

“ŽENSKI STIL” VOĐENJA - EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMARNIH NOSITELJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Autorica u radu definira karakteristike “ženskog”, odnosno modernog stila vođenja, a radi usporedbe i karakteristike njemu suprotnog “muškog”, odnosno tradicionalnog stila vođenja. Na osnovi teorijski postavljenih karakteristika “muškog” (autokratski stil vođenja, konkurentski stav prema okolini, moć koja proizlazi iz pozicije u organizaciji, instrumentalni odnos prema zaposlenima i sklonost kritici) i “ženskog stila” vođenja (demokratski stil vođenja, suradnja, razvijene interpersonalne vještine, poticanje participacije, moć koja proizlazi iz osobnosti, dijeljenje moći i informacija, poticanje samopoštovanja i entuzijazma kod zaposlenih, davanje pozitivnog primjera i timski rad) provodi istraživanje o tome tko su prvenstveni nositelji “ženskog stila” vođenja u hrvatskim organizacijama. Zaključak je istraživanja da su u hrvatskim poduzećima upravo žene te koje su prvenstveni nositelji “ženskog stila” vođenja.

Uvod

Unatrag posljednjih desetak godina u svijetu se, kako u znanstvenom tako i u praktičnom, sve više govori o korjenitim promjenama poslovnih vrijednosti. Stručnjaci ističu nove trendove poslovnog ponašanja koji postaju presudni za

* Nina Pološki, mr. sc., asistent na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Članak primljen u uredništvu: 23. 12. 2002.

opstanak, rast i za razvitak današnjih organizacija, odnosno za ostvarivanje konkurentskih prednosti. Ističe se da suvremene organizacije postaju sve manje hijerarhične, da se sve više oslanjaju na timski rad i konsenzus i da presudan za uspješnost na tržištu postaje "ženski stil" komuniciranja i suradnje, odnosno "ženski stil" vođenja.

Naime, u prošlosti su organizacije bile isključivo hijerarhijske, birokratske, autoritarne, strukturirane po principu dobrog starog vojničkog principa lanca naređivanja. Funkcionirale su kao vojska, kao timski sportovi (Helgesen, 1995.). Karakterizirale su ih centralizacija, raspon rukovođenja, hijerarhija, formalni autoritet, konkurentski individualizam, kontrola i sl. One su bile "muške" po svojoj strukturi i načinu obavljanja posla, ali i po strukturi menadžmenta. U njima su sve informacije bile centralizirane, odnosno dostupne i isključivo vlasništvo menadžmenta. Napredovati se moglo samo slijedeći rigidno definirane kanale. Njihove osnovne vrijednosti bile su individualizam i prilagođavanje normama organizacije.

Takav je model organizacija bio uspješan u industrijskoj eri. No danas organizacije jesu i postaju drugačije. Decentralizirane su i fleksibilne, a karakterizira ih timski rad, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, dijeljenje informacija, povjerenje, prijateljstvo, konsenzus, suradnja i sl. Hijerarhijske su strukture u današnjim kompanijama zamijenjene mrežama, dakle manje formalnim strukturama koje ne naglašavaju lanac naređivanja. Fokus poslovanja premješta se na inovativnost, na brzu razmjenu informacija. Striktni kanali informacija postali su ništa više doli kamen spoticanja. Vrijednosti kompanije postaju sposobnost kreativnog razmišljanja i raznolikost vještina.

Dalje, organizacije današnjice uvidjele su da njihova konkurentska prednost više ne počiva na zemlji, na sirovinama, na tehnologiji koju posjeduju, na procesima koje provode, na financijskim sredstvima koja su im dostupna, već da njihov opstanak ovisi jedino i isključivo o ljudima koji za njih rade, o interakciji među njima, odnosno o sinergiji koju tvore. Za uspješnost organizacije postaju presudni inteligencija, odanost i entuzijazam zaposlenih. Naime, uvidjelo se da su u informacijsko doba, u "doba znanja", ljudi sa svojim idejama, znanjima i informacijama koje posjeduju ono najvrednije što neka organizacija ima. Novi izvor blagostanja postaju ljudi, odnosno, prema Handyu, "fokusirana inteligencija, sposobnost prikupljanja i primjene znanja i know-howa" ljudi (Handy, 1995.).

Da bi ljudi u potpunosti iskoristavali svoje potencijale i da bi bili zainteresirani stalno učiti i produbljivati svoja znanja i vještine u organizacijske svrhe, potrebno je tako koncipirati organizacije da se oni u njima osjećaju dobro, kao kod kuće, da im budu odani i da žele ostvarivati njihove ciljeve, odnosno da im ciljevi budu identični sa ciljevima organizacije. Upravo se zbog tog razloga danas od menadžera traži da primjenjuju "mekani" način vođenja, odnosno, način u suvremenoj literaturi nazivan "ženskim stilom" vođenja.

"Ženski stil" vođenja popularni je naziv za moderan stil vođenja, stil koji se u svijetu naziva još i "emotivnim", prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim, a također i demokratskim ili participativnim stilom vođenja. Za taj je stil vođenja karakterističan "mekani" ("soft") pristup upravljanju i motiviranju ljudi. Pojedinci koji primjenjuju "ženski stil" vođenja ističu važnost dobrih i uzajamnih odnosa sa zaposlenima, važnost participacije zaposlenih, suradnje, timskog rada, važnost dijeljenja informacija i sličnog za organizacijsku uspješnost i osobno zadovoljstvo na radu ljudi koji čine organizaciju. Karakterizira ih gledanje na ljude kao na zrela, odrasla ljudska bića s vlastitim potrebama, željama i težnjama. Isto je tako osnova "mekanog" pristupa ljudima i vjerovanje da su upravo ljudski potencijali osnovni razvojni resurs i osnovica konkurentske prednosti suvremenih organizacija na tržištu.

"Ženski", odnosno "muški stil" vođenja popularno su tako nazivani zbog toga što ih karakteriziraju ponašanja koja se smatraju tipično muškima, odnosno tipično ženskima. To, naravno, ne znači da je "muški stil" vođenja svojstven muškarcima, odnosno da "ženski stil" menadžmenta primjenjuju isključivo žene.

