

# Žene na rukovodećim pozicijama

**Ena Magdić**

Odsjek za psihologiju

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

ORCID: 0000-0002-4763-3871

## Sažetak

Ovaj rad razmatra nekoliko relevantnih pitanja dolaska žena na rukovodeće pozicije. U početnom dijelu rada prikazane su poželjne karakteristike koje se vežu uz dobro i efikasno vodstvo, kao što su: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija te individualizirano razmatranje. Razmotreni su postojeći rodni stereotipi prema ženama u radnom okruženju te su objašnjene moguće posljedice takvih stereotipa poput smanjenja motivacije i angažmana za dostizanje rukovodeće pozicije te konflikta po pitanju integriranja ili odvajanja profesionalnog i privatnog identiteta. Uz to, prikazani su ključni faktori koji utječu na dolazak žena na rukovodeće pozicije, te je utvrđeno da ih je općenito moguće podijeliti na društvene, organizacijske i individualne. Završno, razmotreno je pitanje održavanja ravnoteže posao-život pri čemu se kao glavna strategija olakšavanja postizanja ove ravnoteže pokazalo stvaranje poticajnog okruženja punog socijalne podrške koja ženama olakšava balansiranje različitih obveza.

**Ključne riječi:** karakteristike efikasnog vodstva, ključni faktori dolaska na rukovodeću poziciju, ravnoteža posao-život, rodni stereotipi u radnom okruženju, žene na rukovodećim pozicijama

## Uvod

Samo nek' je živo i zdravo...i muško! — *lijepo želje* koje je većina ljudi zasigurno čula barem jednom u životu. Želje, iza kojih se krije društveno i kulturalno oblikovan način razmišljanja o muškarcima i ženama pronalazimo u gotovo svim područjima života pa tako i u rukovodećim djelatnostima različitih domena. Iako su povijest obilježile utjecajne žene vođe poput Katarine Velike, kraljice Viktorije, Kleopatre i Marije Terezije u daljoj povijesti ili Margaret Thatcher, Indire Ghandi i Angele Merkel u modernijoj, žene su i dalje značajno manje zastupljene na rukovodećim pozicijama u odnosu na muškarce (Sweat, 2020). Eagly i Carli (2007) ukazuju na to da su implicitne rodne uloge utkane u naše kulture i društva te da ih održavaju i dalje prisutni tradicionalni stavovi o određenim ulogama koje se očekuju od muškaraca i žena. Štoviše, u nekim državama postoje i kulturalni običaji i zakoni koji ženama zabranjuju preuzimanje vodećih položaja što se može pronaći u svakoj većoj religiji (Sweat, 2020),

primjerice u islamu su muškarci voditelji vjerske aktivnosti te u ovoj religiji postoji jasna podjela rada i odgovornosti na temelju spola (Mukhopadhyay, 2016).

Uz važnost kulture u razmatranju dolaska žena na rukovodeće pozicije, Limani i Sodergren (2023) u sklopu Međunarodne organizacije rada (engl. *International Labour Organization*, 2023) izvještavaju da prisutnost podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama ovisi i o području zaposlenosti. Primjerice, u STEM područjima (znanost, tehnologija, inženjerstvo i matematika) žene čine oko 36% viših i srednjih rukovoditelja te samo 1% rukovoditelja u rudarstvu. Međutim, žene pretežno imaju rukovoditeljsku uloge u područjima koja se tradicionalno smatraju ženskima. Tako žene čine 89% rukovoditelja usluga skrbi o djeci i 78% rukovoditelja usluga skrbi za starije osobe (Limani i Sodergren, 2023). Sveukupno gledano, prema rezultatima istraživanja provedenog 2023. godine, udio žena na poziciji izvršnog direktora iznosi 33% što predstavlja vrlo pozitivan porast od 92% u proteklom desetljeću (Spencer Stuart, 2023).

Iako su prema prikazanim podacima žene podzastupljene na rukovodećim pozicijama, rezultati Folkmanova istraživanja (2015) pokazuju da su žene dosljedno nadmašivale muškarce u najbolje rangiranim kompetencijama višeg rukovodstva (npr. postavljanje ciljeva, komunikacija, razvoj zaposlenika, inovativnost) te da su također imale značajno bolje rezultate u ukupnoj učinkovitosti vodstva. Nadalje, Eagly i suradnici (2014) navode da većina žena usvaja stilove vođenja koji su posebno prikladni za uspješno vođenje modernih organizacija što zauzvrat daje ukupno poboljšanu institucionalnu učinkovitost. Hoyt i Murphy (2016) sumiraju sve prethodno rečeno tvrdeći da su promicanje prilika i očekivanja za sudjelovanjem žena u rukovodećim ulogama važni za održavanje prosperitetnog i civilnog društva. Sweat (2020) ističe kako je proučavanje ovog područja važno kako bi se postiglo bolje razumijevanje iskustava žena na rukovodećim pozicijama te postiglo znanje pomoću kojeg bi provoditelji edukacija zainteresirali više žena za područje vodstva. Nadalje, veća količina znanja o ovom području olakšala bi sam proces ženinog postizanja rukovodeće pozicije te bi omogućila pripremu modela i struktura koji bi pomogli u pripremi i informiranju budućih rukovoditeljica.

U skladu s rečenim, cilj je ovog preglednog rada razmotriti koje se karakteristike vežu uz uspješno i efikasno vodstvo te koji su to uvriježeni, i dalje prisutni stereotipi prema ženama u radnom okruženju. Također, u radu će se prikazati ključni faktori dolaska žene na rukovodeću poziciju i na koncu kako ženina rukovodeća pozicija utječe na uspješnost održavanja ravnoteže posla i života.

## Karakteristike efikasnog vodstva

Opće je poznato da u svim domenama djelatnosti u kojima postoji koncept vodstva, razlikujemo manje i više uspješne voditelje/ice. Za početak je važno razjasniti razliku između rukovođenja i vodstva. Ta se dva pojma u mnogočemu preklapaju te ih se u novije moderno vrijeme sve teže može jasno razlučiti. Mahmood i Basharat (2012) objašnjavaju da je rukovođenje funkcija koja uključuje različite dužnosti: planiranje, organiziranje, kontroliranje, usmjeravanje, vođenje, nadgledanje, komuniciranje i koordiniranje, dok je vodstvo primarno odnos između vođe i podređenih koji podrazumijeva motiviranje, osposobljavanje i izgradnju povjerenja. Zbog svojih dužnosti i zadataka obavljanja određene funkcije, rukovoditelji imaju formalni autoritet organizaciji dok za vođu formalni autoritet nije neophodan. Drugim riječima, rukovoditelj može, a i ne mora, biti vođa. Kako je rečeno, u novije vrijeme ova dva pojma nije jednostavno razlučiti jedan od drugog. Zaposlenici od rukovoditelja očekuju ne samo dodjeljivanje zadataka, već i određivanje njihove svrhe, dok su rukovoditelji uz sve dužnosti maksimiziranja učinka zaposlenika danas odgovorni i za motiviranje radnika te razvijanje njihovih vještina i talenta (Tohidi i Jabbari, 2012). Sukladno tome, u ovom će se dijelu rada razmotriti koje su to karakteristike potrebne da rukovoditelj/ica bude uspješan/na kao voditelj/ica.

Girdauskiene i Eyvazzade (2015) u svom istraživanju razlikuju organizacijsku i individualnu razinu uspješnog vodstva. Organizacijska razina karakteristika podrazumijeva olakšavanje komunikacije unutar organizacije, *team building*, razrađenu strategiju nagrađivanja, inspiriranje i motiviranje te poticanje i održavanje povjerenja i poštovanja. Na individualnoj razini ističu se idealiziran utjecaj na zaposlenike, sposobnost inspirativnog motiviranja, individualno razmatranje svakog zaposlenika i intelektualna stimulacija. Drugim riječima, prema rezultatima ovog istraživanja (Girdauskiene i Eyvazzade, 2015) uspješan voditelj/voditeljica ima izvrsne verbalne vještine, rješava konflikte bez etničkih, rodni ili religijskih pristranosti, ima visoku razinu inteligencije te je otvorenog uma, pouzdan/na i zahtjevan/na. Autori sugeriraju da efikasni voditelj/voditeljica ima jasne strategije financijskog ili nefinancijskog nagrađivanja te inspirira i motivira svoje podređene. Uz to, ima i ulogu zaštitnika/ce u organizaciji te ga/ju karakterizira profesionalnost, obzirnost, fleksibilnost, brižnost i slijeđenje svojih ideja (Girdauskiene i Eyvazzade, 2015).

