ipak, rod nije dobar prediktor efikasnosti rukovođenja za rukovoditeljske pozicije s obzirom na to da većina tih pozicija zahtijeva obje vrste vještina i sposobnosti (Yukl, 2008).

Iako se velika pažnja pridaje urođenim ponašajnim karakteristikama zbog kojih žene ne bi mogle biti dobre u rukovođenju, u istraživanju koje je provedeno na jednojajčanim blizancima, pokazano je da se samo 30% varijance u stupnju u kojem pojedinci zauzimaju različite rukovodeće pozicije može pripisati genetskim faktorima (i kod muškaraca i kod žena). Čak 70% pripisano je vanjskim faktorima. To upućuje na činjenicu da se rukovoditelji ne rađaju, već da svatko tko želi postati rukovoditelj, uz trening i učenje, to i može (Levy, 2013). U prilog tome idu i rezultati istraživanja kojim je ispitivano postoji li razlika u stupnju uključivanja u rukovodna ponašanja između onih koji nisu pohađali treninge rukovođenja i onih koji jesu. Pugh (2000; prema Posner, 2009) je pokazao da je stupanj uključivanja u ova ponašanja bio znatno viši nakon pohađanja takvih programa u odnosu na stupanj prije pohađanja istih. Posner (2009) je, također, pokazao da studenti završnih godina studija koji uključuju treninge rukovođenja izjavljuju da se uključuju u rukovodna ponašanja statistički značajno više nego studenti prve godine tih studija.

Zbog svega navedenog, suvremeno rukovođenje zahtijeva nadopunu objašnjenja premale zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama novim spoznajama o motivaciji i rukovodnom ponašanju. S obzirom na to da je većina dostupnih istraživanja rodnih razlika u motivaciji za rukovođenje i bihevioralnim stilovima povezanim s rukovodnim ponašanjem provedena na već zaposlenim ljudima, potrebno je dobiti uvid u to kakva je motivacija i ponašanje ljudi prije njihovih aplikacija za poslove na tržištu rada. Naime, očekuje se da osobe koje još uvijek nisu aktivne u traženju poslova imaju aspiracije za rad u skladu sa svojom stvarnom profesionalnom motivacijom, a manje s realnim (trenutnim) prilikama na tržištu rada. Nove spoznaje o motivaciji za rukovođenje i rukovodnom ponašanju pomogle bi u oblikovanju intervencija i potencijalno dugoročno spriječile negativne posljedice koje podzastupljenost žena na rukovodećim pozicijama ima za njih, organizacije, ali i globalnu ekonomiju.

## **Cilj, problemi i hipoteze**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati postoje li rodne razlike u motivaciji za rukovođenje te postoje li rodne razlike u bihevioralnim stilovima povezanim s rukovodnim ponašanjem. U skladu s navedenim ciljevima istraživanja i dosadašnjim spoznajama iz literature, formulirani su sljedeći problemi i hipoteze:

Problem 1. Ispitati postoje li rodne razlike u razini motivacije za rukovođenje?

Hipoteza 1. Muškarci imaju veću motivaciju za rukovođenje od žena.

Problem 2. Ispitati postoje li rodne razlike u važnosti motivacije za rukovođenje u odnosu na drugih sedam vrsta motivacija (pomagač, stvaratelj, učenik, poduzetnik, aktivist, organizator, znanstvenik)?

Hipoteza 2. U odnosu na drugih sedam vrsta motivacija, muškarci procjenjuju motivaciju za rukovođenje važnijom nego žene.

Problem 3. Ispitati postoje li rodne razlike u različitim bihevioralnim stilovima povezanim s rukovodnim ponašanjem?

Hipoteza 3a. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "prilagodljivost i otpornost" u smjeru da muškarci češće nego žene procjenjuju da su prilagodljivi i otporni.

Hipoteza 3b. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "strateški fokus" u smjeru da muškarci češće nego žene procjenjuju da imaju strateški fokus.

Hipoteza 3c. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "razvoj drugih" u smjeru da žene češće od muškaraca procjenjuju da razvijaju druge.

Hipoteza 3d. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "empatija" u smjeru da žene češće nego muškarci procjenjuju da su empatične.

Hipoteza 3e. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "vođenje i utjecanje" u smjeru da muškarci češće nego žene procjenjuju da vode i utječu na druge.

Hipoteza 3f. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "analitička orijentacija" u smjeru da muškarci češće od žena procjenjuju da su analitični.



Hipoteza 3g. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "planiranje i organiziranje" u smjeru da žene češće od muškaraca procjenjuju da planiraju i organiziraju.

Hipoteza 3h. Postoje rodne razlike u bihevioralnom stilu "motiv za postignućem" u smjeru da muškarci češće od žena procjenjuju da su motivirani za postignućem.

## **Metodologija**

Podaci korišteni u ovome istraživanju prikupljeni su u sklopu šireg istraživačkog projekta koji ispituje motivaciju i očekivanja studenata završnih godina studija od budućih poslodavaca te njihovu percepciju trenutnog tržišta rada.

### *Uzorak*

U istraživanju je sudjelovalo 187 studenata završnih godina preddiplomskog i diplomskog studija Zagrebačke škole ekonomije i managementa (skraćeno: ZŠEM). Uzorak su činili studenti različitih nacionalnosti: 72,7% Hrvata i 27,3% pripadnika drugih nacionalnosti, od čega najviše Francuza (njih 6,4%). Od 187 studenata koji su sudjelovali u ovome istraživanju, njih 47% su bile žene, a 52,4% su bili muškarci. Prosječna dob sudionika bila je 24,65 godina. S obzirom na to da preddiplomski studij na ZŠEM-u traje četiri godine, a diplomski jednu godinu, u istraživanju su sudjelovali svi studenti 4. godine preddiplomskog studija (njih 44,9%) i svi studenti diplomskih studija (njih 55,1%). Većina studenata polaznici su smjera *Business & Management* (47,6%) te smjera *Accounting, Finance & Economics* (29,4%). Za istraživanje su odabrani studenti ekonomije i menadžmenta jer su neka istraživanja (npr. Flynn i Quinn, 2006) pokazala da pojedinci koji imaju diplomu iz ekonomije te poslovne ekonomije (engl. *business and administration*) imaju najveće šanse da postignu status izvršnih direktora (engl. *CEO*) u S&P 500 organizacijama SAD-a. Ni jedan sudionik nije odustao od istraživanja.