"Muški stil" vođenja najbolje se opisuje riječima kao što su odlučnost, odvažnost, snaga, sigurnost, agresivnost, objektivnost, logičnost, samouvjerenost, odlučnost, žestina i sl. Karakteristike "muškog stila" vođenja jesu:

(1) **Autokratski, transakcijski stil vođenja.** Vođa koji primjenjuje "muški stil" vođenja centralizira sav autoritet, zapovijeda i očekuje pokoravanje, a pri vođenju podređenih oslanja se na legitimnu moć, moć nagrađivanja i moć kažnjavanja. Također, uspjeh na poslu smatra serijom transakcija s podređenima – međudjeluje da bi davao informacije i naređivao (Ritvo, Litwin & Butler (ed.), 1995.) i zamjenjuje nagrade za pružene usluge, odnosno kazne za neadekvatno izvršenje posla (Rosener, 1990.).

(2) Osobe koje primjenjuju "muški stil" vođenja u svima vide **konkurente u borbi za položaj i prevlast**. Za njih je najvažnije u životu pobijediti. Kako kaže Helgesen, "Muškarci definiraju osobnu strategiju u terminima pobijediti, ostvariti ili dostići cilj" (Helgesen, 1995.). Dalje, pojedinci koji primjenjuju "muški stil" vođenja vide suradnike kao potencijalnu konkurenciju za dobivanje posla i napredovanje u organizaciji. Podređene percipiraju kao konkurenciju u zadobivanju pažnje viših menadžerskih razina. Boje se da ih netko ne prestigne. Nadređene vide kao konkurente u iznosima zarada i moći u organizaciji. Osim što su osobno skloni konkurenciji, potiču i natjecateljske odnose između vlastitih podređenih. Oni smatraju da stalna konkurencija motivira zaposlene da rade bolje i više.

(3) U organizacijama moć pojedinaca koji primjenjuju "muški stil" vođenja proizlazi iz njihove pozicije i formalnog autoriteta koji imaju, dakle, oni svoju **moć crpu iz formalnog položaja u organizaciji**, iz svojeg statusa u hijerarhiji. Osim formalne, pozicijske moći, oni primjenjuju i moć prisile, moć nagrade i maksimalno iskorištavaju svoju informacijsku moć.

(4) Prema brojnim istraživanjima, od kojih se posebno ističu Mintzbergova istraživanja karakteristika muških menadžera iz 1968., najveća zamjerka menadžerima na svršetku sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, ali i menadžerima današnjice koji primjenjuju "muški stil" vođenja, jest **instrumentalni odnos prema zaposlenima**. Za njih su ljudi, isto kao i posao, samo sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Oni su fokusirani na pobjedu, na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose koji pritom postoje.

(5) "Muški menadžeri **skloniji su kritici nego pohvalama**" (Heim & Golant, 1993.). Oni rijetko kada svoje podređene pohvaljuju za dobro učinjeno, ali zato ne propuštaju kritizirati njihov i najmanji promašaj ili pogrešku.

"Ženski stil" vođenja najbolje je opisati riječima kao što su participativnost, interakcija, tijek, pristup, uključenost, umreživanje, timski rad, entuzijizam, orijentiranost prema ljudima, slušanje, razumijevanje, druženje, spontanost, toplina, prijaznost. Osnovne karakteristike "ženskog stila" vođenja jesu:

(1) **Demokratski, participativan, transformacijski, kolegijalni, prijateljski, "emotivan", interaktivan** (kako ga naziva Judy B. Rosener), **suradnički** (kako ga naziva Pat Heim) **stil vođenja ili stil podrške**. Kako kaže Heim, "Zbog njihove potrebe da budu poštene, žene su sklone primjenjivati suradnički stil vođenja" (Heim & Golant, 1993.). Prema Rosener, "Žene karakterizira transformacijski stil vođenja – poticanje podređenih da transformiraju vlastite interese u interese grupe brigom za šire ciljeve," odnosno "interaktivno vodstvo, zbog toga što aktivno rade na tome da svoje interakcije s podređenima učine pozitivnima za sve uključene" (Rosener, 1990.). Menadžeri koji se koriste "ženskim stilom" vođenja, konzultiraju svoje podređene o predloženim akcijama i odlukama i ohrabruju njihovo sudjelovanje u svim vrstama odluka i na svim razinama odlučivanja.

(2) "Žene ne vole konkurenciju zato što kod konkurentskih odnosa uvijek postoji gubitnička strana" (Heim & Golant, 1993.). Menadžeri koji primjenjuju "ženski stil" vođenja stalno natjecanje među zaposlenima smatraju demotivirajućim za pojedince i negativnim za dobrobit organizacije. Mišljenja su da konkurencija izaziva neprijateljstvo, srdžbu, česte svađe, neodlučnost i da se zbog napetosti uzrokovane konkurentskim odnosima zaposleni ne osjećaju slobodnima davati sugestije. Zbog toga oni preferiraju **suradnju**, odnosno rješavanje poslovnih i inih problema "prilagodбом (izgladivanjem spora), izbjegavanjem, kompromisom i suradnjom" (Heim & Golant, 1993.), odnosno konzultiranjem i pregovaranjem.

(3) **Poznavanje vlastitih zaposlenih** karakteristika je "ženskoga stila" vođenja koja pomaže svim menadžerima, bili oni muškarci ili žene, pri obavljanju posla. Smatra se da je dobro poznavanje vlastitih zaposlenih osnova uspješnosti današnjih organizacija. Naime, veoma je važno unutar organizacije prepoznati kakav je tko i kako surađuje s drugima da bi se na njega mogao primijeniti onaj stil vođenja koji će iz njega izvući maksimum za organizaciju. Upravo je zbog toga "važno slušati

što ljudi imaju reći o sebi, o svome poslu, što žele od budućnosti" (Helgesen, 1995.), odnosno graditi iskrene i potpune međuljudske odnose.

(4) "Ženski stil" vođenja karakteriziraju i **visoko razvijene interpersonalne vještine**. Kaže se da žene, a tako i menadžeri koji primjenjuju "ženski stil" vođenja, prirodno shvaćaju važnost stvaranja, razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, senzitivnosti za potrebe drugih, poticanja drugih da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja i feedbacka.