Neke od prethodno opisanih karakteristika više se povezuju s osobinama muškaraca, a neke s osobinama žena. Kada su u istraživanju Folte i suradnika (2012) pitali rukovoditeljice što ih čini uspješnima isticale su karakteristike kao

što su suosjećanje, poniznost i strpljenje koje su u skladu sa stereotipno ženskim stilom vođenja. No, rukovoditeljice su također istaknule i upornost i strastvenost koje su više stereotipno muške karakteristike iz čega proizlazi da sudionice svoje vođenje vide kao integraciju stereotipno muških i stereotipno ženskih osobina. Taleb (2010) je proučavala stilove vodstva u obrazovnom kontekstu te je obrazložila očekivane karakteristike muške i ženske paradigme upravljanja školom. Za žensku paradigmu vežu su kreativnost, brižnost, neformalnost, svijest o individualnim razlikama, nekompetitivnost, tolerancija i subjektivnost dok se s muškom paradigmom povezuje formalnost, visoka regulacija ponašanja, evaluacije, kompetitivnost, disciplina i objektivnost. U navedenom istraživanju, rukovoditeljice su imale tendenciju usvajanja stereotipnih atributa ženskih kvaliteta vodstva te su izbjegavale definiranje vodstva u muškim terminima. Autorica kao moguće objašnjenje predlaže želju rukovoditeljica da se razlikuju od relativno muškog i konzervativnog društva u kojem žive. Sudionice ovog istraživanja kao karakteristike učinkovitog vodstva navele su inspiriranje zajedničke vizije, vođenje primjerom, poticanje timskog rada i suradnje s drugima, osiguravanje transparentnosti te predanost, sigurnost i zasluženost povjerenje (Taleb, 2010). Zanimljivo je što se u petnaest godina starijem radu (Stanford i sur., 1995) u heurističkom modelu ženskog vodstva navode gotovo identične karakteristike — visoka razina uključenosti zaposlenika, poduzetnička vizija, učinkovita komunikacija sa zaposlenicima, međusobno povjerenje i poštovanje te inspiriranje i motiviranje drugih što sugerira da je percepcija poželjnih karakteristika vodstva poprilično konstantna kroz vrijeme.

Kako je prethodno opisano, različita istraživanja ukazuju na više ili manje slične karakteristike koje se smatraju važnima za efikasno vodstvo. Jedan od najpoznatijih modela vodstva jest *model transformacijskog vodstva* koji karakterizira motiviranje drugih putem pretvaranja svojih individualnih interesa u ciljeve grupe te za koji se utvrdilo da ga uspješni voditelji vrlo često prakticiraju. Folta i suradnici (2012) opisali su četiri komponente ovoga modela koje se uvelike preklapaju s karakteristikama razmotrenim u radu Girdauskiene i Eyvazzade (2015). Prva je komponenta *idealizirani utjecaj* koji ima dva aspekta: karakteristike kao što su visoke razine integriteta koje izazivaju poštovanje, povjerenje i divljenje sljedbenika te ponašanja kao što su komuniciranje zajedničke misije i svrhe. Druga je komponenta modela *inspirativna motivacija* koja uključuje motiviranje sljedbenika izražavanjem entuzijazma i optimizma za potencijalno poboljšanje budućeg stanja. Treća komponenta jest *intelektualna stimulacija* koja uključuje poticanje kreativnosti i pronalaženje novih načina za rješavanje starih problema. Posljednja komponenta jest *individualizirano razmatranje* prilikom kojeg vođe potiču rast sljedbenika tako što se bave

njihovim individualnim potrebama i djeluju kao njihovi treneri ili mentori. U skladu s komponentama ovog modela, autori koriste i pojam *integrativnog vodstva* kojeg karakteriziraju visoko razvijene interpersonalne vještine, sposobnost uspostavljanja zajedničkih značenja, aktivno slušanje te izgradnja povjerenja i upravljanja sukobima (Silvia i McGuire, 2010; Williams, 2002).

Pri razmatranju potencijalnih razlika između muškog i ženskog stila vodstva, Alimo-Metcalfe (2010) predlaže sljedeće: veća je vjerojatnost da će žene prije nego muškarci koristiti prethodno spomenuto *transformacijsko vodstvo* - motiviranje drugih putem pretvaranja svojih individualnih interesa u ciljeve grupe. Žene će također prije koristiti stilove *interaktivnog vodstva* - poticanje sudjelovanja, dijeljenja moći i informacija, povećanje samopoštovanja ljudi. Nadalje, žene će mnogo vjerojatnije nego muškarci pripisati svoju moć interpersonalnim vještinama ili osobnim kontaktima, a ne organizacijskom statusu. Na koncu, žene kao vođe sklonije su vjerovanju da ljudi najbolje rade kada se osjećaju dobro u vezi sebe i svog rada te nastoje stvoriti situacije koje pridonose tom doživljaju. Prema nekim ranijim istraživanjima (Kolb, 1999; Thompson, 2000) i muškarci i žene u ulozi vođe pokazuju gotovo jednaku količinu usmjerenosti na zadatke i međuljudske odnose, no Talebičin pregled literature (2010) ukazuje na to da su, općenito govoreći, voditeljice sklonije biti demokratične i interpersonalno orijentirane te da češće koriste transformacijski stil vodstva, dok će voditelji vjerojatnije usvojiti više *autokratske stilove vođenja* - visok stupanj kontrole nad zaposlenicima koji pak imaju nisku razinu autonomije te većinom ne sudjeluju u donošenju odluka.

Međutim, ako gledamo pojedine domene vodstva, uočavamo određene razlike između voditelja i voditeljica. Gardiner i Tiggemann (1999) nisu pronašli razliku u interpersonalnom stilu vođenja u poslovima u kojima dominiraju muškarci (npr. građevina, financije, IT sektor, policija), ali u poslovima u kojima dominiraju žene (npr. administracija, učiteljice, odgajateljice, medicinske sestre) žene pokazuju više stope interpersonalnog stila vođenja od muškaraca. Nadalje, pokazalo se da su rukovoditeljice u akademskim i poslovnim okruženjima više orijentirane na zadatke od rukovoditelja dok su žene na čelu u vladinim i obrazovnim institucijama bile manje orijentirane na zadatke od muškaraca (van Engen i Willemsen, 2004). Drugim riječima, ova istraživanja sugeriraju da postoje razlike između muškaraca i žena u odabiru usmjerenosti na zadatak ili međuljudske odnose te da te razlike ovise o domeni njihova zanimanja. Folta i suradnici (2012) nude objašnjenje ženske sklonosti ka transformacijskom stilu vodstva. Naime, oni smatraju da sklonost proizlazi iz toga da taj stil nije toliko u sukobu sa ženskim rodnim ulogama. S time se slažu i Adams i Funk (2012)

koji su pokazali da su voditeljice dobrohotnije i univerzalno brižnije od voditelja što je u skladu s demokratskim/participativnim tendencijama transformacijskog vodstva.

Paustian-Underdahl i suradnici (2014) napravili su pregled istraživanja razlika u percipiranoj učinkovitosti između voditelja i voditeljica polazeći od teze da je datum objave istraživanja relevantan moderator rezultata. Autori su očekivali da će voditeljice biti negativnije ocjenjivane u ranije provedenim istraživanjima u usporedbi s kasnijima. Rezultati su pokazali da iako su se voditelji smatrali učinkovitijima u starijim istraživanjima, a voditeljice u novijima, nije pronađena značajna interakcija. Nadalje, kada su kao moderator razmatrali vrstu organizacije u kojoj su voditelji i voditeljice bili zaposleni, podaci su značajno ukazivali na to da se muškarci smatraju učinkovitijima u organizacijskim okruženjima u kojima dominiraju muškarci dok razlika u učinkovitosti između muškaraca i žena u organizacijama u kojima dominiraju žene nije bila značajna. Ovisno o hijerarhijskoj razini, žene su se smatrale učinkovitijima od muškaraca na srednjim rukovodećim pozicijama (menadžeri kojima je nadređen rukovoditelj cijele organizacije). Također, rezultati ukazuju na razliku u odnosu između roda voditelja i procjene učinka ovisno o tome radi li se o samoprocjeni vlastitog učinka ili procjeni drugih. Muškarci u odnosu na žene svoj učinak procjenjuju boljim, ali drugi (šefovi, podređeni, kolege, trenirani opažači) procjenjuju radni učinak žena boljim nego radni učinak muškaraca. Rezultati istraživanja pokazuju i da su voditeljice, u odnosu na muške kolege, također ocijenjene kao bolje u razvoju drugih, u inspiriranju i motiviranju drugih te izgradnji odnosa, suradnji i timskom radu (Cavallo i Brienza, 2006). Sumirano, do sada provedena istraživanja jasno sugeriraju da žensko vodstvo ima određene prednosti, među kojima se ističe njihova konzistentna tendencija ka transformacijskom stilu vodstva. Također, njihova se uspješnost jasno vidi i u tome kako ih njihovi kolege procjenjuju te su ti nalazi izuzetno važni u suzbijanju stereotipa o rukovoditeljicama i poboljšanju mogućnosti i prilika njihova dolaska na rukovodeće pozicije.