### *Mjerni instrument*

Za potrebe ovoga istraživanja korišten je online upitnik " Grit Point designed by SOVA Assessment Ltd.". SOVA assessment Ltd. organizacija je iz Velike Britanije koja se bavi proizvodnjom, odnosno izradom psiholoških instrumenata. SOVA assessment Ltd. posjeduje banku provjerenih i validiranih čestica za procjenu osobina ličnosti i motivacije. Prema specifičnim potrebama klijenata, čestice se odabiru iz banke i koriste

za stvaranje valjanih i pouzdanih modela. Za potrebe ovog istraživanja, čestice su odabrali ovlašteni psiholozi s dubinskim razumijevanjem poslovnog ponašanja koji su uspjeli uklopiti svoje razumijevanje i poznavanje postojeće banke čestica s Grit modelom te stvorili pouzdane i valjane procjene ponašanja i motivacije. U Prilogu 1 nalaze se Cronbachovi alfa koeficijenti pouzdanosti za glavne skale, čije su čestice korištene za stvaranje Grit motivatora i bihevioralnih stilova. Pouzdanosti svih glavnih skala veće su od  $\alpha=.66$ .

Grit Point upitnik se sastoji od tri dijela: demografskih varijabli, bihevioralnih stilova i motivacije.

Prvi dio obuhvaća pitanja vezana uz demografske varijable kao što su: rod, dob, godina i smjer studija te nacionalnost. Drugi dio upitnika mjeri osam bihevioralnih stilova (Prilog 2): prilagodljivost i otpornost, strateški fokus, razvoj drugih, empatija, vođenje i utjecanje, analitička orijentacija, planiranje i organiziranje te motiv za postignućem. U ovom dijelu upitnika sudionici procjenjuju koje je njihovo tipično ponašanje, odnosno u kojoj bi mjeri opisana ponašanja bila njihov izbor unutar određene poslovne situacije. Pouzdanosti unutarnje konzistencije izražene Cronbachovim alfa koeficijentom svake od navedenih dimenzija, dobivene u ovom istraživanju, prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2

Pouzdanost svih skala upitnika bihevioralnih stilova

Skala	$\alpha$	$M$	$SD$
Prilagodljivost i otpornost	.79	29.5	8.84
Strateški fokus	.75	23.0	7.66
Razvoj drugih	.82	27.7	8.23
Empatija	.82	24.7	8.14
Vođenje i utjecanje	.84	25.9	9.25
Analitička orijentacija	.79	25.8	7.47
Planiranje i organiziranje	.77	27.6	8.79
Motiv za postignućem	.76	29.4	8.18

Napomena:  $\alpha$ = Cronbachov alfa koeficijent pouzdanosti;  
 $M$ =aritmetička sredina;  $SD$ =standardna devijacija

Sudionici imaju zadatak odgovoriti na ukupno 72 čestice (devet čestica za svaku dimenziju) i to tako da uz svaku česticu naznače koliko se navedeno ponašanje odnosi na njih na skali od 1 (=najmanje se odnosi na mene) do 5 (=najviše se odnosi na mene). Primjer čestice: „*Uživam u nagovaranju drugih da usvoje moje stajalište.*“. Čestice su grupirane po slučaju u 18 skupova po četiri čestice. Naime, u svakom trenutku pojedincu su prezentirane samo četiri čestice i za svaku od njih mora odrediti koliko mu je ona bitna na navedenoj skali. U svakom skupu od četiri čestice nalazi se samo jedna čestica vezana uz pojedini bihevioralni stil. Točnije, u jednom skupu od četiri čestice ne može se pronaći više od jedne čestice vezane uz pojedini bihevioralni stil. Svaka čestica (od njih 72) prikazana je samo jednom. Kada sudionik ocjenjuje čestice, svaku ocjenu može odabrati samo jednom. Točnije, ako za neku česticu označi broj pet, taj broj više ne može označiti na prestale tri čestice (za primjer vidi Tablicu 3). Za svakog sudionika računa se rezultat na svakom od osam bihevioralnih stilova na način da se zbroje njegovi odgovori na česticama vezanim uz taj stil te se taj zbroj podijeli s brojem čestica (odnosno, s devet). Negativno formulirane čestice prije toga se rekodiraju.

Tablica 3

Primjer jednog skupa od 4 čestice iz upitnika bihevioralnih stilova povezanih s rukovodnim ponašanjem

	Najmanje poput mene				Najviše poput mene
Uživam u nagovaranju drugih da usvoje moje stajalište	1	2	3	4	5
Nastojim ne dopustiti da osjećaji drugih utječu na moje postupke	1	2	3	4	5
Uživam slušati što moji kolege imaju za reći	1	2	3	4	5
Uživam provoditi vrijeme u organiziranju i planiranju zadataka	1	2	3	4	5

Treći dio upitnika odnosi se na motivaciju te mjeri osam različitih motivacija (Prilog 3): pomagač, stvaratelj, učenik, vođa, poduzetnik, aktivist, organizator i znanstvenik. Ovim se dijelom upitnika nastoji utvrditi koji su glavni motivi koji pokreću ponašanje sudionika. Pouzdanost unutarnje konzistencije izražena Cronbachovim alfa koeficijentom skale koja mjeri motivaciju za rukovođenje, dobiven na ovom uzorku je  $\alpha=.82$ .

Sudionici u ovom dijelu upitnika imaju zadatak odgovoriti na ukupno 64 čestice (osam čestica za svaku dimenziju) i to tako da uz svaku česticu označe koliko im je ona bitna na skali od 1 (=najmanje važno) do 5 (=najviše važno). Primjer čestice: "*Vođenje drugih prema jasnom cilju*". Čestice su grupirane po slučaju u 16 skupova po četiri čestice. Sudioniku su u svakom trenutku, kao i za bihevioralne stilove, prezentirane samo četiri čestice i za svaku od njih mora odrediti koliko mu je ona bitna na navedenoj skali. U svakom skupu od četiri čestice nalazi samo jedna čestica vezana uz pojedinu vrstu motivaciju. Svaka čestica (od njih 64) prikazana je samo jednom. Kada ocjenjuje čestice, svaki broj može odabrati samo jednom. Točnije, ako za neku česticu označi broj pet, taj broj više ne može odabrati na preostale tri čestice (za primjer vidi Tablicu 4). Za svakog sudionika računa se rezultat na svakoj od osam motivacija na način da se zbroje odgovori na česticama vezanim uz tu motivaciju te taj zbroj podijeli s brojem čestica (odnosno, s osam). Negativno formulirane čestice prije toga su rekodirane.

Tablica 4

Primjer jednog skupa od 4 čestice iz upitnika motivacije

	Najmanje važno				Najviše važno
Pronalaženje novih načina za rješavanje teških problema	1	2	3	4	5
Povezivanje s drugima i razumijevanje njihovih potreba	1	2	3	4	5
Dobivanje prilika za izgradnju novih vještina	1	2	3	4	5
Slijedenje jasnih uputa od drugih ljudi	1	2	3	4	5

Korišten je upitnik na engleskom jeziku budući da su studenti koji pohađaju ZSEM (a i njihovi profesori) različitih nacionalnosti. Također, cjelokupna se nastava odvija na engleskom jeziku.