(5) **Poticanje participacije** osnova je interaktivnog vodstva. Menadžeri koji primjenjuju "ženski stil" vođenja potiču zaposlene svih razina da sudjeluju u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva, preko osmišljavanja strategija, do definiranja taktika i realizacije zadataka. Kako kaže Rosener, "Žene nastoje postići identifikaciju podređenih s grupom na različite načine, između ostaloga poticanjem drugih da sudjeluju u svakom aspektu posla, od postavljanja ciljeva do određivanja strategije" (Rosener, 1990.). Sudjelujući u svim aspektima poslovanja zaposleni se osjećaju kao dio organizacije pa su joj još privrženiji i odaniji i sve što rade, rade u cilju ostvarenja njezinih ciljeva. Poticanje participacije zaposlenih korisno je i zbog činjenice da više ljudi "proizvodi" više ideja, pogotovo ako se radi o ljudima koji su na prvim linijama, odnosno direktno upoznati s poslom. Participacija isto tako povećava i stupanj podrške odlukama, jer kada zaposleni sami sudjeluju u kreiranju odluka lakše ih i prihvaćaju, odnosno realiziraju.

(6) Moć pojedinaca koji primjenjuju "ženski stil" vođenja pripisuje se njihovom osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, njihovom radu i sl. Njihova moć nije položajne prirode već je proizišla iz njihove osobnosti, dakle ona je **karizmatička, stručna, odnosno referentna moć**. Kako kaže Rosener, "Snaga žena posljedica je karizme, interpersonalnih vještina, napornog rada i osobnih kontakata, a ne položaja u organizacijskoj strukturi i formalnog autoriteta" (Rosener, 1990.).

(7) **Dijeljenje moći i informacija** karakteristično je za "ženski stil" vođenja. Kako kaže Heim, "Žene dijele informacije i donošenje odluka, daju pozitivan feedback, što sve pomaže zaposlenima da rastu" (Heim & Golant, 1993.). Menadžeri koji primjenjuju "ženski stil" vođenja dijele informacije i moć, jer su svjesni svojih vrijednosti, svojeg identiteta te činjenice da neće izgubiti svoju kvalitetu i osobnost ako budu dijelili informacije i moć koju imaju. Dalje, dijeljenje moći i informacija pokazuje povjerenje menadžera u suradnike, vjerovanje u inovativnost i kreativnost, ali i u mogućnost primjene ideja podređenih, odnosno ono pokazuje da menadžeri poštuju ideje svojih suradnika. Naime, kako kaže Rosener, "Dijeljenje moći i informacija potiče lojalnost jer signalizira suradnicima i podređenima da im se vjeruje i da se njihove ideje poštuju" (Rosener, 1990.). Menadžeri koje karakterizira "ženski stil" vođenja potiču kolanje informacija i zbog toga što smatraju da su informacije osnovni resurs današnjih organizacija, odnosno njihovog rasta i napretka.

(8) **Poticanje samopoštovanja kod zaposlenih**, kao još jedna karakteristika "ženskog stila" vođenja, posljedica je upravo dijeljenja moći i informacija. Odnosno,

“Jedan od nusproizvoda dijeljenja informacija i poticanja participacije jest da se zaposleni osjećaju važnima“ (Rosener, 1990.). Dalje, samopoštovanje zaposlenih raste ne samo kao posljedica dijeljenja moći i informacija i participacije, već i kao posljedica nagrađivanja i pohvaljivanja, dakle davanja pozitivnog feedbacka, što također karakterizira “ženski stil” vođenja. Kako kaže Heim, “Žene se koriste pohvalama da bi potakle zaposlene na bolji rad. One pohvale smatraju učinkovitim managerskim oruđem“ (Heim & Golant, 1993.). Isto tako, menadžeri koji se koriste “ženskim stilom” vođenja manje ističu vlastite vrijednosti, manje su skloni pokazivati svoju superiornost korporativnim statusnim simbolima i sl. Kako kaže Rosener, “Omogućivanje zaposlenima da pridonose i da se osjećaju moćnima i važnima jest win-win situacija – dobra za zaposlene i za organizaciju“ (Rosener, 1990.).

(9) **Poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom kod zaposlenih** sljedeći je veoma važan aspekt interaktivnog vodstva. Naime, ljudi postižu bolje rezultate ako se sami osjećaju dobro i ako su zadovoljni svojim poslom. Prema Roseneru, žene menadžere karakteriziraju entuzijazam za posao i širenje toga entuzijazma da bi posao bio razveseljavajući i zabavan izazov (Rosener, 1990.).

(10) Za menadžere koji se koriste “ženskim stilom” vođenja karakteristično je da upravo vlastitim primjerom nastoje poslužiti kao **uzor pozitivnog ponašanja**, odnosno onog ponašanja koje cijene sami, ali koji i cjelokupna organizacija cijeni i potiče.

(11) Posljednja ali ne i najmanje važna karakteristika “ženskoga stila” vođenja jest **timski rad**. Menadžeri koji se koriste “ženski m stilom” vođenja najbolje se osjećaju kada su dio zajednice, kada u interakciji sa drugima obavljaju neki posao, ostvaruju nešto. Osim toga u timskom radu njihove interpersonalne vještine dolaze do izražaja – oni dobro upravljaju timovima i svim procesima koji se odvijaju u okviru timova.

Dosadašnja su istraživanja u svijetu na području “ženskog stila” vođenja, odnosno njegovih karakteristika i njegovih primarnih nositelja, veoma fragmentarna i ponajprije su ilustrativne prirode. U svijetu, naime, ne postoji nijedno sveobuhvatno istraživanje o svojstvima “ženskog stila” vođenja i ne postoji znanstveno relevantno empirijsko istraživanje o tome jesu li prvenstveni nositelji “ženskoga stila” vođenja žene, ili ga jednako uspješno mogu primjenjivati i muškarci i žene.

Potrebno je još napomenuti i to da istraživanja o ženama na tržištu radne snage, kao što su istraživanja vezana uz broj žena na tržištu radne snage (Adler, 1990.), istraživanja u kojoj su struci, na kojim su poslovima i na kojim se hijerarhijskim razinama žene najčešće nalaze (Covin & Harris, 1995., Brownell, 1994., Davidson, 1996.), istraživanja vezana uz plaće žena u odnosu na one muškaraca (McKeen & Richardson, 1992.), stavove prema ženama u menadžmentu (Wajcman, 1994.), motivatore koji potiču žene na svakodnevno obavljanje posla (Wajcman, 1994.), koliko je ženama teško započeti vlastiti business (Kolvereid, Shane &

Westhead, 1993.) i sl., mnogi brkaju s istraživanjima o "ženskom stilu" vođenja, iako su to dvije sasvim različite stvari. Dok su istraživanja vezana uz žene na tržištu radne snage istraživanja koja opisuju njihov položaj i značenje, istraživanja vezana uz "ženski stil" vođenja istraživanja su o jednom stilu vođenja koji se tako naziva.