## **Stereotipi prema ženama u radnom okruženju**

Kada govorimo o nedovoljnoj zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama te preprekama u samom postizanju takve pozicije, jedan od prvih razloga na koji pomislimo jesu stereotipi. Kultura uključuje način na koji se stvari rade, kao i uvjerenja i vrijednosti koje ljudi imaju, što se reflektira i u društvenoj moći, dominaciji i kontroli (Thurlow i sur., 1999). U brojnim kulturama muškarci su ti koji



imaju veću društvenu moć, dominaciju i kontrolu, što ih potiče i omogućuje im da postanu vođe (Byrd, 2009). Drugim riječima, društvo je kulturalno konstruirano tako da muškarci imaju prednost u područjima moći. Važnost utjecaja kulture i društvenih normi pokazalo je i istraživanje Chisholma (2001). Sudionice istraživanja, rukovoditeljice unutar Odjela za obrazovanje u Gautengu, kao ključni faktor otežanog postizanja rukovodećih pozicija navodile su kulturu u kojoj su muškarci shvaćeni ozbiljnije od žena. Izjavile su da je općenito postojao nedostatak priznanja, vidljivosti i potpore za žene od strane njihovih nadređenih. Naime, iako su bile unaprijeđene na rukovodeće položaje, njihovo se okruženje nije promijenilo kako bi se tome prilagodilo. Ljudi su ih i dalje zaobilazili, previđali te ignorirali njihov rad (Chisholma, 2001).

Govoreći o stereotipima, nezaobilazan pojam na koji nailazimo jest *prijetnja stereotipom*, odnosno strah pojedinca da svojim ponašanjem ne potvrdi negativne stereotipe o rasi, spolu, etnicitetu ili kulturi skupine kojoj pripada (Roberson i Kulik, 2007). Jedan od ključnih aspekata prijetnje stereotipom jest činjenica da je izazvana situacijom. Stoga čak i pripadnici tradicionalno povlaštenih skupina mogu doživjeti ovu prijetnju u određenim situacijama. Na primjer, pokazalo se da bijelci postižu slabije rezultate na testu matematike kada im se istakne stereotip o azijskoj superiornosti u tom području (Hoyt i Murphy, 2016). U organizacijskom kontekstu, rukovoditeljice mogu iskusiti povećanu prijetnju kada pokušaju rukovoditi u organizacijama: (a) u kojima je broj zaposlenica malen, (b) u kojima se rodni stereotipi ističu kroz medije ili fizička okruženja i (c) u čijoj se organizacijskoj kulturi ističe kompetitivnost ili urođena briljantnost kao preduvjet uspjeha (Hoyt i Murphy, 2016).

Schmader i suradnici (2008) ukazuju na to da prijetnje stereotipom mogu utjecati na izvedbu društvenih i kognitivnih zadataka kroz tri specifična, ali međusobno povezana fiziološka i psihološka procesa: (1) fiziološke reakcije na stres koje oštećuju radno pamćenje, (2) poboljšano praćenje vlastitog učinka i (3) aktivno potiskivanje negativnih misli i emocija. Poput navedenih procesa i posljedice prijetnje stereotipom na sličan su način složene i višedimenzionalne. Osim što dovode do smanjenja učinka, mogu dovesti i do toga da osoba potpuno izbjegava situacije u kojima do izražaja dolaze negativni stereotipi o njenim određenim sposobnostima. U kontekstu problematike žena na rukovodećim pozicijama, autori ističu da su vjerojatno najizraženije posljedice prijetnje stereotipom smanjenje motivacije i angažmana za dostizanje rukovodeće pozicije (Schmader i sur., 2008). Pokazalo se da prijetnja stereotipom ima značajne štetne posljedice koje nazivamo *odgovorima ranjivosti* i koji mogu biti u rasponu od smanjenja uspješnosti do potpunog odvajanja iz domene.

Očekivana inferiornost temeljena na rodnim stereotipima može dovesti do slabijeg učinka u važnim zadacima (npr. pregovaranje, donošenje odluka) u mnogim domenama (npr. poduzetništvo, STEM područja) relevantnima za rukovođenje u suvremenom društvu (Hoyt i Murphy, 2016). U tradicionalno muškim područjima (npr. policija, građevina, vatrogastvo, mehanika), žene se često suočavaju s tzv. *neizvjesnošću pripadnosti* - prijetnja stereotipom može povećati sigurnost žena u uvjerenje da ne pripadaju u neko područje i potkopati njihov interes za to područje (Cohen i Garcia, 2008).

Kada su suočene s prijetnjom stereotipom, žene često pokušavaju odvojiti osjećaj vlastite vrijednosti od svog radnog učinka. Pokazalo se da kada su suočene s kroničnim i akutnim prijetnjama stereotipom, žene mijenjaju svoj profesionalni identitet (Kalokerinos i sur., 2014). S jedne strane mogu se odreći svog cjelokupnog ženskog identiteta u poslu ili se selektivno odvojiti od aspekata ženskog identiteta koji su povezani s negativnim očekivanjima u radnoj domeni što se naziva *bifurkacija identiteta* (Pronin i sur., 2004). S druge strane, mogu se odvojiti od svoje radne domene i posla, odnosno od toga da im je radna učinkovitost važna. Odvajanje od radne domene koja prijeti vlastitoj vrijednosti može štiti ego i olakšati ustrajnost i motivaciju u kratkom roku, međutim, to također može dovesti do lošije izvedbe, pada motivacije i na kraju, potpunog odvajanja od te radne domene (Nussbaum i Steele, 2007). U prilog tome idu rezultati istraživanja žena zaposlenih u financijama u kojem se pokazalo da su veći osjećaji prijetnje stereotipom povezani sa smanjenom dobrobiti i manjom vjerojatnošću da će drugim ženama preporučiti karijeru u financijama te je značajan moderator tog odnosa odvajanje privatnog i profesionalnog identiteta (von Hippel i sur., 2015).

Kako su Chabaya i suradnici (2009) istaknuli, rodni stereotipi jedan su od glavnih uzroka nedovoljne zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama. Sweat (2020) predlaže određene izmjene koje se mogu provoditi na razini organizacije kako bi se učestalost i utjecaj tih rodnih stereotipa smanjio. Ono što se prvenstveno može učiniti jest povećanje svijesti zaposlenika, a posebno viših rukovoditelja o nesvjesnim predrasudama i neopravdanim stereotipima koji utječu na njihovu procjenu drugih. Zatim, ispitivanje *rodnih* aspekata organizacija ili poslova koji stavljaju u nepovoljan položaj pojedince koji se ne prilagođavaju muškom stilu rukovođenja unutar organizacije. Veliku važnost ima i povećanje zastupljenosti manjina na svim organizacijskim razinama te predstavljanje stereotipno nedosljednih informacija kako bi se smanjilo stereotipno razmišljanje. U skladu s time, bilo bi poželjno i iskoristiti prednosti



učinaka smanjenja rodnih stereotipa te eksplicitno izražavati karakteristike dobrog vodstva koje izbjegavaju stereotipne opise.

