

Prethodno priopćenje

UDK: 005.32

005-057.17

005.5-055.1/2

Datum primitka članka u uredništvo: 6. 5. 2025.

Datum slanja članka na recenziju: 1. 6. 2025.

Datum prihvaćanja članka za objavu: 25. 11. 2025.

Doc. dr. sc. Jasenko Ljubica*

SPOL (NI)JE VAŽAN: KONTINGENCIJSKI PRISTUP PREFERIRANIM PONAŠANJIMA VOĐA

GENDER DOES (NOT) MATTER: CONTINGENCY APPROACH TO PREFERRED LEADER BEHAVIORS

SAŽETAK: Cilj ovog istraživanja jest ispitati varijacije u preferencijama zaposlenika o eksplicitnim ponašanjima vođa s obzirom na spol zaposlenika i kontingencijske faktore. Analiza podataka dobivenih od 580 ispitanika pokazuje da ne postoje spolne razlike u tim preferencijama, već da su kontingencijski faktori – društvena kultura, profesionalni sektor i hijerarhijska razina – njihove ključne determinante. Ispitanici iz maskulinih kulturnih okruženja (Meksiko), sektora (građevinarstvo) i hijerarhijskih (nižih) razina, preferiraju agentska („muška“) ponašanja vođa usmjerena na zadatke, dok ispitanici iz feminilnih kulturnih okruženja (Rusija), sektora (obrazovanje) i hijerarhijskih (srednjih) razina preferiraju komunalna („ženska“) ponašanja vođa, usmjerena na ljude. Ovi nalazi pružaju empirijsku podršku i proširuju kontingencijski pristup vodstvu, te imaju teorijske i praktične implikacije za razvoj učinkovitog globalnog vodstva i vođa.

KLJUČNE RIJEČI: spol, kontingencijski faktori, preferirana ponašanja vođa

JEL KLASIFIKACIJA: J16, J24, M4

ABSTRACT: The objective of this study is to examine variations in employee preferences for explicit leader behaviors with respect to gender and contingency factors. Analysis of data obtained from a sample of 580 respondents indicates no gender differences in these preferences, and that contingency factors - societal culture, professional sector and hierarchical level - are key determinants thereof. Respondents from masculine cultural environments (Mexico), sectors (construction) and hierarchical (lower) levels prefer agentic (“masculine”) task-oriented leader behaviors, while respondents from feminine cultural environments (Russia), sectors (education) and hierarchical (middle) levels prefer communal (“feminine”) people-oriented leader behaviors. These findings provide empirical support

* Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Cvite Fiskovića 5, 21 000 Split

and expand the contingency approach to leadership, and have theoretical and practical implications for the development of effective global leadership and leaders.

KEYWORDS: Gender, contingency factors, preferred leader behaviors

JEL CLASSIFICATION: J16, J24, M4

1. UVOD

Pitanje utječe li spol na učinkovitost vodstva već desetljećima zaokuplja pažnju znanstvenika, profesionalaca i javnosti. Tradicionalno, vodstvo se smatralo „muškom“ domenom, s premisom da su muškarci prirodno predodređeni za uloge vođa zbog svojih agentskih karakteristika poput asertivnosti, dominantnosti i kompetitivnosti (Eagly, 1987; Powell, 2014; Hoch *et al.*, 2025). Međutim, početkom 21. stoljeća, s promjenama u poslovnom okruženju, razvila se alternativna perspektiva koja sugerira da bi žene, zbog svojih komunalnih karakteristika poput empatije i interpersonalne osjetljivosti, mogle biti prikladnije za suvremene uloge vodstva (Koenig *et al.*, 2011; Md-Nor *et al.*, 2022). Ipak, obje perspektive počivaju na esencijalističkoj pretpostavci da postoje inherentne, biološki uvjetovane razlike između muškaraca i žena koje ih čine više ili manje prikladnima, odnosno učinkoviti(ji)ma u ulozi vođe (Eagly i Karau, 2002; Zhao *et al.*, 2024).