Segment vezan uz "ženski stil" vođenja koji je, iako u veoma malom broju, istraživan jesu karakteristike žena kao menadžera, odnosno vođa. Pritom su istraživanja bila sekundarna istraživanja i kao što su proučavanje biografija poznatih žena menadžera (Helgesen, 1996.) i vlastita promišljanja o problemu (Heim & Golant, 1993., Schwartz, 1992.), bila češći oblik od znanstveno utemeljenih istraživanja.

Jedno od rijetkih primarnih istraživanja za koje možemo reći da je istraživalo karakteristike žena menadžera i preko njih "ženskog stila" vođenja jest istraživanje koje su godine 1989. proveli McAlister, Stephens i Rosener (Rosener, 1990.). U tom su istraživanju žene i muškarci ispitivani o njihovom stilu vođenja, o organizacijama u kojima rade, o problemima vezanima uz usklađivanje posla i privatnog života i o osobnim karakteristikama. Navedeno istraživanje, iako pionirsko i osnovica za definiranje karakteristika "ženskog stila" vođenja, nije dublje zašlo u problematiku primarnih nositelja "ženskog stila" vođenja.

Upravo iz navedenog proizlazi potreba za sustavnim istraživanjem o tome tko su prvenstveni nositelji "ženskog stila" vođenja. Potrebno je, naime, istražiti karakteristike žena i muškaraca kao vođa i usporediti ih s teoretski postavljenim karakteristikama "ženskog", odnosno "muškog stila" vođenja, a ne a priori isključivo žene smatrati onima koje primjenjuju "mekani", prijateljski stil vođenja.

Metodološka polazišta istraživanja

Prethodna sistematizacija karakteristika "ženskog", modernog, i "muškog", odnosno tradicionalnog, stila vođenja osnovica je ovog istraživanja. Na osnovi glavnih teoretski postavljenih značajki obaju stilova vođenja provedeno je istraživanje o tipičnim "muškim" i tipičnim "ženskim" menadžerima, da bi se na osnovi rezultata istraživanja provjerili teoretske pretpostavke i nalazi dosadašnjih fragmentarnih istraživanja u svijetu o ženama menadžerima kao nositeljima "ženskog stila" vođenja. U istraživanju se pošlo od hipoteze: H_0 = "Ženski stil" vođenja nije spolno određen.¹

¹ Hipoteza polazi od toga da je "ženski stil" vođenja, odnosno participativni, "prijateljski" stil vođenja, stil vođenja koji jednako uspješno mogu primjenjivati pojedinci, bez obzira kojeg su spola. Naime, taj se stil vođenja samo naziva "ženskim", zato što ga karakteriziraju svojstva tradicionalno smatrana ženskima, ali njegov naziv ne znači da ga primjenjuju samo žene. Konkretno, taj stil karakterizira briga za dobre međuljudske odnose u organizaciji, briga za zaposlene, poticanje participacije, timskog rada, kooperacije i sl. što sve može karakterizirati i stil vođenja muškaraca.

Podaci za empirijski dio rada prikupljeni su oko svršetka godine 1999. poštanskom anketom na uzorku od 513 zaposlenih, usporedivih prema njihovim nezavisnim karakteristikama, i to na području grada Zagreba².

Anketa na osnovi koje je provedeno istraživanje sastojala se od pitanja vezanih uz neovisne karakteristike ispitanika (spol, dob, školska sprema, vrsta školske sprema, hijerarhijska razina, funkcijsko područje rada, djelatnost organizacije u kojoj ispitanik radi, broj zaposlenih u toj organizaciji, vlasništvo organizacije, njezina starost i spol nadređenog) i od dvaju identičnih pitanja tipa semantičkog diferencijala s bipolarnim atributima razvijenih na osnovi prethodno spomenutih obilježja "muškog", odnosno "ženskog stila" vođenja. Od ispitanika se tražilo da u prvom pitanju opišu tipičnog muškog, a u drugom - tipičnog ženskog menadžera. Navedena su se pitanja sastojala od dvadeset i četiriju identičnih bipolarnih parova (vidi sliku 1.). S lijeve su strane u bipolarnom paru većinom bile karakteristike, odnosno pridjevi i opisi "ženskoga stila" vođenja, a s desne su strane većinom bile značajke "muškoga stila" vođenja. Radi provjere ispunjava li ispitanik bipolarne atribute s dužnom pažnjom, dva su para bila obrnuto napisana, odnosno "ženske" su karakteristike tih parova bile napisane na desnoj, a "muške" na lijevoj strani. Ispitanici su opisivali tipičnog muškog, odnosno tipičnog ženskog menadžera tako da su za svaki od 24 bipolarna para svoj odgovor označili na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva.

Rezultati istraživanja – primarni nositelji "ženskog stila" vođenja

Hipoteza ovog istraživanja, prema kojoj "ženski stil" vođenja nije spolno određen, testirana je tako da su analizirani, kako opći, tako i specifični pokazatelji, odnosno rezultati dobijeni istraživanjem.