#### *Postupak*

Ispitivanje je provedeno grupno u Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa. Sudionicima je na početku redovnog predavanja prezentiran digitalni link za pristupanje upitniku. Sudionici su na svojim računalima upisali link u web preglednik te započeli s rješavanjem. Na samom početku, sudionici su morali unijeti svoje ime, prezime te e-mail adresu. S obzirom na to da smo sudionike tražili osobne podatke, prije početka istraživanja objašnjeno im je da će osobni podaci biti korišteni isključivo od strane njihovog fakulteta u svrhu davanja personaliziranih savjeta vezanih uz razvoj karijere onim studentima koji ih žele dobiti. Naime, navedeni podaci su služili isključivo kao svojevrsna sigurnost da po stručni savjet dolaze studenti s vlastitim rezultatima. Svi studenti koji su za to izrazili želju (a to su bili svi studenti) potpisali su pismenu suglasnost za davanje osobnih podataka i njihovo korištenje u navedenu svrhu. Nadalje, svima je objašnjeno da će rezultati ovog istraživanja biti spremljeni bez njihovih osobnih podataka (dakle samo pod šifrom) na zaštićenom online serveru i kao takvi korišteni isključivo za potrebe ovog projekta, onoliko dugo koliko je potrebno da se provedu sve potrebne procjene, te da svoje podatke mogu povući u bilo kojem trenutku iz bilo kojeg razloga. Nakon toga sudionicima je objašnjeno da će njihovi odgovori na ovaj upitnik biti strogo povjerljivi i korišteni isključivo na grupnoj razini za potrebe ovog istraživanja. Klikom

na gumb "Prihvati i nastavi" izjasnili su se da se slažu s navedenim, tj. dali su pristanak da se njihovi podaci koriste u svrhu istraživanja.

Nakon toga im je prezentirana sljedeća uputa: "Upitnik je podijeljen u dva dijela. Prvi dio se odnosi na bihevioralne stilove i sadrži seriju pitanja o Vašem pristupu različitim zadacima i situacijama. Drugi dio se odnosi na motivaciju i sadrži seriju pitanja o tome što smatrate više ili manje bitnim na poslu. Prilikom ispunjavanja upitnika, molimo imajte na umu da ovo nije upitnik sposobnosti te ne postoje pravi i krivi odgovori. Na pitanja odgovarajte iskreno. Ako niste sigurni, odaberite onaj odgovor koji je najbliže onom kako se osjećate. Vrijeme rješavanja nije ograničeno." Također, sudionicima je objašnjeno da mogu prekinuti rješavanje u bilo kojem trenutku te da ako žele nastaviti s rješavanjem upitnika, otvaranjem linka nastavljaju tamo gdje su prethodno stali.

Prije početka rješavanja svakog od navedena dva dijela upitnika, sudionicima je prezentirana kratka uputa kako treba davati odgovore na čestice. Nakon upute slijedio je jedan zadatak za vježbu. Vrijeme rješavanja nije bilo ograničeno, ali prosječno rješavanje trajalo je oko 30 minuta. Po završetku, sudionicima je na prijavljenu e-mail adresu poslan izvještaj u kojem su navedeni njihovi dominantni bihevioralni stilovi i motivatori zajedno s objašnjenjima dobivenih individualnih rezultata i preporukama za daljnji osobni razvoj.

## **Rezultati**

### *Analiza rodnih razlika u motivaciji za rukovođenje*

Prije provedbe statističke analize proveden je Kolmogorov-Smirnov test za provjeru normalnosti distribucije ispitivanih varijabli. Budući da niti jedan K-S test nije bio značajan u analizi podataka koristili smo parametrijske testove. Kako bismo provjerili postoje li razlike između muškaraca i žena u motivaciji za rukovođenje korišten je *t*-test za velike nezavisne uzorke. Hipoteza 1 je potvrđena. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u razini motivacije za rukovođenje između studenata i studentica Zagrebačke škole ekonomije i managementa, u smjeru da studenti imaju višu razinu motivacije za rukovođenje nego studentice (vidi Tablicu 5). Veličina učinka prema Cohenovom *d* indeksu je niska (Cohen, 1992).

Tablica 5

Rezultati ispitivanja razlika u motivaciji za rukovođenje između studenata ( $N=98$ ) i studentica ( $N=89$ ) Zagrebačke škole ekonomije i managementa

Skala	Studentice		Studenti		<i>t</i> -test	<i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Ž-M	
Motivacija za rukovođenje	2.69	0.74	2.9	0.86	-2.23*	.33

Napomena: *M*=aritmetička sredina; *SD*=standardna devijacija; *d*=veličina učinka;

\* $p < .05$

Cohenov *d* indeks:  $d = .20$  slab efekt;  $d = .50$  umjeren efekt i  $d = .80$  snažan efekt.

#### *Analiza rodnih razlika u važnosti motivacije za rukovođenje*

Kako bi se utvrdilo na kojem se mjestu po važnosti nalazi motivacija za rukovođenje kod muških i ženskih studenata, u odnosu na ostale motivacije, izračunate su aritmetičke sredine i standardne devijacije na svim skalama upitnika motivacije. Rezultati su prikazani u Tablici 6. Na temelju izračunatih aritmetičkih sredina, pri čemu veća vrijednost označava veću važnost, motivacije su poredane po važnosti kod studentica i studenata (Tablica 6). Hipoteza 2 nije potvrđena. Rezultati pokazuju da ne postoji razlika u važnosti motivacije za rukovođenje između muških i ženskih studenata. Točnije, motivacija za rukovođenje se i kod muškaraca i kod žena nalazi na istom, šestom mjestu po važnosti.

Tablica 6

Deskriptivna statistika svih skala upitnika motivacije te poredak motivacija po važnosti kod muškaraca kod muškaraca ( $N=98$ ) i žena ( $N=89$ )

Motiv/Skala	Studentice		Studenti		Studentice	Studenti
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Rang	Rang
Pomagač	2.7	1.11	2.4	1.05	7	8
Stvaratelj	3.1	1.19	2.9	1.08	4	4
Učenik	3.8	0.87	3.9	0.85	1	1
Vođa	2.7	0.74	2.9	0.86	<b>6</b>	<b>6</b>
Poduzetnik	2.8	0.99	3.0	1.13	5	3
Aktivist	3.3	0.84	2.9	0.87	3	5
Organizator	3.5	0.97	3.2	1.03	2	2
Znanstvenik	2.2	1.09	2.7	1.04	8	7

Napomena: *M*=aritmetička sredina; *SD*=standardna devijacija; rang 1=najvažnije, rang 8=najmanje važno