Literatura je dijelom zanemarila takve perspektive, ali je dijelom i prožeta njima. Studije temeljene na kontingencijskim i situacijskim teorijama koje se fokusiraju na nekoliko temeljnih odrednica (potrebe zaposlenika, odnos vođa i sljedbenika, karakteristike zadatka) učinkovitog vodstva, one temeljene na psihološkim teorijama koje se fokusiraju na kognitivne aspekte (npr. osobine) te na biheavioralnim teorijama koje se fokusiraju na ponašanja i stilove vođa, derogirale su efekte spola (Powell, 2014; Yang i Park, 2023). S druge strane, implicitne teorije fokusiraju se na formiranje percepcija i očekivanja sljedbenika (zaposlenika) o idealnim ili učinkovitim vođama, dok se eksplicitne teorije odnose na ponašanja i stilove vođa te koliko su ona u skladu s takvim percepcijama (Thompson *et al.*, 2024). Studije temeljene na spomenutim postulatima, međutim, usvojile su „tradicionalnu“ esencijalističku perspektivu vodstva. Po toj perspektivi, očekivanja, odnosno percepcija agentskih karakteristika i ponašanja kao onih koja bi idealni vođe trebali imati, impliciraju veću učinkovitost muškaraca, a komunalnih karakteristika i ponašanja veću učinkovitost žena kao vođa (Yang i Park, 2023; Zhao *et al.*, 2024). Recentnije i sofisticiranije teorije, kao što su teorije društvenih uloga, prihvaćaju premisu biološkog determinizma učinkovitog vodstva, postulirajući da različite društvene uloge, uključujući uloge vođe, podrazumijevaju ili agentske ili komunalne norme i ponašanja, a time i prikladnost, odnosno prihvaćenost i učinkovitost muškaraca ili žena u tim ulogama (Eagly i Karau, 2002; Thompson *et al.*, 2024).

Ipak, usprkos činjenici da je dihotomna, esencijalistička premisa rodno uvjetovane učinkovitosti vođa ne samo „preživjela“ već i (po)ostala važan faktor u literaturi, u njoj nema nedvosmislenih empirijskih dokaza za takvu premisu. Suprotno tome, literatura u velikom dijelu implicira rodno neovisnu učinkovitost vođa (Gupta i Sharma, 2023). K tome,

ta se literatura razgranala i raspršila fokus na različite (npr. kognitivne, društvene) grupe faktora koje utječu na vođe i njihove stilove i ponašanja i/ili na zaposlenike i njihove percepcije učinkovitosti istih (Thompson *et al.*, 2024). Izostanak čvrstih empirijskih dokaza kao i derogiranje, a time i odmicanje istraživačkog interesa, potencirali su potrebu za istraživanjem rodne i kontingencijske (ne)uvjetovanosti (percepcija) učinkovitog vodstva i vođa (Antonakis *et al.*, 2016).

Temeljna svrha ovog istraživanja jest odgovoriti na tu potrebu ispitivanjem efekata spola i kontingencijskih faktora na preferencije zaposlenika o ponašanjima vođa. Preciznije, istražuju se razlike i sličnosti u implicitnim stavovima i mišljenjima zaposlenika o idealnim (učinkovitim) ponašanjima vođa s obzirom na spol ispitanika, te s obzirom na društvo u kojem žive, kao i sektor i hijerarhijsku razinu na kojoj rade. Time se nadograđuje i širi literatura i postojeći teoretski okviri vodstva te se omogućavaju i praktični doprinosi usmjereni na razvoj učinkovitog vodstva i vođa.

U nastavku rada izlaže se pregled literature o rodnim stereotipima u vodstvu iz kojega proizlazi postavljanje istraživačkih pitanja te razvoj hipoteza. Zatim se prezentira metodologija te rezultati istraživanja. U zaključku se razlažu doprinosi istraživanja, praktične implikacije, kao i ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Rodni stereotipi i društvene uloge

Rodni su stereotipi kategorička uvjerenja o osobinama, sposobnostima i ponašanjima, koja se pripisuju muškarcima i ženama na temelju njihova spola (Hilton i von Hippel, 1996). Mnoge teorije o rodnim razlikama postuliraju da muškarce karakteriziraju agentske (usmjerenost na zadatke i performanse, asertivnost, samopouzdanje), a žene komunalne (engl. *communal*; usmjerenost na ljude i interpersonalne odnose) osobine i ponašanja (Eagly, 1987; Kim i Lee, 2024).

Darwin (1871) je prvi sugerirao da su psihološke i fiziološke razlike između muškaraca i žena uzrok evolucije „muških“ i „ženskih“ društvenih uloga. Fiziološke karakteristike poput tjelesne snage te psihološke poput hrabrosti, ustrajnosti i odlučnosti, rezultirale su dodjeljivanjem društvenih uloga ratnika, lovca, zaštitnika sela, plemena i/ili ostalih grupa, muškarcima. Karakteristike žena, poput značajno manje tjelesne snage te izraženije emocionalne osjetljivosti, implicirale su da su žene adekvatnije za društvene uloge vezane za obitelj i kućanstvo. Ovakve su društvene uloge tijekom života testirane te, s obzirom na njihovu komplementarnost, osnaživane. Posljedično, u skladu s načelom prirodne selekcije i evolucije, karakteristike muškaraca prenosile bi se uglavnom na muško, a one žena na žensko potomstvo (Darwin, 1871; Singh *et al.*, 2025).