## **Ključni faktori dolaska žene na rukovodeću poziciju**

Tijekom godina, znanstvenici su nastojali utvrditi koji su to ključni faktori koji utječu na to hoće li žena dospjeti na rukovodeću poziciju. Metcalfe i Mimouni (2011) su za žene koje rade na području Srednjeg istoka, identificirali sedam takvih faktora. (1) Organizacija društva kao patrijarhata najviše ističe neravnomjernu raspodjelu moći između muškaraca i žena, ograničenost slobode i mogućnosti izbora žena po pitanju relevantnih životnih pitanja poput osnivanja obitelji, stupanja u brak i obrazovanja. (2) Utjecaj Vlade i politike očituje se u ograničenoj zastupljenosti žena u vladi, manje ili više adekvatnom donošenju odluka o zaštiti od socijalne i spolne diskriminacije te mogućnosti i pravima skrbi o djeci. Zatim (3) vanjski tržišni uvjeti podrazumijevaju omjer visoko obrazovanih žena i muškaraca, veličinu useljeničke radne snage, rasprave i mjere po pitanju rodnih kvota na radnim mjestima te veću povoljnost zapošljavanja u javnom sektoru (za žene na Srednjem istoku). Pitanje (4) religije odnosilo bi se na to koliki utjecaj ona ima na javni sektor i opće uređenje društva. Kod (5) osobnih motivatora razmatrali su plaće koje su sveukupno gledano niže od plaća muškaraca, zatim naknade koje su veće u javnom nego u privatnom sektoru te mogućnost razvoja karijere i fleksibilnost radnog vremena, što je također lakše ostvarivo u javnom sektoru na Bliskom istoku. Idući relevantan faktor jest (6) percepcija i zabrinutost privatnog sektora da se za zaposlenice mora odvojiti više financijskih resursa u odnosu na zaposlenike (npr. porodiljni dopust) te je zastupljeno očekivanje da će žene vjerojatnije otići radi boljih prilika ili iz obiteljskih razloga. (7) Kao zadnji ključan faktor navode tzv. *plemensko podrijetlo*, odnosno stajalište da su bogatstvo i moć u zajednicama organizirani kroz muške mreže te da je društveni status žena primarno povezan s njihovim položajem u obitelji. Sumirano, Metcalfe i Mimouni (2011) predlažu da su za dolazak žena na rukovodeće pozicije području Srednjeg istoka od primarne važnosti različiti *vanjski* faktori poput organizacije društva, utjecaja politike i tržišnih uvjeta i zahtjeva te društveni status u kontekstu organizacije moći i bogatstva u društvu.

Sweat (2020) je u svojoj doktorskoj disertaciji istraživala prepreke s kojima se suočavaju žene na rukovodećim pozicijama zaposlene u K-12, odnosno u obrazovnim institucijama od vrtića do 12. razreda u Sjedinjenim Američkim

Državama. Autorica je definirala glavne faktore postizanja rukovodećih pozicija za žene. Kao prvi faktor ističu se (1) odnosi - mentor, umreženost te odnosi s drugim kolegicama. Sudionice su istaknule važnost mentora u ohrabrivanju i predlaganju rukovodećih pozicija, modeliranju ponašanja te pružanju prilike vježbanja vodstva prije preuzimanja same pozicije. Nedostatak mentora ili loš mentor percipirao se kao prepreka. Širenje socijalne mreže kroz edukacije, sastanke i volontiranje smatralo su izuzetno važnim. Odnos s drugim kolegicama na poslu može biti prilika za veliku podršku ili značajna prepreka. Idući važan faktor jest (2) način razmišljanja (engl. *mindset*) — integriraju li ili odvajaju svoj poslovni identitet, traže li priliku za rast i učenje te imaju li značajna premissljanja oko svog posla (npr. *Nisam spremna za to., Kako će to utjecati na moje majčinstvo?*). Ističe se i pitanje (3) ravnoteže poslovnog i privatnog života. Same sudionice, njihovo radno mjesto i njihova obitelj imaju jedinstven set potreba te su sudionice istaknule kako im je vrlo važno imati dovoljno vremena za sve važne domene života. Uz to, (4) težnja k osobnom rastu i razvoju za mnoge je sudionice počela puno prije nego što su dospjele na rukovodeće pozicije — dobrovoljno su preuzimale zadatke i inicijative za koje nisu bile plaćene i koje se nisu tražile od njih.

Na koncu i Sweat (2020) ističe važnost organizacijske strukture kroz tri faktora: demografiju trenutnog vodstva, proces zapošljavanja i organizacijsku politiku. (5) Postojanje raznolikog rukovodećeg tima nudi jednako tako raznolik skup perspektiva koje treba unijeti u organizaciju i omogućuje objektivnije i kreativnije prakse u kojima se u obzir uzimaju različita stajališta. Kako bi se osigurala što veća objektivnost samog (6) postupka zapošljavanja i smanjila diskriminacija na osnovi spola, autorica na temelju mišljenja i iskustava sudionica opisuje adekvatan i objektivan oblik ovog procesa. Naime, kandidati bi prolazili kroz više krugova eliminacije te bi u svakom krugu dobili određeni broj bodova ovisno o kvaliteti svoje izvedbe. Zadaci bi se temeljili na izvedbi koja uključuje pisanje, pitanja i odgovore te igranje uloga. Komisija koja nadzire proces, omogućila bi objektivniju strukturu, dajući mogućim kandidatkinjama više prilika da pokažu svoju vrijednost za organizaciju. Na koncu, većina je sudionica kao zaseban, individualan problem navela (7) politiku unutar organizacije. Čini se da postoje sustavi, pravila i procedure koji su skriveni unutar organizacija te je ženama, ako su manjina u tim sustavima, teško naučiti prikladno se snalaziti u njima. Zaključno, prema Sweat (2020) ženin dolazak na rukovodeću poziciju ne ovisi samo o njezinom načinu razmišljanja, potrebi za profesionalnim razvojem i identifikaciji s poslom koji obavlja nego i o samoj organizacijskoj kulturi i politici, klimi odnosa među kolegama te mogućnosti održavanja ravnoteže privatnog i poslovnog života.

Hora (2014) je također ispitala najčešće prepreke zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama te su velik broj navedenih čimbenika uočili i prethodno spomenuti autori. Sudionice ovog istraživanja administrativne su radnice u gradu Bedele u Etiopiji. Manjak zastupljenosti i sudjelovanja žena u ovom području djelatnosti pripisuje se nekoliko čimbenika i ograničenja. Prvenstveno se spominju organizacijske strukture koje sprječavaju dolazak žena na rukovodeću poziciju te općenito negativni stavovi prema tome da žena dospije na takvu poziciju. Ističe se i preopterećenost obiteljskim i kućanskim obavezama. Nadovezujući se na to, problematičan su faktor i socio-kulturalni stavovi i očekivanja o tradicionalnim i kulturnim ulogama žena što se ponajviše odnosi na rodnu ulogu da je *ženi mjesto u kući*. U takvom kulturološkom kontekstu, žene se ne drži podalje samo od rukovodećih pozicija nego i od viših razina obrazovanja na kojima bi mogle razvijati vještine i uvježbavati tehnike menadžerskog odlučivanja što bi im pomoglo i u razvijanju samopouzdanja. Nadalje, nedostatak formalnog obrazovanja i mogućnosti razvijanja rukovoditeljskih vještina kao i manjak samopouzdanja i volje žena za preuzimanjem rukovoditeljskih pozicija također su identificirani kao problematični faktori koji koče žene u donošenju odluke preuzimanja rukovodeće pozicije. Sudionice su kao relevantan faktor koji ih sprječava u tome da su na rukovodećim pozicijama navele i manjak ženskih mentora i uzora mladim radnicama i djevojkama. Autorica upozorava na to da kao rezultat svega navedenog može doći do održavanja uvjerenja da žene ne bi trebale sudjelovati u javnom životu i donošenju važnih odluka što kod djevojčica i žena može dovesti do *samoispunjavajućeg proročanstva* - ne vide sebe kao relevantne donositelje odluka te se stoga neće ni pokušati okušati u tome. Uz to se muškarce i dječake kontinuirano potiče da imaju pravo prvenstva u donošenju odluka dok se djevojčice i žene nastoji udaljiti od položaja odlučivanja (Hora, 2014).

Nidogon Višnjić i suradnice (2018) ispitivale su stavove i percepciju žena na rukovodećim pozicijama u Hrvatskoj o njihovom položaju na radnom mjestu. U uzorku su podjednako zastupljene žene koje obavljaju rukovodeću funkciju u mikro poduzećima, malim poduzećima, srednjim i velikim te je većina sudionica bila zaposlena u poduzećima domaćeg privatnog vlasništva, zatim državnim poduzećima i najmanje u stranim privatnim poduzećima. Više od polovice sudionica slažu se da je položaj žena danas bolji u odnosu na prethodnih desetak godina, ali da zadovoljavajuća ravnopravnost spolova na radnom mjestu još nije postignuta. Na poboljšanje položaja žena na radnom mjestu ukazuje podatak da 70,5% sudionica smatra kako ne postoje razlike u plaćama između njih i muških kolega na istim pozicijama. Kao najvažniji faktori ostvarenja rukovodeće

pozicije navodili su se sposobnost strateškog planiranja te sposobnost rukovođenja timom. Nadalje, istaknula se važnost znanja, vještina komunikacije, rad i zalaganje te obrazovanja (veća važnost cjeloživotnog obrazovanja od samog formalnog). Također, sudionice su kao faktore olakšanja napredovanja u karijeri navele fleksibilnost radnog vremena, dostupnosti vrtića i jaslica u poslovnim organizacijama, rad sa skraćenim radnim vremenom te financijske i zakonske olakšice. Svi navedeni prijedlozi predstavljaju važne implikacije za poboljšanje radnih uvjeta i mogućnosti napredovanja zaposlenica te Nidogon Višnjić i suradnice (2018) uz njih ističu i važnost zakonskog izjednačavanja plaće muškaraca i žena koji su na istoj poziciji.