#### *Analiza rodni razlika u bihevioralnim stilovima*

Kako bi provjerili hipoteze 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 3f, 3g i 3h korišten je *t*-test za velike nezavisne uzorke. S obzirom na to da se povećanjem broja *t*-omjera povećava vjerojatnost pojavljivanja slučajno značajnih *t*-omjera, odnosno povećava se vjerojatnost pojavljivanja pogreške tipa I, provedena je Bonferronijeva korekcija. Tako je za osam testova i odabranu razinu rizika  $p=.05$ , dobivena nova razina rizika za procjenu značajnosti ovih *t*-testova od  $p=.01$ . Rezultati su prikazani u Tablici 7. Iako rezultati pokazuju na trend da žene imaju više procjene, nisu pronađene statistički značajne rodne razlike u korist žena na dimenzijama: razvoj drugih, empatija te planiranje i organiziranje. Stoga, hipoteze 3c, 3d i 3g nisu potvrđene. Na iduće tri dimenzije, pronađene su značajne rodne razlike u korist muškaraca. Muškarci imaju više procjene na dimenzijama: prilagodljivost i otpornost, vođenje i utjecanje i analitička orijentacija. Stoga su hipoteze 3a, 3e i 3f potvrđene. Na dimenzijama: strateški fokus i motiv za postignućem nisu pronađene statistički značajne razlike pa hipoteze 3b i 3h nisu potvrđene. Veličine učinka relativno su niske do umjerene, dok je u slučaju dimenzije analitička orijentacija veličina učinka relativno visoka.



Tablica 7

Rezultati ispitivanja rodni razlika u biheviornalnim stilovima između studenata ( $N=98$ ) i studentica ( $N=89$ ) Zagrebačke škole ekonomije i managementa

Skale	Studentice		Studenti		<i>t</i> -test M-Ž	<i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Prilagodljivost i otpornost	3.1	0.99	3.5	0.94	-2.76**	.40
Strateški fokus	2.4	0.79	2.7	0.88	-2.27	.33
Razvoj drugih	3.2	0.90	2.9	0.92	1.81	.27
Empatija	2.9	0.97	2.6	0.83	1.81	.27
Vođenje i utjecanje	2.6	1.04	3.1	0.97	-3.44**	.50
Analitička orijentacija	2.6	0.77	3.1	0.81	-4.42**	.65
Planiranje i organiziranje	3.3	0.95	2.9	0.97	2.51	.37
Motiv za postignućem	3.4	0.94	3.2	0.88	1.38	.20

Napomena: *M*=aritmetička sredina; *SD*=standardna devijacija; *d*=veličina učinka; \*\* $p < .01$   
Cohenov *d* indeks:  $d = .20$  slab efekt;  $d = .50$  umjeren efekt i  $d = .80$  snažan efekt

## Rasprava

Glavni cilj istraživanja bio je ispitati postoje li rodne razlike u motivaciji za rukovođenje te u biheviornalnim stilovima povezanim s rukovodnim ponašanjem. Dobiveni rezultati su nas doveli korak bliže shvaćanju tih razlika i razumijevanju problema suvremenog rukovođenja.

Prvi problem ovog istraživanja odnosio se na rodne razlike u motivaciji za rukovođenje. Rezultati su pokazali da muškarci češće od žena procjenjuju da su motivirani za rukovođenje te je hipoteza 1 potvrđena. Ovakav rezultat je očekivan s obzirom na nalaze drugih istraživanja koji potvrđuju da su muškarci više od žena motivirani za postizanje najviših rukovodećih pozicija (Litzky i Greenhaus 2007; Sheppard, 2018; Barsh i Yee, 2012; prema Davies i sur., 2017). Moguće je da žene imaju nižu motivaciju za rukovođenje jer ne postoji dovoljno žena na rukovodećim pozicijama u njihovom okruženju (u obitelji, na fakultetu ili vodstvu države) pa misle da su više pozicije za njih nedostižne. Primjerice, prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2019), 2016. godine među zastupnicima u Hrvatskom saboru bilo je samo 12,6%, a među ministrima u vladi bilo je 20% žena. Također, niža motivacija za rukovođenje kod žena može biti rezultat rodnog stereotipiziranja. Organizacijske kulture

i dalje su dominantno maskuline te ih karakteriziraju određeni stilovi komuniciranja, vođenja i vjerovanja koji su stereotipno maskulini. To može dovesti do percipiranja manjeg stupnja kongruencije između osobnih karakteristika žena i viših rukovodećih pozicija, odnosno ojačati uvjerenje da su muškarci prikladniji za rukovodeće pozicije od žena (Litzky i Greenhaus, 2007). Također, u Hrvatskoj su još uvijek žene primarne njegovateljice u obitelji pa je moguće da očekuju da će morati preuzeti više obiteljskih zadataka od njihovih partnera u budućnosti, zbog čega pozicije koje zahtijevaju više vremena i odgovornosti percipiraju manje poželjnima (Bittman i sur., 2003; prema Sheppard, 2018). Iako se žene sada više nego ikad ohrabruje i pomaže u postizanju viših pozicija, ostvarivanje karijere koja je bolja nego ona njihovih partnera se još uvijek vidi kao nešto što bi moglo naštetiti kvaliteti njihovih romantičnih odnosa. Buduća istraživanja trebala bi ispitati razloge smanjene motivacije za rukovođenje kod žena, a kako bi se dobio kompletniji uvid, i potencijalne razloge više motivacije za rukovođenje kod muškaraca. Primjerice, moguće je da muškarci imaju veći interes za postizanje viših pozicija jer žele zadržati osjećaj muškosti ili jer smatraju da su oni ti koji moraju priskrbiti za obitelj pa više pozicije koje su bolje plaćene povećavaju tu mogućnost. Ipak, valja napomenuti da je dobivena rodna razlika u motivaciji za rukovođenje mala, te da su studentice i studenti više slični nego različiti.