Slično Darwinu, teorije učenja uloga (engl. *role learning*) također postuliraju diferencijaciju žena i muškaraca na temelju komunalnih naspram agentskih karakteristika (Williams i Best, 1982; Eagly, 1987; Lin *et al.*, 2024). Williams i Best (1982), primjerice, sugeriraju da je podjela rada koja dodjeljuje neproporcionalan udio kućanskih aktivnosti ženama (briga o djeci i/ili domaćinstvu), a drugih aktivnosti muškarcima, uzrok rodnih

stereotipa. Ovi autori smatraju da, s obzirom na to da su komunalne kvalitete važne za odgoj djece, koheziju obitelji i/ili upravljanje kućanstvom, a takve uloge češće obavljaju žene nego muškarci, te se kvalitete kod žena više cijene i potiču. Agentske kvalitete, s druge strane, važnije su za funkcioniranje izvan obitelji i kućanstva, primjerice u plaćenom poslu, te se više cijene, očekuju i potiču kod muškaraca. Zaista, na pragu dvadesetog prvog stoljeća, u većini američkih obitelji, muškarci su još uvijek obavljali više poslova izvan kuće nego žene (U.S. Department of Labor, 2001). Slično tome, studije u Gani, Keniji i Zambiji pokazale su da su poduzetnice, u usporedbi s poduzetnicima, više njegovale društvene odnose i ovisile o njima za pristup resursima te da su vlasnici malih trgovačkih poduzeća skloniji usvajanju agresivnijih strategija i ponašanja od vlasnica (Kuada, 2009; Boohene, 2009).

Teorija društvenih uloga (engl. *social role theory* – SRT; Eagly, 1987), sugerira da društva od muškaraca i žena očekuju socio-kulturno definirano i usklađeno ponašanje. Rodne uloge, kao društvene uloge, trajni su aspekti kulture i funkcioniraju kao normativni opisi društveno prihvaćenog ponašanja (Eagly i Karau, 2002). Zbog različite društvene indoktrinacije (putem odgoja i socijalizacije), iskustava i očekivanja, žene se odgajaju i socijaliziraju da budu ovisnije i brižnije, dok se muškarci odgajaju i socijaliziraju da budu neovisniji i agresivniji (Alvesson i Billing, 2009; Lin *et al.*, 2024). Posljedično, žene se karakteriziraju kao komunalno ili društveno orijentirane – inkluzivne, participativne, interpersonalne, a muškarci agentski, odnosno orijentirani na zadatke, neovisni i dominantni.

2.2. Muškarci kao idealni vođe

Velik dio istraživanja poslovnog vodstva temelji se na evolucijskim i društvenim uzrocima rodnih stereotipa, ispitujući razlike i društvenu adekvatnost ponašanja muških i ženskih vođa, ali i implicirajući i veću adekvatnost, a time i efektivnost agentskih, odnosno „muških“ ponašanja. Prema takvom narativu, muškarci i žene će, zbog bioloških razlika, imati različite percepcije i očekivanja, odnosno preferencije ponašanja od muških i ženskih vođa (Paris *et al.*, 2009; Powell, 2014; Wang *et al.*, 2025). Zaista, Paris i suradnici (2009), u studiji preferencija menadžera i menadžerica iz 27 zemalja, potvrdili su spomenuti obrazac agencijskih i komunalnih preferencija, pri čemu su menadžerice preferirale vođe koji pokazuju timski orijentirano i participativno ponašanje, u usporedbi s menadžerima. Ipak, zbog agentskih preferencija (asertivnost, samopouzdanje, sklonost riziku), odnosno ponašanja, muškarci brže preuzimaju inicijative u grupama, uključujući one rodno mješovite, te su češći i učinkovitiji vođe (Eagly, 1987; Paris *et al.*, 2009; Powell, 2014).

Sofisticiraniji teoretski okviri, poput teorije kongruencije uloga (engl. *role congruity theory* – RCT; Eagly i Karau, 2002), koja predstavlja proširenje prethodno spomenute teorije društvenih uloga, impliciraju da učinkovitost vodstva i vođa ovisi o tome koliko su njihova ponašanja u skladu s društveno očekivanim ponašanjima vezanim za tu ulogu. Takva usklađenost rezultira društvenim nagrađivanjem, dok se njezin izostanak društveno devalvira. Stoga se u maskulinim ulogama, odnosno ulogama s izraženim normama ponašanja koja se stereotipno pripisuju muškarcima, kao što je vodstvo, smatra da muškarci imaju veći potencijal da budu uspješni (vođe), te da žene i stereotipna ženska ponašanja i karakteristike nemaju taj potencijal (Eagly i Karau, 2002; Md-Nor *et al.*, 2022). Primjerice, još 1979. godine, Powell i Butterfield pokazali su da i muškarci i žene smatraju da „dobri vođe“

posjeduju „muške“, agentske karakteristike i ponašanja. Ti su nalazi konzistentni s brojnim kasnijim studijama koje ukazuju su da su agentske kvalitete i ponašanja više usklađene sa stereotipima vezanim uz menadžerske uloge od komunalnih (za detaljan pregled literature vidi: Eagly *et al.*, 2003; Gupta i Sharma, 2023).