Opći pokazatelji

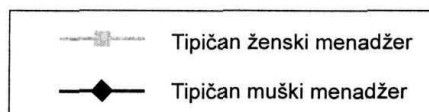
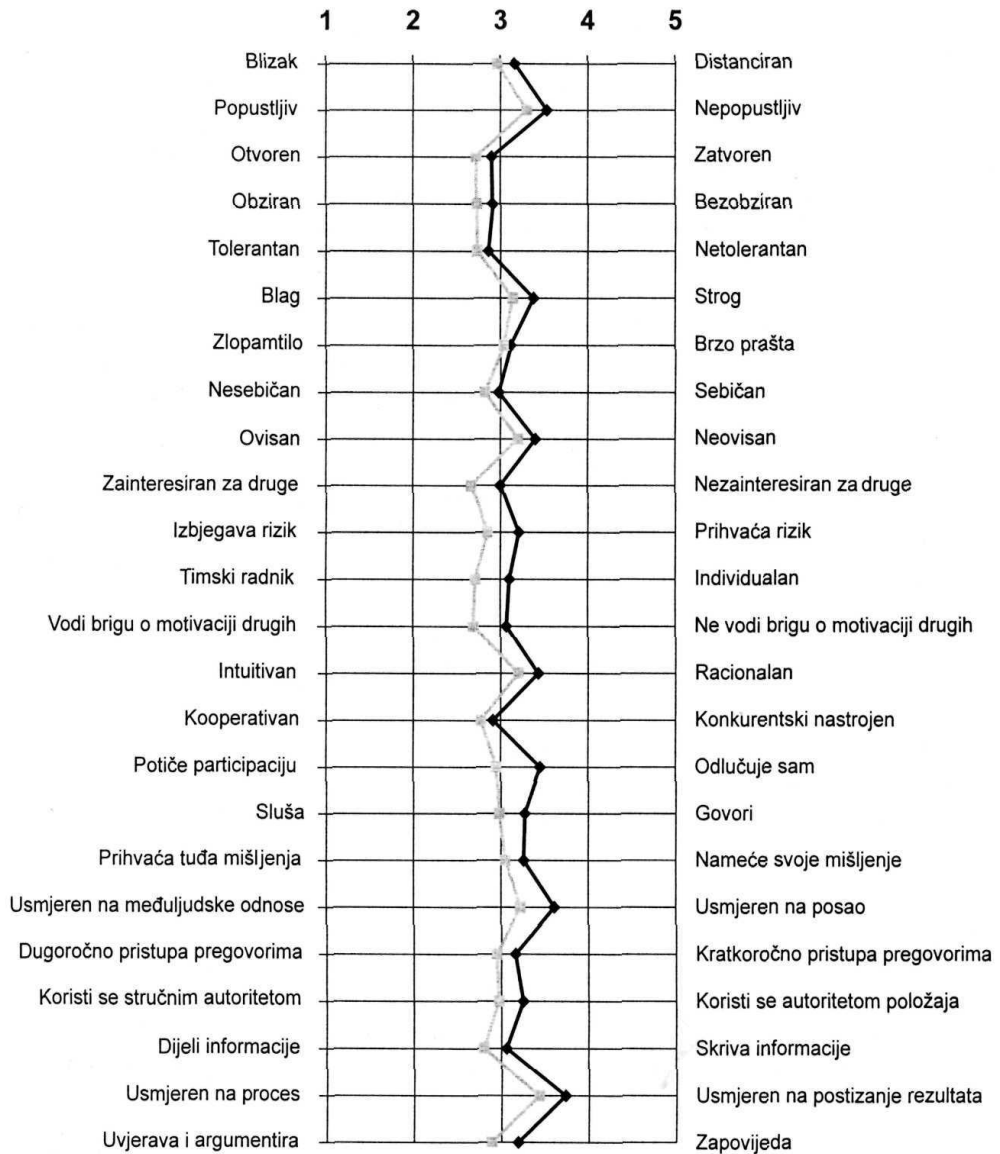
Rezultati deskriptivne analize (slika 1.) pokazali su da ispitanici tipične ženske menadžere smatraju bližima karakteristikama "ženskoga stila" vođenja od tipičnih muških menadžera.³

² Rezultati dobijeni na osnovi uzorka zaposlenih na području grada Zagreba, kao glavnog grada i središta privrednih kretanja u Hrvatskoj, relevantan su indikator stanja i razmišljanja cjelokupnog hrvatskog gospodarstva.

³ Što su vrijednosti niže, to su bliže "ženskom stilu" vođenja, odnosno karakteristikama koje su prvo navedene (redom: blizak, popustljiv, otvoren itd.).

Slika 1.

PROFIL TIPIČNOG MUŠKOG I TIPIČNOG ŽENSKOG MENADŽERA



Osim slike 1., činjenicu da su žene menadžeri opisane "blaže"- odnosno tako su ih opisali ispitanici bez obzira na njihove nezavisne karakteristike, a opisali su ih kao menadžere sklonije "ženskom stilu" vođenja, -potvrđuju i linearne kombinacije, odnosno prosječne vrijednosti za tipičnog muškog odnosno tipičnog ženskog menadžera (vidi tablicu 1.). Naime, linearne kombinacije za tipične muške menadžere veće su od linearnih kombinacija za tipične ženske menadžere za 9.1% (zaposleni ukupno), 7.8% (zaposleni muškarci), 10.5% (zaposlene žene).

Tablica 1.

LINEARNE KOMBINACIJE, STANDARDNE DEVIJACIJE
 I KOEFICIJENTI VARIJACIJE ZA TIPIČNE MUŠKE I ŽENSKE
 MENADŽERE, UKUPNO I PO SPOLU

	Linearna kombinacija		Standardne devijacije		Koeficijenti varijacije	
	Tipičan muški menadžer	Tipičan ženski menadžer	Tipičan muški menadžer	Tipičan ženski menadžer	Tipičan muški menadžer	Tipičan ženski menadžer
<i>Zaposleni ukupno</i>	3.22	2.95	0.61	0.59	18.9%	20.0%
<i>Zaposleni muškarci</i>	3.16	2.93	0.60	0.56	19.0%	19.1%
<i>Zaposlene žene</i>	3.27	2.96	0.61	0.61	18.7%	20.6%

Tablica 1. dalje pokazuje da su disperzije linearnih kombinacija za tipične muške, odnosno za tipične ženske menadžere umjerenog stupnja, dakle, da pojedinačne procjene tipičnog muškog, odnosno tipičnog ženskog menadžera ne odstupaju značajno od prosjeka. Također, tablica pokazuje da prosječne procjene tipičnih muških, odnosno tipičnih ženskih menadžera jednako odstupaju od prosjeka, dakle, da su linearne kombinacije izračunane na osnovi približno jednako disperziranih podataka. Konkretno, izračunani su prosjeci za obje kategorije (tipičan muški i tipičan ženski menadžer) pod jednakim utjecajem disperzije podataka, odnosno prosjeci obje kategorije jednako su posljedica ekstremno pozitivnih i ekstremno negativnih vrijednosti. Sve navedeno upućuje na zaključak da razlike u iznosima linearnih kombinacija za tipične muške, odnosno tipične ženske menadžere nisu posljedica različite disperzije podataka, već su posljedica drugih utjecajnih faktora. Konkretno utjecaj na različite percepcije ispitanika o tipičnim muškim odnosno tipičnim ženskim menadžerima imaju, dakle, njihove percepcije osnovane na iskustvu i promišljanju.