Drugi problem odnosio se na rodne razlike u važnosti motivacije za rukovođenje u odnosu na druge vrste motivacija. Rezultati su pokazali da nema rodne razlike u mjestu na kojem se po važnosti nalazi motivacija za rukovođenje. Točnije, motivacija za rukovođenje se i kod muškaraca i kod žena našla pri kraju liste, na istom 6. mjestu po važnosti te hipoteza 2 nije potvrđena. Ovaj nalaz nije u skladu s očekivanjima jer su prijašnja istraživanja pokazala da su muškarcima važniji motivi i ciljevi koji su povezani s moći, postignućem i uzbuđenjem, dok su ženama važniji oni povezani s intimnosti, afilijacijom i altruizmom (Davies i sur., 2017). Objašnjenje za ovaj nalaz mogli bismo pronaći u samom uzorku. S obzirom na to da se radi o studentima, moguće je pretpostaviti da će njihovi motivi biti više slični nego različiti jer odgovore daju iz perspektive studenta, a ne zaposlene osobe pa im se teško poistovjetiti s tom situacijom. Stoga ne čudi da je i studentima i studenticama većina motiva gotovo na istom mjestu po važnosti, a najvažniji oni vezani uz studiranje kao što su učenje, organiziranje i stvaranje. Studenti su znatiželjni i žele naučiti što više novih stvari, usmjereni su na osobni rast i uživaju u

razvijanju novih vještina. Studiranje od njih traži određenu organizaciju, red i strukturu u radu kako bi zadovoljili zahtjevima i smanjili rizik od pada ispita ili nezavršavanja studija, a rješavanje problema na fakultetu od njih iziskuje određenu kreativnost i stvaranje. Iako se odgovorom na prvi problem pokazalo da postoje rodne razlike u motivaciji za rukovođenje, u odnosu na ostale motive i studentima i studenticama ovaj motiv je jednako važan što može biti povezano sa činjenicom da se radi o studentima ekonomije za koje se očekuje da su zainteresirani za postizanje rukovodećih pozicija (Sheppard, 2018).

Treći problem odnosio se na rodne razlike u bihevioralnim stilovima povezanim s rukovodnim ponašanjem. Istraživanjem je obuhvaćeno osam različitih stilova: prilagodljivost i otpornost, strateški fokus, razvoj drugih, empatija, vođenje i utjecanje, analitička orijentacija, planiranje i organiziranje te motiv za postignućem. Pretpostavke istraživanja su bile da će muškarci češće od žena procjenjivati da: su prilagodljivi i otporni, da imaju strateški fokus, da češće vode i utječu na druge, da su analitični te da su više motivirani za postignućem. Također, pretpostavke su bile da će žene češće od muškaraca procjenjivati da razvijaju druge, planiraju i organiziraju te da su više empatične. Rezultati su pokazali da postoje statistički značajne razlike na dimenzijama prilagodljivost i otpornost, vođenje i utjecanje i analitička orijentacija te su hipoteze 3a, 3e i 3f potvrđene. Ovi nalazi u skladu su s očekivanjima. Rezultati prijašnjih istraživanja pokazuju da su muškarci kompetitivni, nezavisni, samopouzdana, dominantni i odlučni (Muchinsky, 2011). Usmjereni su na pobjedu, izvršenje zadatka i postizanje ciljeva (Ružić i sur., 2016), više su analitični i češće odlučuju racionalno (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Pokazuju veću otpornost u stresnim situacijama (Erdogan, Ozdogan i Erdogan, 2014) te se sa poteškoćama suočavaju tako da potiskuju emocije i usmjeravaju se na konkretan problem (Pilar Matud, 2004). Moguće objašnjenje ovih rezultata možemo pronaći u biologiji, ali i različitoj socijalizaciji muškaraca i žena. Istraživanja su pokazala da je razina fetalnog testosterona (mjenog u amniotskoj tekućini) povezana s rodnim razlikama u sistematizaciji (Auyeung i sur. 2006). Naime, s obzirom na to da su muškarci izloženi ovome hormonu, više su analitični, racionalniji su i logički rješavaju probleme. Uz urođene razlike, žene se odgaja tako da ih se potiče izražavati emocije i primjećuju ih u svojoj okolini pa se tako više usmjeravaju na njih i u stresnim situacijama zbog čega im je potrebno više vremena da se oporave od takvih situacija (Erdogan, Ozdogan i Erdogan, 2014). Također potiče ih se da sudjeluju u aktivnostima koje su strukturirali

drugi te da slijede planirane korake i upute za određenu aktivnost. S druge strane, dječake se odgaja tako da ih se potiče da ostanu snažni i ne pokazuju svoje emocije, te se češće uključuju u nestrukturirane aktivnosti koje karakterizira razvoj asertivnosti, vodstva i kreativnosti (Berk, 2008), što može utjecati na njihov pristup problemima i zadacima.

Nakon provedene Bonferronijeve korekcije, analiza je pokazala da ne postoji statistički značajna razlika na dimenzijama "strateški fokus" i "planiranje i organiziranje" te hipoteze 3b i 3h nisu potvrđene. Ovi rezultati nisu u skladu s očekivanjima. Žene su, u pravilu, više usmjerene na detalje od muškaraca (Shambaugh, 2016), planiraju i organiziraju svoje aktivnosti detaljnije te rezultate svoga rada češće dostavljaju u zadanim vremenskim okvirima (Valvano, 2018). Muškarci su više od žena skloniji preuzimati rizik (Byrnes i sur., 1999) te više rade na kompleksnim zadacima koji zahtijevaju strateško razmišljanje (Pater, Van Vianen, Bechtoldt, 2010). Objašnjenje dobivenih rezultata mogli bismo pronaći u našem uzorku. Moguće je da se razlike u navedenim dimenzijama razvijaju kasnije u životu tijekom rada u organizacijama, odnosno da razlike ne postoje kod mlađih osoba koje još nisu postale dio tržišta rada. Naime, prijašnja istraživanja pokazala su da rukovoditelji u organizacijama više uključuju muškarce u projekte i zadatke koji dovode do razvoja strateškog razmišljanja (De Pater i sur., 2010). S druge strane, žene ostaju raditi na rutinskim, operativnim zadacima, potkrepljuje se njihova predanost detaljima i dostavljanje riješenih zadataka na vrijeme, zbog čega ne razvijaju iste kompetencije. S obzirom da studij postavlja jednake zahtjeve i obveze pred studente i studentice, to može dovesti do razvoja jednakih ponašanja kod pripadnika oba roda, što dovodi do smanjenja razlika na navedenim dimenzijama. Ovaj nalaz je posebno zanimljiv s obzirom na to da je strateško razmišljanje jedna od sposobnosti koje rukovoditelj treba imati kako bi bio uspješan (Kabacoff, 2014). Ako razlike u strateškom razmišljanju ne postoje prije izlaska na tržište rada, već se kasnije razvijaju više kod muškaraca zbog toga što se njih više uključuje u aktivnosti koje dovode do razvoja strateškog razmišljanja, to može biti jedan od razloga smanjene podzastupljenosti žena na rukovodnim pozicijama. Buduća istraživanja trebala bi provjeriti kada se i zbog čega javljaju razlike kako bi se mogle oblikovati intervencije za njihovo uklanjanje.