Sumirano, razmotreni su ključni faktori dolaska žena na rukovodeće pozicije u različitim kulturama te se jasno uočava obrazac sličnosti dobivenih faktora u svim razmotrenim kulturama. U većini istraživanja razmatrane faktore može se podijeliti na one na organizacijskoj razini poput strukture, politike i klime organizacije, zatim na društvenoj razini, primjerice zastupljenost tradicionalnih rodni uloga i organizacija društva kao patrijarhata te na koncu na faktore na individualnoj razini poput potrebe za profesionalnim razvojem, načinom razmišljanja i uspješnosti u održavanju ravnoteže poslovnog i privatnog života. Iako se u svim spomenutim istraživanjima spominju faktori iz svih navedenih skupina, ovisno o kulturi u kojoj je provedeno istraživanje određena je skupina faktora izraženija i o njoj se u radu govori više u odnosu na druge. Primjerice u istraživanju Metcalfea i Mimouni (2011) provedenom na Srednjem istoku veći je naglasak na društvenim faktorima dok se u onom provedenom u Sjedinjenim Američkim Državama više ističu individualni faktori (Sweat, 2020). U skladu s time, u budućim bi istraživanjima bilo korisno istražiti efekte kulture na percepciju ključnih faktora dolaska žena na rukovodeće pozicije, posebice razliku između kolektivističkih i individualističkih kultura.

Peus i suradnici (2015) proveli su jedno od rijetkih istraživanja u kojem se rukovodstvo žena proučavalo međukulturalno, uključujući empirijske podatke iz nekoliko azijskih zemalja (Kina, Indija, Singapur) te iz SAD-a. Uzorak ovog istraživanja pokriva širok raspon sektora uključujući financijske usluge, telekomunikaciju, energetiku, zdravstvo i proizvodnju. U razmatranju pitanja *kako* žene postaju vođe, istraživanje nije rezultiralo jasnim razlikama između sudionica iz Azije i onih iz SAD-a. Objekti skupine rukovoditeljica naglasile su važnost faktora uspjeha na individualnoj razini (npr. postignuće i orijentacija ka učenju), interpersonalnoj (npr. mentori) te na društvenoj razini (npr. rodni stereotipi). Međutim, kada su analizirana pojedinačna značenja ovih kategorija,

pronađene su određene razlike. Zanimljivo je da su veće razlike pronađene između azijskih zemalja međusobno nego između Azije i SAD-a. Primjerice, nisu se pokazale razlike između *azijskog* i *američkog* vodstva, već je trebalo razmotriti specifičnosti vodstva među različitim zemljama. Tako su voditeljice u SAD-u i Singapuru više orijentirane na vrijednosti dok su one u Kini više orijentirane na zadatak. Nadalje, između azijskih zemalja postoje značajne razlike u pogledu na važnost razvoja zaposlenika. U Kini je važno razvijati zaposlenike kako bi im se omogućilo bolje postizanje ciljeva tvrtke. U Indiji je fokus razvoja zaposlenika u tome da im se pomogne da postanu vođe dok je u Singapuru to način pružanje podrške privatnim životima zaposlenika. Kako i sami autori ističu, replikacija i validacija ovih rezultata predstavlja važan korak u boljem razumijevanju faktora dolaska žena na rukovodeće pozicije, shvaćanju kolika je zapravo važnost kulture u tom postignuću te može li se uopće govoriti o generalnoj razlici između zapadnjačke i istočnjačke kulture ili je važno razmotriti specifičnu kulturu svake države.

Za kraj razmatranja ključnih faktora dolaska žene na rukovodeću poziciju, objašnjen je jedan zanimljiv fenomen. Prethodno spomenuta istraživanja ukazuju na to da se odgovorna i poticajna mentorica često smatra ključnim faktorom za uspjeh zaposlenice na rukovodećoj poziciji. No, što se događa kada figura mentorice *prijeđe na mračnu stranu*? Istraživanje Hoyta i Simona (2011) pokazalo je da su žene koje su surađivale s voditeljicama, prije obavljanja zadatka vođenja pokazale veći osjećaj inferiornosti i niže aspiracije za vodstvom u usporedbi sa ženama koje su surađivale s voditeljima. Slična se pojava uočava u košnicama pčela — postoji pretpostavka da kolonija pčela može imati samo jednu maticu u isto vrijeme zbog čega matica otklanja konkurenciju ne dopuštajući drugim ženskim pčelama da steknu bilo kakvu moć. Upravo je prema ovom ilustrativnom primjeru ta pojava nazvana *queen bee fenomen*. Rezultati istraživanja Arvatea i suradnika (2018) ukazuju na to da žene koje uspiju u okruženjima u kojima dominiraju muškarci igraju negativnu ulogu u razvoju i napretku drugih žena unutar svoje organizacije. Zanimljiv je i nalaz Buchanana i suradnika (2012) prema kojem postoji negativna korelacija između broja poslova koje je žena imala i njene sklonosti nadređenoj ženi. Istraživanja koja su detektirala ovaj fenomen, podupiru teoriju da će žene na rukovodećim pozicijama vjerojatnije diskriminirati druge žene, imati negativne stereotipe o kolegicama i sprječavati napredovanje drugih kolegica (Sweat, 2020). Sumirano, *queen bee fenomen* pojava je koju bi u budućim istraživanjima trebalo detaljnije proučiti kako bi se utvrdila snaga njegovog utjecaja na napredovanje zaposlenica.

## Ravnoteža između poslovnog i privatnog života

Neizostavno pitanje u razmatranju uloge žena na rukovodećim pozicijama jest ravnoteža između poslovnog i privatnog života (engl. *work-life balance*). Mnogo muškaraca i žena bori se s održavanjem te ravnoteže koja se često odnosi na balansiranje posla i izvršavanje roditeljskih i kućanskih obaveza (Morrison i sur., 2011). Autori navode da se konzistentno utvrđuje da žene provode više vremena u izvršavanju roditeljskih i kućanskih obaveza nego njihovi partneri, čak i kada rade puno radno vrijeme. U skladu s time predlažu tezu da žene imaju više poteškoća u održavanju ravnoteže privatnog i poslovnog života. Emslie i Hunt (2009) ukazuju na to da način na koji obitelj reagira na upravljanje ravnotežom između poslovnog i privatnog života, ovisi o socioekonomskom statusu i normama obitelji. Naime, žene s ograničenim resursima imaju manje mogućnosti i fleksibilnosti nego žene iz prosječne srednje klase. Stone i Lovejoy (2004) također ističu važnost socioekonomske strukture koja se očituje u tome da u heteroseksualnim vezama karijera muškaraca često ima prednost nad karijerama žena, zbog čega je pri donošenju odluke o stambenoj lokaciji i preseljenju karijera žene podređena karijeri muškarca. Harper i suradnici (2001) pokazali su da žene češće od muškaraca napuštaju radno mjesto na fakultetu kako bi se prilagodile karijeri supružnika.