Specifični pokazatelji

Da bi se prihvatila, odnosno odbacila hipoteza istraživanja, potrebno je, bez obzira na grafički prikaz profila i tablicu linearnih kombinacija, u obzir uzeti i značajnost razlika u opisu tipičnih muških i tipičnih ženskih menadžera. Naime, iako grafički prikaz i tablica 1. pokazuju određene razlike između opisa tipičnog muškog i tipičnog ženskog menadžera, te su razlike vizualno i brojčano toliko male da je realno posumnjati u njihovu značajnost.

Da bi se utvrdila značajnost razlika između linearnih kombinacija, ali i pojedinačnih karakteristika koje opisuju tipičnog muškog i tipičnog ženskog menadžera, proveden je t-test za jedan uzorak.

T-testom je uspoređena značajnost razlike između opisa tipičnog muškog i tipičnog ženskog menadžera od strane ispitanika. Za parove vrijednosti koji su uspoređivani, odnosno za koje je proveden t-test, nisu uzete samo linearne kombinacije za tipičnog muškog i tipičnog ženskog menadžera, već i 24 prosječne vrijednosti dimenzija za opis tipičnog muškog, odnosno tipičnog ženskog menadžera.

Na osnovi t-testa za jedan uzorak pokazuje se da postoji statistički značajna razlika ($p = 0.000$) u opisu tipičnih muških i tipičnih ženskih menadžera, odnosno linearne kombinacije tipičnih muških menadžera, bez obzira na nezavisne karakteristike, statistički se značajno razlikuju od linearnih kombinacija tipičnih ženskih menadžera. Isto se tako značajno razlikuju i gotovo sve pojedinačne karakteristike muških i ženskih menadžera.

Podaci, dakle, upućuju na zaključak da su ispitanici značajno različito opisali tipičnog muškog u odnosu na tipičnog ženskog menadžera. No istraživanje je pokazalo da ne samo da su muški menadžeri opisani značajno drugačije od njihovih kolegica, već je predznak dobijenih t-vrijednosti pokazao da su tipični ženski menadžeri ocijenjeni značajno "blaže" od tipičnih muških menadžera (pozitivan predznak kod svih 24-iju dimenzija i kod usporedbe linearnih kombinacija za zaposlene ukupno i za zaposlene žene, a samo jedan negativan predznak kod zaposlenih muškaraca).

Dalje analiza varijance je također pokazala da ne postoje značajne razlike u odgovorima ispitanika, odnosno u opisu tipičnog muškog i tipičnog ženskog menadžera, zbog nezavisnih karakteristika koje ih obilježavaju. F-omjer bio je statistički značajan samo s obzirom na dvije nezavisne varijable (karakteristike) ispitanika: spol i hijerarhijska razina.⁴ Konkretno, postoji značajna razlika u opisu

⁴ Ukupna dvadeset i dva F-omjera za analizu značajnosti razlike u opisima tipičnih muških i tipičnih ženskih menadžera kombinacija su dviju nezavisnih varijabli (linearna kombinacija za tipičnog muškog menadžera i linearna kombinacija za tipičnog ženskog menadžera) i jedanaest nezavisnih varijabli zaposlenika (spol, dob, školska sprema, vrsta školske spreme, hijerarhijska razina, funkcijsko područje, djelatnost organizacije, broj zaposlenih, vlasništvo organizacije, starost organizacije i spol nadređenog).

muških menadžera prema spolu zaposlenih (F -omjer = 4.460, sig. = 0.035) i izražena je razlika pri opisu i karakterizaciji tipičnih ženskih menadžera prema hijerarhijskoj razini na kojoj se nalaze ispitanici (F -omjer = 5.315, sig. = 0.000). Muški su ispitanici dakle, tipične muške menadžere okarakterizirali značajno drugačije od svojih kolegica, pa su tipične žene menadžeri okarakterizirane različito ovisno o hijerarhijskoj razini na kojoj se nalaze zaposlenici.

Želimo li, međutim, definirati u čemu se konkretno razlikuju karakteristike tipičnih muških odnosno tipičnih ženskim menadžera, potrebno je izračunati korelacijsku povezanost između nezavisnih i zavisnih varijabli kod kojih se F -omjer pokazao značajnim. Naime, prema predznaku Pearsonovog koeficijenta korelacije moguće je zaključiti povećava li se ili se smanjuje prosječna vrijednost za tipičnog muškog, odnosno za ženskog menadžera s promjenom nezavisne varijable.

Korelacije između linearne kombinacije za tipičnog muškog i linearne kombinacije za tipičnog ženskog menadžera kao zavisnih varijabli i nezavisnih varijabli ispitanika pokazale su da postoje tri korelacije: korelacija između spola zaposlenih i linearne kombinacije za tipičnog muškog menadžera, korelacija između hijerarhijske razine ispitanika i linearne kombinacije za tipičnog ženskog menadžera i korelacija između veličine organizacije ispitanika i linearne kombinacije za tipičnog ženskog menadžera.

Korelacija između spola zaposlenih i linearne kombinacije za tipičnog muškog menadžera pokazuje da su zaposlene žene "strože" ocjenjivale tipične muške menadžere, odnosno ocijenile ih bliže "muškom stilu". No, ono što je ovdje važnije napomenuti jest da ne postoji korelacija, odnosno povezanost između spola zaposlenih i linearne kombinacije za tipičnog ženskog menadžera, dakle, da na agregirani prikaz tipičnog ženskog menadžera ne utječe spol ispitanika. To upućuje na zaključak da je opis žena menadžera kao "blažih" menadžera, odnosno menadžera bližih "ženskom stilu" vođenja, spolno neutralan.

Korelacija između hijerarhijske razine na kojoj se nalaze ispitanici i linearne kombinacije za tipičnog ženskog menadžera pokazuje da su, što su ispitanici na višoj hijerarhijskoj razini, tipične žene menadžere opisivali sa bliže "ženskom stilu" vođenja. Razlika između nemenadžerova i menadžerova opisa tipičnog ženskog menadžera može se objasniti na način da ljudi na višim hijerarhijskim razinama imaju više poslovnog iskustva, da su više toga proživjeli i doživjeli na radnim mjestima i da imaju objektivniji uvid u postojeće stilove vođenja i njihove nositelje.