Rezultati, također, pokazuju da ne postoji razlika na dimenzijama: "razvoj drugih", "empatija" i "motiv za postignućem" te hipoteze 3c, 3d i 3g nisu potvrđene. Ovi

nalazi nisu u skladu s očekivanjima. Prema evolucijskom stajalištu žene bi trebale biti empatičnije, toplije i orijentirane na odnose, a muškarci aktivniji, dominantniji i orijentirani na natjecanje i postignuće. Odrasli život naših muških predaka bio je usmjeren na natjecanje za partnericu, a ženskih na odgoj djece zbog čega bi žene trebale biti udešene na intimnost i responzivnost (tj. trebale bi imati puno više razumijevanja), a muškarci bi trebali biti udešeni na dominantnost (Berk, 2008). Moguće je da navedene razlike nisu dobivene zbog činjenice da uzorak čine studenti studija ekonomije i menadžmenta. Za očekivati je da će takve discipline privući žene koje su manje empatične i više motivirane za postignuće od prosjeka populacije (Washington i Twomey, 2016; Grant, 2013). Također, obitelj, vršnjaci, profesori i kulturni utjecaji mogu utjecati na intenzitet pojavljivanja biološki zasnovanih razlika, što dovodi do toga da su neki pojedinci rodno tipiziraniji od drugih (Berk, 2008). Moguće je da je fakultetska sredina u kojoj se nalaze zadnjih 4-5 godina utjecala na smanjivanje ovih rodnih razlika. Odnosno, s obzirom da u današnje vrijeme dobar rukovoditelj treba posjedovati i stereotipno ženska i stereotipno muška ponašanja, moguće je da su kroz obrazovanje na ovom fakultetu i studenti i studentice učili koristiti i ona ponašanja koja nisu tipična za njihov spol, što u konačnici dovodi do smanjenja razlika na navedenim dimenzijama.

#### *Metodološka ograničenja i praktične implikacije*

Ograničenje koje se od početka nameće samo po sebi odnosi se na uzorak istraživanja. S obzirom da su sudionici ovog istraživanja polaznici samo jednog fakulteta iz jednog grada, rezultate nije moguće generalizirati. Buduća istraživanja bi stoga trebala usporediti motivaciju za rukovođenje i rukovodno ponašanje studenata različitih struka kako bi se utvrdilo jesu li motivacija i ponašanje studenata i studentica manje ili više povezani s područjem kojim se bave. Također, u ovom uzorku sudjelovali su samo studenti završnih godina studija koji su bili ispitani u samo jednom trenutku. S obzirom na to da je motivacija konstrukt koji je podložan promjeni, trebalo bi ju ispitati i na studentima početnih godina studija ili čak i ranije, tijekom srednjoškolskog obrazovanja, kako bi se točnije utvrdilo kako se motivacija za rukovođenje razvija tijekom godina i kada se razlike počinju javljati, kako bi se lakše mogle planirati intervencije za njihovo smanjenje i otklanjanje.

Nadalje, još jedno ograničenje ovog istraživanja odnosi se na korišteni upitnik. U ovom upitniku korištena je skala procjena u kojoj su čestice grupirane u skupine. Iako su čestice u skupine razvrstane po slučaju, odgovori na svaku česticu ovise o odgovorima na preostalim česticama u skupini. Također, odgovori se temelje na samoprocjeni sudionika (dakle subjektivni su) pa treba imati u vidu i utjecaj socijalne poželjnosti. Kako bi se taj utjecaj smanjio i dobio objektivniji uvid u njihove bihevioralne stilove povezane s rukovođenjem, buduća istraživanja mogla bi biti organizirana na način da sudionici ne procjenjuju sami svoje ponašanje, već da to rade njihovi kolege. Tako bismo mogli studente podijeliti u manje skupine i svakoj skupini studenata dati da radi na nekom projektu određeno vrijeme. Po završetku projekta, svaki sudionik bi trebao uz samoprocjene, procijeniti i svakog člana svoje projektne skupine na svakoj dimenziji bihevioralnih stilova. Također, u ovom istraživanju nismo kontrolirali stupanj u kojem su sudionici u svome životu bili uključivani u rukovoditeljske uloge ili treninge (primjerice, kroz sportove kojima se bave ili projekte i poslove na kojima su radili). Naime, moguće je da rodna pripadnost korelira s drugim varijablama koje utječu na rukovodno ponašanje pa se razlika pogrešno pripisuje rodu. Nadalje, potencijalan problem može predstavljati i činjenica da je u ovom istraživanju korišten upitnik na engleskom jeziku. Iako se cjelokupna nastava odvija upravo na tom jeziku, engleski nije materinji jezik niti jednom sudioniku te bi u budućim istraživanjima za hrvatski uzorak trebalo koristiti upitnik na hrvatskom jeziku.

S obzirom na veliku pažnju koja se u zadnje vrijeme pridaje nejednako zastupljenosti muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama, ovo istraživanje se usmjerava upravo na neke potencijalne korelate te pojave. Rezultate ovog istraživanja moguće je primijeniti i u praksi. Primjerice, središnji rezultat ovog istraživanja da postoje rodne razlike u motivaciji za rukovođenje te stupnju uključivanja u rukovodna ponašanja, može biti jedan od razloga smanjene zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama. Iako bi tu pretpostavku trebalo provjeriti budućim istraživanjima, moguće je da bismo provođenjem mjera za povećanje motivacije za rukovođenje i stupnja uključivanja u takva ponašanja kod žena postigli ravnomjerniju distribuciju rodova na rukovodećim pozicijama. Naime, prijašnji nalazi pokazali su da trening kojim se pojedince priprema za zauzimanje rukovoditeljskih pozicija ima pozitivan efekt na motivaciju za rukovođenje (Schuh i sur., 2014) te na buduće uključivanje u rukovodna ponašanja (Pugh, 2000; prema

Posner, 2009). Takve intervencije mogu se provoditi u organizacijama, ali i na sveučilištima i poslovnim školama, što je itekako potrebno jer samo oko 30% vodećih poslovnih škola nudi rukovoditeljske tečajeve ili programe za žene (Ibeh i sur., 2008; prema Schuh i sur., 2014).

Iako uzroci rodni razlika nisu ispitani ovim istraživanjem te bi trebali biti provjereni budućim istraživanjima, moguće je pretpostaviti da žene imaju nižu motivaciju za rukovođenje te da manje vode i utječu na druge ljude jer tijekom svoga života nisu imale priliku biti upoznate s dovoljnim brojem žena koje zauzimaju visoke rukovodeće pozicije. Kao što je ranije navedeno, kada žene nemaju priliku vidjeti da druge žene zauzimaju visoke rukovodeće pozicije, smatraju da su te pozicije za žene općenito nedostižne i nisu motivirane prijavljivati se na te pozicije (Hoobler i sur., 2011). S obzirom na to da su fakultetske godine zadnja prilika za mlade žene da svjedoče uspješnim ženskim modelima prije izlaska na tržište rada, bilo bi korisno educirati fakultetsko osoblje (od najviših pozicija do onih najnižih) o ovom problemu kako bi prilikom donošenja važnih odluka, poput onih o zapošljavanju profesora, pročelnika ili dekana, imali na umu da svojim odlukama mogu utjecati na stavove koje žene formiraju promatranjem svoje okoline. Također, sveučilišta bi trebala raditi na tome da tijekom studija studenticama pokažu kako bi njihove potencijalne karijere mogle izgledati tako da ih upoznaju s ženama koje su uspješne rukovoditeljice ili putem praktičnih primjera iz organizacija u kojima žene rukovoditelji nisu rijetkost.