Roebuck i suradnici (2013) tvrde da muškarac i žena koji oboje drže vodeće položaje na svome poslu i dijele zajednički obiteljski život imaju tri moguće opcije za postizanje ravnoteže poslovnog i privatnog života. Prvi bi bio *model dvostruke karijere* kojeg karakterizira pokušaj vođenja dviju simetričnih karijera odjednom pri čemu oboje pokazuju visoku predanost karijeri. Po *alternativnom modelu* partneri naizmjenično upravljaju dvjema karijerama, uz činjenicu da će žena vjerojatnije prihvatiti privremeni prekid svoje karijere u korist suprugove karijere što bi bilo u skladu s prethodno spomenutim rezultatima Harpera i suradnika (2001). Kao treća opcija postoji *model orijentiran na obitelj* u kojem jedan partner, obično žena, žrtvuje svoju karijeru kako bi se pomirila neravnoteža između posla i obitelji. Nadovezujući se na taj model, Sweat (2020) objašnjava da se žene u usporedbi s muškarcima mogu osjećati dublje sukobljene s idejom ostavljanja svoje djece kada odu na posao što se očituje i u tome da će žene vjerojatnije nego muškarci tražiti posao s nepunim radnim vremenom, dostupnost skrbi za djecu i fleksibilnost rada kako bi poboljšale ravnotežu između svog posla i osobnog života. U skladu s time, Roebuck i suradnici (2013) kao glavni razlog zašto žene ne traže rukovodeće pozicije, navode sukob zahtjeva obiteljskih



odgovornosti i zahtjeva obaveza rukovodećih pozicija. Uz to, Ganginis i suradnici (2013) ističu da je ženina posvećenost karijeri pod utjecajem planova podizanja djece. Sandberg (2013) za to veže fenomen *žena koje odlaze prije nego što dođu* što se odnosi na ženino oklijevanje prihvaćanja prilike za razvojem karijere i napredovanje zbog vlastitih osjećaja dužnosti prema obitelji koju još nema. Zanimljivo je istraživanje McGinna i suradnika (2018) koji su istraživali razliku u kasnijem radnom i obiteljskom funkcioniranju djece koju su odgojile majke kućanice u odnosu na djecu zaposlenih majki. Rezultati su pokazali da će kćeri zaposlenih majki vjerojatnije biti zaposlene, postati rukovoditeljice, raditi više sati, zarađivati veće plaće i trošiti manje vremena na kućanske poslove nego kćeri žena čije su majke bile kod kuće puno radno vrijeme. Za sinove nije bilo značajnih razlika u učinku na tržište rada ovisno o tome je li majka bila zaposlena ili ne, no McGuinn i suradnici (2018) istaknuli su da će ti sinovi vjerojatnije provoditi vrijeme brinući se za članove obitelji nego sinovi čije su majke ostale kod kuće. Drugim riječima, ovo istraživanje sugerira da zapravo nema izravnih koristi za ishode u odrasloj dobi za djecu čije majke nisu bile zaposlene, što je poprilično relevantan nalaz za kojeg bi se trebalo provjeriti može li se konzistentno replicirati.

Nadalje, pokazalo se da pitanje ravnoteže života i posla nije relevantno samo za zaposlene žene, već i za studentice koje još nisu u redovnom radnom odnosu. Van Andersovo istraživanje (2004) u kojem je sudjelovalo 468 diplomiranih studentica u Kanadi ukazuje na to da su se djevojke same odlučile udaljiti od akademske zajednice jer su bile svjesne sistemskih komplikacija i prepreka povezanih s roditeljstvom i pronalaskom/zadržavanjem posla. Također, De Welde i Laursen (2011) pronašli su da su studentice diplomskih STEM studija značajnije odbijale ideju akademske karijere nego studenti i to zbog zabrinutosti oko brige o djeci. Navedena istraživanja pokazuju da su studentice diplomskog studija svjesne poteškoća s kojima bi se susrele kao članice fakulteta, što već u studentskim godinama utječe na njihove odluke koje ih onda potencijalno vode u druge karijere.

Do sukoba između posla i obitelji (engl. *work-family conflict*, WFC) dolazi kada obveze, pritisci i ponašanja jedne uloge sprječavaju ispunjavanje odgovornosti u drugoj ulozi. Postoje tri različita oblika povezana s neravnotežom poslovnih i obiteljskih obveza: sukob temeljen na vremenu, napetosti i ponašanju (Harrison i Wagner, 2016). Za navedene dimenzije sukoba vrijedi da usklađenost u jednoj domeni dovodi do poteškoća usklađenosti u drugoj domeni. *Sukob temeljen na vremenu* proizlazi iz nemogućnosti ispunjavanja obveza i zahtjeva uloge zbog vremena posvećenog drugim domenama (Barnes i sur., 2012). Do *sukoba*

*temeljenog na napetosti* dolazi kada dominantne osobine uloge u jednoj domeni postanu prisutne i u drugima što utječe na interakcije unutar tih drugih domena (engl. *spillover*; Barnes i sur., 2012). Naposljetku, do *sukoba temeljenog na ponašanju* dolazi kada su radnje poput stila vođenja, upravljanja ili stilova međuljudskih odnosa prihvaćeni u jednoj domeni, no nisu poželjni u ostalim domenama. U kontekstu WFC-a možemo razlikovati situaciju kada pritisci na poslu negativno utječu na obiteljski život (engl. *work interferes family*) i situaciju u kojoj obiteljske odgovornosti narušavaju radnu ulogu pojedinca (engl. *family interferes work*; Chang i sur., 2010). Rezultati istraživanja kojeg su proveli Brue i Brue (2018) pokazuju da su kod žena na rukovodećim pozicijama radne obveze više interferirale s obiteljskim životom nego obrnuto. Općenito, WFC rezultira nizom negativnih ishoda uključujući stagnaciju u karijeri, povišene razine stresa, povećanu pojavu anksioznosti, depresije, zlouporabe supstanci, probleme s fizičkim zdravljem te opće nezadovoljstvo poslom i/ili obitelji (Asirvatham i Humphries-Kil, 2017).

Održavanje ravnoteže posla i života žena na rukovodećim pozicijama objašnjavaju tri različita teorijska pristupa. *Teorija granica* fokusira se na ograničenja ili granice koje pojedinci koriste kada upravljaju zahtjevima između posla i obitelji. Propusnost granica uzima u obzir odnos fizičke uloge pojedinca s njegovim psihološkim angažmanom u toj ulozi, dok se fleksibilnost odnosi na sposobnost pojedinca da bude mentalno ili bihevioralno udaljen od uloge kako bi zadovoljio zahtjeve drugih uloge (Winkel i Clayton, 2010). *Teorija očuvanja resursa* (Hobfoll, 2001) sugerira da su pojedinci motivirani osigurati i zadržati podršku i resurse za koje smatraju da im pomažu u postizanju njihovih ciljeva. Prema ovoj teoriji, pojedinci će osigurati, sačuvati, održavati i proširiti vrijedne resurse kako bi se ispunile obveze neke domene (Ferguson i sur., 2016). Ova teorija nudi valjano objašnjenje u važnosti socijalne potpore i utjecaja *prelijevanja uloga* na žene na rukovodećim pozicijama. Na koncu, prema *teoriji resursa koje zahtijeva posao* (Berthelsen i sur., 2018), resursi rada/posla uključuju osobne i organizacijske troškove obavljanja posla i uzimaju u obzir elemente kao što su društvena podrška i autonomija uloge. Ovi resursi podrške pomažu pojedincu da ispuni zahtjeve uloge i također mogu djelovati kao katalizator osobnog i profesionalnog razvoja.

Na koncu, kao izuzetno značajan moderator izravnog utjecaja na percipirani sukob posla i obiteljskog života pokazala se socijalna podrška (Seiger i Wiese, 2009; Adkins i Premeaux, 2014). Socijalna podrška izravno utječe na emocionalnu iscrpljenost, probleme s kvalitetom života te uspješnu integraciju i koordinaciju posla i obitelji (Bolino i sur., 2015). Štoviše, njen nedostatak može dodatno

pogoršati sukob između posla i privatnog života. U prethodno spomenutom istraživanju Brue i Bruea (2018), dva primarna izvora socijalne podrške ženama na rukovodećim pozicijama su iz vanjskih izvora te uključuju supružnike/partnere i mentore izvan organizacije, dok se najvažnijim unutarorganizacijskim izvorima podrške smatraju druge žene na nadređenim pozicijama i kolegice na radnom mjestu. Izvori socijalne podrške ženama na rukovodećim pozicijama pružaju osjećaj sigurnosti i povjerenja, savjete i podršku potrebnu za napredak u njihovim ulogama voditelja. Autori dalje objašnjavaju da žene mogu bolje razviti svoj jedinstveni identitet rukovoditelja i uspješno izvršavati svoje voditeljske obveze kada imaju poticajno okruženje puno socijalne podrške te kada imaju priliku za uravnoteženjem svojih različitih obveza. Prema Bakkeru i Oerlemansu (2016) socijalna je podrška ujedno i glavna strategija smanjenja napetosti i smetnji između poslovne i obiteljske uloge. Uz nju, napetost smanjuje i provođenje *family-friendly* politike i mogućnost fleksibilnog rasporeda sati. Važna praktična implikacija ovih nalaza jest da uspješna primjena navedenih strategija ima potencijal potaknuti veći broj žena na preuzimanje rukovodećih pozicija.