Korelacija između veličine organizacije (prema broju zaposlenih) i linearne kombinacije za tipičnog ženskog menadžera pokazuje da su, što je organizacija veća, tipične žene menadžeri opisane to bliže "muškome stilu" vođenja. Korelacija između veličine organizacije i linearne kombinacije za tipičnu ženu menadžera

jedina je korelacija između neovisnih karakteristika zaposlenih u uzorku i linearnih kombinacija za tipične muške i tipične ženske menadžere, koja ne ide u prilog ženama kao tipičnim nositeljicama "ženskog stila" vođenja. No, prije spomenute korelacije i sve "nekorelacije" umanjuju njen utjecaj.

U prilog tvrdnji da je "ženski stil" vođenja stil bliži ženama i da ga one češće primjenjuju idu, dakle, ove "nekorelacije":

- "Nekorelacija" između dobi zaposlenih i njihovih odgovora o tipičnim muškim i tipičnim ženskim menadžerima. I mlađi i stariji misle da su tipični muškarcima bliže "muškome stilu", a tipične žene menadžerima bliže "ženskome stilu" vođenja.
- "Nekorelacija" između školske spreme i vrste školske spreme ispitanika i linearnih kombinacija za tipične muške i tipične ženske menadžere, dakle, stavovi o muškarcima kao "strožim" menadžerima i ženama kao "blažim" menadžerima ne ovise o završenom stupnju obrazovanja i o struci.
- "Nekorelacija" između funkcijskog područja rada ispitanika i prosječnih muških, odnosno ženskih menadžera, dakle, zaposleni bez obzira rade li u područjima koja traže više kreativnosti ili više točnosti smatraju da su žene menadžerima "blaže" od muškaraca menadžera i kada zahtijevaju kreativnost i kada zahtijevaju točnost.
- "Nekorelacija" između djelatnosti organizacije ispitanika i linearnih kombinacija za tipične muške, odnosno ženske menadžere. Dakle, muški menadžeri svoje ciljeve, kako u državnim tako i u financijskim institucijama, ostvaruju jednako "čvrstim" stilom. Isto tako, ženski menadžeri, kako u proizvodnim tako i u marketinškim poduzećima, rezultate postižu i tvore sliku tipičnog ženskog menadžera sličnim stilom vođenja.
- "Nekorelacija" između vlasničke strukture organizacije ispitanika i prosječne procjene za tipične muške i ženske menadžere, odnosno zaposleni bez obzira rade li u tradicionalnim državnim i privatnim hrvatskim poduzećima ili modernim stranim organizacijama, "slušaju" nadređene žene koje karakterizira "ženski" i nadređene muškarce koje karakterizira "muški stil" vođenja.
- "Nekorelacija" između starosti organizacije ispitanika i linearne kombinacije za tipične muške, odnosno ženske menadžere, koja ukazuje na činjenicu da se žene koriste "mekšim" stilom vođenja ne samo u starijim, iskusnijim, već i u mlađim, "svježijim" organizacijama.
- "Nekorelacija" između spola neposredno nadređenog ispitaniku i prosječnih tipičnih muških, odnosno ženskih menadžera, koja sugerira da su muškarce menadžere "strožima" opisali, kako pojedinci koji su bili u doticaju s muškim nadređenima, tako i oni koji su imali nadređene nježnijeg spola.

Žene menadžere "blažima" su opisali i oni koji su blisko surađivali i bili neposredno podređeni ženskim menadžerima i oni koji to nisu.

- "Nekorelacija" između hijerarhijske razine zaposlenih i linearne kombinacije za tipičnog muškog menadžera. Bez obzira na organizacijsku razinu na kojoj se nalaze, zaposleni vide muške menadžere kao nositelje "muškog stila" vođenja.
- "Nekorelacija" između veličine organizacije i linearne kombinacije za tipičnog muškog menadžera, odnosno tipičan je muški menadžer jednako "muški" bez obzira na broj zaposlenih u organizaciji i kompleksnost odnosa i procesa u organizacijama. Muški menadžeri ne iskorištavaju osnovnu prednost malih organizacija – veća dostupnost i lakše uspostavljanje dobrih odnosa sa članovima organizacije.
- "Nekorelacija" između spola zaposlenih i linearne kombinacije za tipičnog ženskog menadžera, što znači da, bez obzira kojeg su spola, ispitanici smatraju da je "ženski stil" vođenja "bliži" ženama.

Dodatno proveden t-test za nezavisne uzorke osporio je, međutim, nalaz jednosmjerne ANOVE o statistički značajnoj razlici u opisu tipičnih muških menadžera prema spolu zaposlenih i nalazu korelacijske analize o korelaciji između spola zaposlenih i linearne kombinacije za tipičnog muškog menadžera. Konkretno, on je pokazao ne samo da se ne razlikuju percepcije muškaraca i žena o tipičnom ženskom menadžeru, već da se ne razlikuju ni njihove percepcije o tipičnom muškom menadžeru. Konkretno, tipičnog su muškog i tipičnog ženskog menadžera i muškarci i žene značajno različito ocijenili samo u četiri pojedinačne dimenzije. Kod svih ostalih dimenzija postoje slične percepcije o karakteristikama tipičnog muškog, odnosno tipičnog ženskog menadžera, i to kako kod muškaraca, tako i kod žena.

T-test za nezavisne uzorke dodatno je predznacima t-vrijednosti pojedinih dimenzija pokazao da su prema percepcijama žena tipični muški menadžeri bliži tradicionalnom načinu vođenja nego što to misle muškarci (22 t-vrijednosti negativnog predznaka). Isto pokazuje i predznak t-vrijednosti za linearnu kombinaciju za tipičnog muškog menadžera. Također, na osnovi t-testa moguće je zaključiti i da žene tipičnu ženu managera opisuju "modernijom" nego što je opisuju muškarci (12 t-vrijednosti negativnog predznaka).

Suprotno polaznoj hipotezi navedeni rezultati statističke analize, dakle, indiciraju da su žene te koje se češće koriste "ženskim stilom" vođenja, odnosno te koje su usmjerene na međuljudske odnose, koje više vode brigu o ljudskoj dimenziji, odnosno o osobnim i radnim potrebama i željama vlastitih ljudi, koje ne nameću svoje mišljenje, već dijele informacije, potiču participaciju, kooperaciju, timski rad i sl. i te koje se smatra "mekšima".