Nadalje, moguće objašnjenje rodni razlika leži i činjenici da su u Hrvatskoj žene još uvijek te koje su primarne njegovateljice u obitelji pa poslove koji zahtijevaju od njih veću vremensku predanost doživljavaju manje privlačnima jer očekuju da će biti majke i morati skrbiti o obitelji. Organizacije bi trebale raditi na stvaranju klime u kojoj su obiteljske vrijednosti jednako cijenjene i poželjne. Primjerice, organizacije koje bi nudile skrb djece za vrijeme radnog vremena, imale fleksibilno radno vrijeme za roditelje oba spola, nudile mogućnost da i očevi i majke uzimaju roditeljski dopust ili im pružale potporu u nekom drugom obliku, bile bi percipirane privlačnijima i potencijalno povećale motivaciju žena za razvijanjem karijera.

## **Zaključak**

U ovom istraživanju ispitane su rodne razlike u motivaciji za rukovođenje i rodne razlike u dimenzijama bihevioralnih stilova povezanih s rukovodnim ponašanjem. Rezultati pokazuju da muškarci češće od žena procjenjuju da su motivirani za rukovođenje. Ipak, kada se različiti motivi rangiraju po važnosti kod ove skupine studenata, motivacija za rukovođenje po važnosti se nalazi na istom mjestu i kod muškaraca i žena. Ovim istraživanjem potvrđene su i hipoteze da se muškarci više uključuju u ponašanja vođenja i usmjeravanja drugih, više su analitički orijentirani, prilagodljiviji različitim situacijama i dobro se nose s pritiskom. Suprotno očekivanjima, ovim istraživanjem nismo pronašli rodne razlike u bihevioralnim stilovima: strateški fokus, planiranje i organiziranje, razvoj drugih, empatija i motiv za postignućem. Rezultati ovog istraživanja pružaju praktične implikacije za sveučilišta, poslovne škole i organizacije koje žele povećati motivaciju za rukovođenje i razviti rukovodna ponašanja kod žena. Također, naglašavaju potrebu za daljnjim istraživanjem povezanosti motivacije za rukovođenje i rukovodnih ponašanja s podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama kao i potrebu otkrivanja drugih razloga ove podzastupljenosti.



## Reference

- Auyeung, B., Baron-Cohen, S., Chapman, E., Knickmeyer, R., Taylor, K. i Hackett, G. (2006). Foetal testosterone and the child systemizing quotient. *European Journal of Endocrinology*, 155, 123-130.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- Berk, L. E. (2008). *Psihologija cjeloživotnog razvoja*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Berry, L. M. (1998). *Psychology at work*. New York: McGraw-Hill.
- Brussevich, M., Dabla-Norris, E. i Khalid, S. (2019). *Is technology widening the gender gap? Automation and the future of female employment*. International Monetary Fund: Fiscal Affairs Department. <file:///D:/Users/Kresimir/Desktop/faks/Diplomski%20rad/sad/19.06/WPIEA2019091.pdf>
- Byrnes, J. P., Miller, D. C. i Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 367-383.
- Catalyst. (2020). *Pyramid: WomEn in S&P 500 Companies*. <https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-companies/>
- Catalyst. (2018). *Quick Take: Women in the Workforce—Global*. [https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/#footnote33\\_cglzjte](https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/#footnote33_cglzjte)
- Chan, K. Y. i Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-489.
- Chan, K. Y., Low, K. Y. i Ho, M-H. R. (2013). *Gender and the Motivation to Lead (MTL): What we know from studies of Entrepreneurial, Professional and Leadership in the 21st century*. 10.13140/2.1.3896.7040.
- Cho, Y., Harrist, S., Steele, M. i Murn., L. T. (2015). College Student Motivation to Lead in Relation to Basic Psychological Need Satisfaction and Leadership Self-Efficacy. *Journal of College Student Development*, 56, 32-44.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Davies, S., Broekema, H., Nordling, M. i Furnham, A. (2017). Do Women Want to Lead? Gender Differences in Motivation and Values. *Psychology*, 8, 27-43.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M. i Bechtoldt, M. N. (2010). Gender differences in job challenge: a matter of task allocation. *Gender, work and organization*, 17, 433-453.

- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2019). *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2019*.  
<https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/%C5%BDene%20i%20mu%C5%A1karci%20u%202019.pdf>
- Erdogan, E., Ozdogan, O. i Erdogan, M. (2014). University students' resilience level: the effect of gender and faculty. *Procedia – Social and behavioural sciences*, 186, 1262-1267.
- Erlemann, C. (2016). *Gender and Leadership Aspiration: The impact of the organizational environment*. Doktorski rad. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- European Commission. (2019). *The gender pay gap situation in the EU*.  
[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en)
- Eurostat. (2018). *Život žena i muškaraca u Europi – statistički portret*.  
[https://www.dzs.hr/womenmen/images/pdf/WomenMenEurope-DigitalPublication-2018\\_hr.pdf?lang=hr](https://www.dzs.hr/womenmen/images/pdf/WomenMenEurope-DigitalPublication-2018_hr.pdf?lang=hr)
- Experteer Magazine. (2018). *How can companies work to decrease the gender gap: Why Aren't More Women in Power Positions?* <https://us.experteer.com/magazine/why-arent-more-women-in-power-positions/>
- Felfe, J. i Schyns, B. (2014). Romance of leadership and motivation to lead. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 850-865.
- Flynn, P. M., i Quinn, M. A., (2006). Economics: Good Choice of Major for Future CEOs. *The American Economist*, 55, 58-72.
- Grant, A. (2013). *Does Studying Economics Breed Greed? Even thinking about economics can make us less compassionate*.  
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/give-and-take/201310/does-studying-economics-breed-greed>
- Hoobler, J. M., Lemmon, G. i Wayne, S. J. (2011). Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. *Organizational Dynamics*, 40, 151-156.
- Hunt, V., Layton, D. i Prince, S. (2015). *Diversity matters*.  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>
- International Labour Organization. (2017). *World employment and social outlook: trends for women 2017*. <https://www.refworld.org/pdfid/594236824.pdf>