## Zaključak

Ovaj rad nudi pregled relevantnih spoznaja o karakteristikama dobrog vodstva, stereotipima prema ženama u radnom okruženju, ključnim faktorima dolaska žene na rukovodeću poziciju te održavanju ravnoteže posao-život. Pri razmatranju poželjnih karakteristika rukovoditelja, iznesen je model transformacijskog vodstva koji se sastoji od četiri komponente: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija te individualizirano razmatranje. Opisana istraživanja jasno sugeriraju da žensko rukovođenje ima određene prednosti koje su ponajviše povezane sa sklonošću ženskih voditeljica ka transformacijskom stilu vodstva. Analiza postojećih stereotipa prema rukovoditeljicama pokazuje da velik udio znanstvenika rodne stereotipe smatra jednim od glavnih uzroka nedovoljne zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama. Izloženost rodnim stereotipima u radnom okruženju može dovesti do smanjenja učinka, izbjegavanja situacija u kojima negativni stereotipi dolaze do izražaja, javljanja *queen bee* fenomena, smanjenja motivacije i angažmana za dostizanjem rukovodeće pozicije te konflikta po pitanju integriranja ili odvajanja profesionalnog i privatnog identiteta.

Nadalje, prikazano je nekoliko ideja ključnih faktora koji mogu utjecati na postizanje vodstva te ih općenito možemo grupirati u društvene faktore (npr. organizacija društva, podjela tržišta rada), organizacijske (npr. organizacijska

politika, proces zapošljavanja) te individualne (način razmišljanja, stavovi i vrijednosti). Na koncu je razmotreno pitanje održavanja ravnoteže poslovnog i privatnog života. Sugerira se da je ovaj faktor, uz rodne stereotipe, glavni razlog zašto žene ne teže rukovodećim pozicijama — izbjegavaju sukob zahtjeva obiteljskih odgovornosti i zahtjeva obaveza rukovodećih pozicija. Također se konzistentno utvrđuje da je ženama teže nego muškarcima održavati ravnotežu poslovnog i privatnog života jer se pred njih stavljaju veći obiteljski i kućanski zahtjevi. Kao glavna strategija olakšavanja postizanje ove ravnoteže navodi se poticajno okruženje puno socijalne podrške koje ženama olakšava balansiranje različitih obveza.

Provedena istraživanja imaju određena ograničenja koja su poprilično konzistentna kroz različite studije. Značajan je nedostatak longitudinalnih studija i većina je provedenih istraživanja kvalitativna te pruža veliku količinu informacija o relativno malenom broju sudionika uz ograničenu mogućnost generalizacije. Nadovezujući se na to, problem istraživanja ovog područja jest i malen broj sudionika te preferencija metode samoprocjene koja je podložna različitim metodološkim problemima poput ograničene mogućnosti generalizacije, nepreciznosti pri izvještavanju, davanje socijalno poželjnih odgovora, subjektivnosti i slično. Uz sve prethodno rečeno, iako se u radu spominje određen broj istraživanja koja nisu provedena u zapadnoj kulturi, većina radova u ovom području ipak jest te bi bilo poželjno provesti što više istraživanja u različitim nezapadnjačkim nacionalnim kontekstima. To bi razjasnilo faktor potencijalnog kulturalnog utjecaja za koji, prema istraživanjima prikazanim u ovom radu, postoje određene sugestije, pogotovo po pitanju razlike između individualističkih i kolektivističkih kultura. Ovaj bi pristup bio koristan i zbog pitanja replikacije istraživanja. Također, sudionice istraživanja ne bi trebale biti samo žene koje su postigle rukovodeću poziciju, nego treba istražiti i perspektive i iskustva onih žena koje su tu poziciju odbile, ili nisu nikada pokazivale interes prema njoj. Na koncu, kako se konzistentno pokazuje važnost socijalne podrške u održavanju ravnoteže posao-život, bilo bi poželjno istražiti koje su točno kvalitete socijalne podrške najznačajnije.

Zaključno, ovaj rad daje pregled različitih spoznaja koje mogu poboljšati razumijevanje iskustava žena na rukovodećim pozicijama te sva saznanja o ovom području mogu pomoći već u prvom koraku — zainteresirati više žena za područje vodstva. Nadalje, sva znanja iznesena u ovom radu mogu olakšati sam proces ženinog postizanja rukovodeće pozicije te mogu biti korisna u pripremi modela i struktura koji bi pomogli u pripremi i informiranju budućih rukovoditeljica.

## Literatura

- Adkins, C. L. i Premeaux, S. A.** (2014). The Use of Communication Technology to Manage Work-Home Boundaries. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15(2), 82-100. <https://doi.org/110.21818/001c.17939>
- Alimo-Metcalfe, B.** (2010). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Gender in Management An International Journal*, 25(8), 640-648. <https://doi.org/110.1108/17542411011092309>
- Arvate, P. R., Galilea, G. W. i Todescat, I.** (2018). The queen bee: A myth? The effect of toplevel female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533–548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Asirvatham, S. i Humphries-Kil, M.** (2017). Feminist reflections on life in (im)balance, career praxis, and the PRME. *International Journal of Management Education*, 15(2B), 126-137. <https://doi.org/110.1016/j.ijme.2017.03.005>
- Bakker, A. B. i Oerlemans, W. M.** (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *Journal of Psychology*, 150(6), 755-778. <https://doi.org/110.1080/00223980.2016.1182888>
- Barnes, C. M., Wagner, D. T. i Ghumman, S.** (2012). Borrowing from sleep to pay workand family: Expanding time-based conflict to the broader nonwork domain. *Personnel Psychology*, 65(4), 789-819. <https://doi.org/110.1111/peps.12002>
- Berthelsen, H., Hakanen, J. J. i Westerlund, H.** (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A validation study using the Job Demand-Resources model. *Plos ONE*, 13(5), 1-17. <https://doi.org/110.1371/journal.pone.0196450>
- Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J. i LePine, J. A.** (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Brue, K. L. i Brue, S. A.** (2018). Leadership role identity construction in women’s leadership development programs. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 7-27. <https://doi.org/110.12806/V17/I1/C2>
- Buchanan, F.R., Warning, R.L. i Tett, R.P.** (2012). Trouble at the Top: Women Who Don’t Want to Work for a Female Boss. *The Journal of Business Diversity*, 12(1), 33-46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4969662>
- Byrd, M.** (2009). Theorizing African American Women’s leadership experiences: Sociocultural theoretical alternatives. *Advancing Women in Leadership Journal*, 29(2), 1–19. <https://doi.org/110.21423/awlj-v29.a279>
- Cavallo K. i Brienza D.** (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. *Europe’s Journal of Psychology*, 2(1). <https://doi.org/10.5964/ejop.v2i1.313>
- Chabaya, O., Rembe, S. i Wadesango, N.** (2009). The persistence of gender inequality in Zimbabwe: Factors that impede the advancement of women into leadership positions in primary schools. *South African Journal of Education*, 29(2), 235–251. <https://doi.org/110.15700/saje.v29n2a259>



- Chang, A., McDonald, P. i Burton, P.** (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987-2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413. <http://doi.org/110.1080/09585192.2010.516592>
- Chisholm, L.** (2001). Gender and leadership in South African educational administration. *Gender and Education*, 13(4), 387–399. <https://doi.org/10.1080/09540250120081742>
- Cohen, G. L. i Garcia, J.** (2008). Identity, belonging, and achievement: a model, interventions, implications. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 365–369. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00607.x>
- De Welde, K. i Laursen, D.L.** (2011). The glass obstacle course: Informal and formal barriers for women Ph.D. students in STEM fields. *International Journal of Gender, Science and Technology* 3(3), 571–95. <http://hdl.voced.edu.au/10707/286231>.
- Eagly, A. H. i Carli, L. L.** (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., Gartzia, L. i Carli, L. L.** (2014). Female advantage: revisited. U S. Kumra, R. Simpson i R. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations*. Oxford University Press.
- Emslie, C. i Hunt, K.** (2009). ‘Live to work’ or ‘work to live’? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 151–172. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>
- Ferguson, M., Carlson, D., Kacmar, K. M. i Halbesleben, J. B.** (2016). The supportive spouse at work: Does being work-linked help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 37-50. <https://doi.org/110.1037/a0039538>
- Folkman, Z.** (2015). A Study in Leadership: Women Do It Better Than Men. U Hurley, K. i Shumway, P. (Eds.), *Real Women, Real Leaders* (str. 65–169). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119207573.oth2>
- Folta, S. C., Seguin, R. A., Ackerman, J. i Nelson, M. E.** (2012). A qualitative study of leadership characteristics among women who catalyze positive community change. *BMC Public Health*, 12(1). <https://doi.org/110.1186/1471-2458-12-383>
- Ganginis Del Pino, H. V., O’Brien, K. M., Mereish, E. i Miller, M. J.** (2013). “Leaving before she leaves”: Considering future family when making career plans. *Journal of Counseling Psychology*, 60(3), 462–470. <https://doi.org/10.1037/a0032651>
- Gardiner, M. i Tiggemann, M.** (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315. <https://doi.org/10.1348/096317999166699>
- Girdauskiene, L. i Eyvazzade, F.** (2015). The Profile of an Effective Female Leadership in Multicultural Context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 11–20. <https://doi.org/110.1016/j.sbspro.2015.11.323>
- Harrison, S.H. i Wagner, D.T.** (2016). Spilling outside the box: The effects of individuals’ creative behaviors at work on time spent with their spouses at home. *Academy of Management Journal*, 59(3), 841-859. <https://doi.org/110.5465/amj.2013.0560>