Zaključak

Istraživanje je dovelo do zaključka da se prema ispitanicima "ženski stil" vođenja, kao moderan, odnosno stil vođenja budućnosti, može poistovjetiti sa ženama kao njegovim primarnim nositeljicama. Naime, iako su ispitanici stil vođenja i tipičnih muških i tipičnih ženskih menadžera vođenja opisivali prilično participativnim, tipične žene menadžere okarakterizirali su puno blažima, "mekšima", usmjerenijima na ljude, prijateljskije nastrojenima, dakle, bližima "ženskom stilu" vođenja od tipičnih muških menadžera.

Na osnovi rezultata istraživanja može se zaključiti da one organizacije koje žele iskoristiti maksimum prednosti što proizlaze iz primjene "ženskoga stila" vođenja, moraju na menadžerske pozicije postavljati više žena, upravo zato što je ženama "ženski stil" vođenja bliži.

Ipak, bez obzira na rezultate koji pokazuju da su žene prvenstveni nositelji "ženskog stila" vođenja, sasvim je sigurno da se neki muškarci u usmjerivanju podređenih koriste "interaktivnim vodstvom", isto kao što se i neke žene koriste tradicionalnom strukturom zapovijedanja. Muškarce, dakle, može također karakterizirati "ženski stil" menadžementa, stil brige za ljude, jer to nije stil koji se uvijek i isključivo veže uz ženske osobe, već se veže uz pojedinca.

No, da bi se našlo snage i fleksibilnosti za opstanak u visokokonkurentskom globalnom okruženju današnjice, konačan bi odgovor za kompanije morao ipak biti vrednovanje obaju stilova, odnosno različitosti stilova menadžementa koje u poslovanje donose muškarci i žene. Svaka bi organizacija morala iskorištavati potencijale svojih zaposlenih u potpunosti. Osim toga, morala bi omogućiti muškarcima i ženama da uče jedni od drugih jer su njihove vještine komplementarne. Razlike među spolovima moraju se priznati, razumjeti, iskoristiti. Kao što kaže Pet Heim, "Isticanjem različitih pristupa problemima muškaraca i žena ozakonjujemo alternativne strategije. Poruka je da muškarci i žene često donose različite pristupe gledanja na problem, mogućnosti i odluke. A što je više mogućnosti na raspolaganju, bolji je i output kako za pojedince tako i za poslovanje" (Heim & Golant, 1993.). Žene, dakle, svojim članstvom pridonose uspostavljanju tzv. mješovitog menadžementa u kojem se, po ocjenama mnogih, svestranije promišlja o razvitku poslovanja, o oblikovanju organizacije poduzeća i menadžementa i s više etičnosti pristupa uspostavljanju odnosa sa suradnicima i podređenima (Novak, 1996.).

Konačno, zbog prirode menadžerskog posla koja je situacijska, uputno je zaključiti da najboljim menadžerima postaju oni koji posjeduju obje grupe vještina, i muške i ženske, i prilagođuju se situaciji i da kompanije koje zapošljavaju takve menadžere najbolje prolaze. Proizlazi da je najbolji menadžer ona žena ili onaj muškarac koji se ovisno o situaciji koriste s oba stila vodstva (oba pristupa). Odnosno, za uspjeh organizacije budućnosti potrebne su jednako tako Scila (kamen, litica, hrid) i Haribda (vrlog); "tvrde" i "meke" karakteristike organizacija; strukturirana, kontrolirana, muška strana i fleksibilna, respozivna, ženska strana.

LITERATURA

1. Adler, N. J.: "Žene u managementu širom svijeta", *Žena*, Zagreb, Vol. 48., No. 3-4., 1990., str. 77-88.
2. Brownell, J.: "Women in hospitality management: General managers' perceptions of factors related to career development", *International Journal of Hospitality Management*, Oxford, Vol. 13., No. 2., 1994., str. 101-117.
3. Covin, T. J., Harris, M. E.: "Viewpoint: perspectives on women in consulting", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8., No. 1., 1995., str. 7-11.
4. Davidson, M. J.: "Women and employment", *Psychology at Work*, Penguin Books, London, 1996., str. 279-307.
5. Handy, C.: *The Empty Raincoat – Making Sense of the Future*, Arrow Books, London, 1995.
6. Heim, P., Golant, S. K.: *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*, A Plume Book, New York, 1993.
7. Helgesen, S.: *The Female Advantage*, Currency Doubleday, New York, 1995.
8. Kolvereid, L., Shane, S., Westhead, P.: "Is it Equally Difficult for Female Entrepreneurs to Start Businesses in All Countries?", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31., No. 4., 1993., str. 42-47.
9. McKeen, C. A., Richardson, A. J.: "Still bumping up against the glass ceiling", *CMA – The Management Accounting Magazine*, Hamilton, Vol. 66., No. 4., 1992., str. 22-26.
10. Novak, M.: "Položaj i uloga žena u menedžmentu", *Hrvatska gospodarska revija*, Zagreb, Vol. XLV., Br. 5., 1996., str. 33-38.
11. Ritvo, R. A., Litwin, A. H., Butler, L. (ed.): *Managing in the Age of Change – Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*, Irwin, Burr Ridge, 1995.
12. Rosener, J. B.: "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, Boston, No. 11-12., 1990., str. 119-125.
13. Wajcman, J.: "Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered?", *British Journal of Industrial Relations*, London, Vol. 34., No. 3., 1996., str. 333-349.

FEMININE LEADERSHIP STYLE
– EMPIRICAL RESEARCH ABOUT THE PRIMARY
HOLDERS IN CROATIAN ENTERPRISES

Summary

There were two main purposes of this article. Firstly, it was to define the characteristics of the feminine, modern leadership style as an opposite to the masculine, traditional leadership style. Secondly, it was to determine who are the primary holders of the feminine leadership style in Croatian enterprises.

The result of the desk research are following characteristics of the feminine leadership style: democratic leadership style, cooperation, highly developed interpersonal skills, encouraging participation, charismatic power, sharing of power and information, enhancing self-worth of others, energizing others, setting positive example and teamwork. As opposite, characteristics of the masculine leadership style are autocratic leadership style, competition, formal power, instrumental attitude toward employees and criticism.

Empirical research conducted on 513 employees in the city of Zagreb, capital of Croatia, in late 1999, showed that the great majority of respondents think that although men use participative leadership style as well, women are those who are the primary holders of the feminine leadership style.