- Jex, S. M. i Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Kabacoff, R. (2014). Develop strategic thinkers throughout your organization. <https://hbr.org/2014/02/develop-strategic-thinkers-throughout-your-organization>
- Krivkovich, A., Robinson, K., Starikova I., Valentino, R. i Yee, L. (2017). *Women in the Workplace 2017*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>
- Landy, F. J. i Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Oxford: Blackwell publishing.
- Levy, P. E. (2013). *Industrial/organizational psychology: Understanding the workplace*. New York: Worth Publishers.
- Litzky, B. i Greenhaus, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior managment. *Career Development International*, 12, 637-659.
- Miljković, D. i Rijavec, M. (2013). *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*. Donja Lomnica: Ekološki glasnik d.o.o.
- Muchinsky, P. M. (2011). *Psychology applied to work*. North Carolina: Hypergraphic Press.
- Ones, D. S. i Anderson, N. (2017). *Industrial, work and organizational psychology*. London: SAGE Publications.
- Pilar Matud, M. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and individual differences*, 37, 1401-1415.
- Porter, T. H., Gerhardt, M. W., Fields, D. i Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lea din millennials. *The Jouurnal of Social Psychology*, 159, 138-152.
- Posner, B. Z. (2009). A longitudinal study examining change sin student's leadership behaviour. *Journal of collage student development*, 50, 551-563.
- Pravobraniteljica. (2019). *Izvjēće o radu za 2018*. <https://www.prs.hr/attachments/article/2645/Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20radu%20Pravobraniteljice%20za%20ravnopravnost%20spolova%20za%202018.%20godinu~.pdf>
- Rosch, D., Thompson, S. E. i Collier, D. A. (2015). An Exploration of Students' Motivation to Lead: An Analysis by Race, Gender, and Student Leadership Behaviors. *Journal of College Student Developmen.*, 56, 286-291.

- Ružić, V., Matešić, K. i Štefanec, A. (2016). Gender differences in achievement motivation of employed adults. *Suvremena psihologija*, 19, 81-89.
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N. i Hossiep, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120, 363–379.
- Schultz, D. P. i Schultz, S. E. (2006). *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology*. New Jersey: Pearson Education.
- Shambaugh, R. (2016). *Different brains, different behaviours: Why women lead differently than men*. [https://www.huffpost.com/entry/different-brains-differen\\_b\\_9480952](https://www.huffpost.com/entry/different-brains-differen_b_9480952)
- Shanmugam, M., Amaratunga, R. D. G. i Haigh, R. P. (2007). *Leadership styles: gender similarities, differences and perceptions*. Salford: Research Institute for the Built and Human Environment at University of Stalford.
- Sheppard, L. D. (2018). Gender differences in leadership aspirations and job and life attribute preferences among U.S. undergraduate students. *Sex Roles*, 79, 565-577.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N. i Erdogan, B. (2016). *Psychology and work: Perspectives on industrial and Organizational psychology*. New York: Routledge.
- Valvano, L. (2018). *Are Women More Organised Than Men?* <https://www.stress.org.uk/holiday-preparation-infographic/>
- Washington, H. i Twomey, P. (2016). *A Future Beyond Growth: Towards a steady state economy*. Abingdon: Routledge.
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, A., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R. i Krishnan, M. (2015). *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

## Prilozi

*Prilog 1.* Lista glavnih skala SOVA assessment-a čije su čestice korištene za kreiranje Grit upitnika motivacije i bihevioralnih stilova

Skala	$\alpha$	$M$	$SD$
Kooperativnost	.73	51.37	7.49
Empatija	.86	58.66	10.45
Podržavanje	.85	58.87	9.88
Povezivanje	.86	53.99	10.77
Dinamičnost	.75	55.62	8.74
Utjecajnost	.82	53.94	9.34
Usmjerenost na cilj	.78	54.37	9.54
Organiziranost	.84	50.87	10.2
Analitičnost	.79	55.30	9.11
Kompleksno razmišljanje	.66	55.68	7.31
Kreativnost	.82	53.54	9.33
Adaptabilnost	.72	55.70	7.99
Izravnost	.70	46.02	7.28
Izbjegavanje statusa	.85	53.99	10.06
Skromnost	.78	49.09	8.98
Otpornost	.86	51.90	10.33
Emocionalna kontrola	.78	56.87	11.96
Nezavisnost	.86	48.50	8.96

Napomena:  $\alpha$ = Cronbachov indeks int. konzistencije;  $M$ =aritmetička sredina;  $SD$ =standardna devijacija

*Prilog 2. Dimenzije upitnika bihevioralnih stilova i objašnjenja svake dimenzije*

Bihevioralni stil	Opis
Vodenje i utjecanje	Preuzima vodstvo unutar tima, može utjecati i nagovarati druge.
Empatija	Topli i suradnički odnosi s drugima, pokazuje empatiju i emocionalni uvid.
Razvoj drugih	Motivira i podržava druge da ostvare ciljeve, uživa u razvijanju drugih kako bi povećao njihovu učinkovitost.
Planiranje i organiziranje	Učinkovito organizira i planira posao, osiguravajući isporuku visoke kvalitete i unutar zadanih vremenskih okvira.
Analitička orijentacija	Raščlanjuje i razumije složene informacije i podatke kako bi donio odgovarajuće zaključke.
Strateški fokus	Teži sagledanju šire slike i radu s kompleksnim problemima, nastoji pronaći načine za poboljšanje.
Prilagodljivost i otpornost	Učinkovito se prilagođava različitim situacijama, brzo se oporavlja nakon neuspjeha i dobro se nosi s pritiskom.
Motiv za postignućem	Visoko motiviran, ambiciozan i sposoban usredotočiti se na jasne ciljeve.

*Prilog 3. Dimenzije upitnika motivacije i objašnjenja svake dimenzije*

Motivacija	Opis
Učenik	Radознаo, željan učiti o novim stvarima, usredotočen na osobni rast, uživa u razvijanju novih vještina.
Vođa	Ima jasnu želju voditi i utjecati na ljude, lako prihvaćajući odgovornost i autoritet.
Aktivist	Motiviran imati širi pozitivan utjecaj na druge i svijet, želi raditi u okruženjima u kojima može napraviti značajnu razliku.
Organizator	Traži red i strukturu s ciljem profesionalnog pristupa zadacima koji osiguravaju predvidivost i smanjuju rizik.
Znanstvenik	Usredotočen na aktivnosti koje se temelje na podacima, zainteresiran za otkrivanje onoga što djeluje i ima znanstven, logički pristup radu.
Poduzetnik	Zainteresiran za pronalaženje i ostvarivanje komercijalnih prilika, staranje vrijednosti i generiranje profita.
Stvaratelj	Vođen željom da stvari radi drugačije, uživa u staranju novih kreativnih ideja i pokazuje duboku zahvalnost za kreativne aktivnosti.
Pomagač	Ima snažnu potrebu raditi s drugima na topa i podržavajući način, uživa u pomaganju drugima i povezivanju s njima.