- Harper, E.P., Baldwin, R.G., Gansneder, B.G. i Chronister, J.L.** (2001). Full-time women faculty off the tenure track: Profile and practices. *The Review of Higher Education*, 24(3), 237–57. <https://doi.org/110.1353/rhe.2001.0003>
- Hobfoll, S. E.** (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370. Preuzeto s [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1464-0597](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1464-0597)
- Hora, E.A.** (2014). Factors that Affect Women Participation in Leadership and Decision Making Position. *Asian Journal of Humanity, Art and Literature*, 1(2). <https://ssrn.com/abstract=2601782>
- Hoyt, C. L. i Simon, S.** (2011). Female leaders: Injurious or inspiring role models for women? *Psychology of Women Quarterly*, 35(1), 143–157. <http://dx.doi.org/10.1177/0361684310385216>.
- Hoyt, C. L. i Murphy, S. E.** (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <https://doi.org/110.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Kalokerinos, E. K., von Hippel, C. i Zacher, H.** (2014). Is stereotype threat a useful construct for organizational psychology research and practice? *Industrial and Organizational Psychology*, 7(3), 381–402. <http://dx.doi.org/10.1111/iops.12167>.
- Kolb, J. A.** (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305–320. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100403>
- Limani, D. i Sodergren, M.C.** (2023, 7. studenoga). *Where women work: Female-dominated occupations and sections*. International Labour Organization. <https://ilostat.ilo.org/where-women-work-female-dominated-occupations-and-sectors/>
- Mahmood, Z. i Basharat, M.** (2012). Review of Classical Management Theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1), 512-522. <https://ijsse.com/sites/default/files/issues/2012/volume%202%20issue%201%20Jan%202012/paper%2039/paper-39.pdf>
- Mcginn, K. L., Castro, M. R. i Lingo, E. L.** (2018). Learning from Mum: Cross-National Evidence Linking Maternal Employment and Adult Children’s Outcomes. *Work, Employment and Society*, 33(3), 374-400. <https://doi.org/110.1177/0950017018760167>
- Metcalfe, B. i Mimouni, F.** (2011). *Leadership Development in the Middle East*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857938114>
- Morrison, E., Rudd, E. i Nerad, M.** (2011). Onto, up, off the academic faculty ladder: The gendered effects of family on career transitions for a cohort of social science Ph.D.s. *The Review of Higher Education* 34(4), 525–53. <https://doi.org/110.1353/rhe.2011.0017>
- Mukhopadhyay, M.** (2004). Mainstreaming Gender or “Streaming” Gender Away: Feminists Marooned in the Development Business. *IDS Bulletin*, 35(4), 95–103. <https://doi.org/10.1111/J.1759-5436.2004.TB00161.X>

- Nidogon Višnjic, S., Begičević Redep, N. i Vidaček-Hainš, V.** (2018). Stavovi i percepcija žena na rukovodećim pozicijama o njihovom položaju na radnom mjestu. *Ekonomski misao i praksa*, 27(1), 287-313. <https://orcid.org/0000-0001-5438-1476>
- Nussbaum, A. D. i Steele, C. M.** (2007). Situational disengagement and persistence in the face of adversity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 127–134. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2005.12.007>.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., i Woehr, D. J.** (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Peus, C., Braun, S. i Knipfer, K.** (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.004>
- Pronin, E., Steele, C. M. i Ross, L.** (2004). Identity bifurcation in response to stereotype threat: women and mathematics. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(2), 152–168. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00088-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00088-X)
- Roberson, L. i Kulik, C. T.** (2007). Stereotype Threat at Work. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 24–40. <https://doi:10.5465/amp.2007.2535651>
- Roebuck, D.B., Smith, D.N. i Haddaoui, T.E.** (2013). Cross-Generational Perspectives on Work-Life Balance and its Impact on Women's Opportunities for Leadership in the Workplace. *Advancing Women in Leadership Journal*, 33. <https://doi.org/110.21423/awlj-v33.a96>
- Sandberg, S.** (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. Alfred A. Knopf.
- Schmader, T., Johns, M. i Forbes, C.** (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological Review*, 115(2), 336–356. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.336>.
- Seiger, C. P. i Wiese, B. S.** (2009). Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts? *Journal of Vocational Behavior*, 75, 26-37. <https://doi.org/110.1016/j.jvb.2009.03.001>
- Silvia, C. i McGuire, M.** (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264–277. <https://doi.org/110.1016/j.leaqua.2010.01.006>
- SpencerStuart.** (2023). *2023 S&P 500 New Director and Diversity Snapshot*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/sp-500-new-director-and-diversity-snapshot>
- Stanford, H.J., Oates, R.B. i Flores, D.** (1995). Women's leadership styles: a heuristic analysis. *Women in Management Review*, 10(2), 9-16.
- Stone, P. i Lovejoy, M.** (2004). Fast-track women and the “choice” to stay home. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596, 62–83. <https://doi.org/10.1177/0002716204268552>
- Sweat, M. M.** (2020). *Women in leadership: A narrative study on the elements that manifest barriers and opportunities* (Doktorska dizertacija, East Tennessee State University).

- Taleb, H. M.** (2010). Gender and leadership styles in single-sex academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(4), 287-302. <http://dx.doi.org/10.1180/09513541011045236>
- Thompson, M.D.** (2000), "Gender, leadership orientation and effectiveness: testing the theoretical models of Bolman and Deal and Quinn", *Sex Roles*, 42(11/12), 969–992. <https://doi.org/110.1023/A:1007032500072>.
- Thurlow, M., Bush, T. i Coleman, M.** (1999). *Leadership and Strategic Management in South African Schools*. Commonwealth Secretariat.
- Tohidi, H. i Jabbari, M. M.** (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <https://doi:10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- van Anders, S.M.** (2004). Why the academic pipeline leaks: Fewer men than women perceive barriers to becoming professors. *Sex Roles* 51(9/10), 511–21. <https://doi.org/10.1007/s11199-004-5461-9>
- van Engen, M. L. i Willemsen, T. M.** (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18. <https://doi.org/10.2466/PRO.94.1.3-18>
- von Hippel, C., Sekaquaptewa, D. i McFarlane, M.** (2015). Stereotype threat among women in finance: negative effects on identity, workplace well-being, and recruiting. *Psychology of Women Quarterly*, 39(3), 405–414. <http://dx.doi.org/10.1177/0361684315574501>
- Williams, P.** (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1), 103– 124. <https://doi.org/110.1111/1467-9299.00296>
- Winkel, D. E. i Clayton, R. W.** (2010). Transitioning between work and family roles as a function of boundary flexibility and role salience. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 336-343. <https://doi.org/110.1016/j.jvb.2009.10.011>

## **Abstract**

This paper examines several relevant issues of the arrival of women in management positions. In the initial part of the paper, the desirable characteristics associated with good and efficient leadership are presented, primarily: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. Furthermore, the existing gender stereotypes towards women in the working environment are analyzed as well as the possible consequences of such stereotypes, such as the reduction of motivation and engagement to reach a managerial position and the conflict regarding the integration or separation of professional and private identity. In addition, the key factors influencing the achievement of management positions are presented, and it is determined that they can generally be divided into social, organizational and individual factors. Finally, the question of maintaining a work-life balance is discussed as well as the main strategy for facilitating the achievement of this balance — the creation of a stimulating environment full of social support, which makes it easier for women to balance different obligations.

**Keywords:** characteristics of good leadership, gender stereotypes in the work environment, key factors for achieving management positions, women in management positions, work-life balance