Isto potvrđuju i statistički podaci. Primjerice, u SAD-u je 1970. godine stopa sudjelovanja žena u radnoj snazi prvi put porasla iznad 50 %, 1999. godine dosegla je vrhunac od 77 %, a 2018. iznosila je 63 %, dok je u Europskoj uniji stopa sudjelovanja žena u 2018. godini bila 58 % (Trading Economics, 2021; Catalyst, 2022; Thompson *et al.*, 2024). Ipak, žene zauzimaju samo 3,8 % mjesta izvršnih direktora na popisu Fortune 500 (Catalyst, 2012; Catalyst, 2022), odnosno samo 3,2 % predsjednika uprava u najvećim kompanijama Europske unije (Europska komisija, 2012; Catalyst, 2022; Wang *et al.*, 2025). Ti su brojevi neznatno porasli u sljedećim godinama, dosegnuvši otprilike 5 % izvršnih direktora kompanija s popisa Fortune 500 u prvom kvartalu 2017. godine i oko 20 % članova odbora s popisa Fortune 500 u 2016. (Trading Economics, 2021; Catalyst, 2022).

2.3. Evolucija rodnih uloga i žene kao idealni vođe

Početak 2000-tih godina u literaturi je otpočela rasprava o ženama kao idealnim vođama. Temeljna ideja vodilja takvih rasprava bila je da suvremeno poslovno okruženje od lidera zahtijeva veću suradnju, podršku, sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka i druge stilove i ponašanja vodstva potrebna za uspjeh koji se češće povezuju sa ženama nego muškarcima (Duehr i Bono, 2006; Koenig *et al.*, 2011). Sukladno ovoj premisi, zbog komunalnih karakteristika, uključujući naglasak na suradnji nasuprot natjecanju, te na jednakosti nasuprot hijerarhiji, žene bi, s obzirom na muškarce, trebale biti superiorne vođe, (Duehr i Bono, 2006; Lin *et al.*, 2024).

Takve se perspektive reflektiraju i u literaturi i u praksi. Dodge i suradnici (1995) pokazali su da studentice MBA-a smatraju da žene posjeduju više atributa karakterističnih za uspješne vođe nego muškarci, dok Koenig i suradnici (2011) poentiraju da „vodstvo sada, više nego u prošlosti, uključuje više ženskih komunalnih kvaliteta, kao što su osjetljivost, toplina i razumijevanje” (str. 634). Zaista, muškarci su smatrani učinkovitijim vođama u starijim studijama (prije 1996. godine), dok su žene smatrane učinkovitijim vođama u novijim studijama (od 1982. godine), implicirajući da percepcije vodstva s vremenom postaju manje „muškima“ i više „ženskima“ (Koenig *et al.*, 2011). Na primjer, ispitujući stereotipe muških i ženskih menadžera i studenata za razdoblje od 1975. do 2005., Duehr i Bono (2006) ukazali su na značajno povećanu percepciju žena kao uspješnih vođa te snažnije prihvaćanje agentskih karakteristika vodstva usmjerenih na zadatke, od strane žena.

Iz praktične perspektive, iako postoci variraju od zemlje do zemlje, sudjelovanje žena na rukovodećim pozicijama u poduzećima diljem svijeta jest u porastu. Godine 2021., 26 % svih izvršnih i generalnih direktora na globalnoj razini bile su žene, u usporedbi sa samo 15 % u 2019. ili 8,7 % u 1995. godini (Catalyst, 2022). Najveći postotak ženskih rukovoditelja jest u Africi (39 %), a najmanji u azijsko-pacifičkoj regiji (28 %; Catalyst, 2022). Ovakvo povećanje udjela žena na vodećim pozicijama može biti uzrokovano slabljenjem percepcija žena kao neučinkovitih vođa.

Zaista, ovi podaci reflektiraju promjenu percepcije učinkovitih menadžerskih pona-

šanja odmicanjem od „tradicionalnih“ agentskih („muških“) prema komunalnim ili „ženskim“ ponašanjima. Saznanje da je menadžerica uspješn(ij)a može navesti ljude da promijene svoje stereotipe o ženama kao (ne)uspješnim vođama (Powell, 2014). U mjeri u kojoj se takva kategorizacija (uspješna menadžerica) odnosi na atribute za koje se smatra da ih posjeduju uspješni lideri, percepcija žena kao uspješnih vođa povećava se (Powell, 2014; Zhao *et al.*, 2024). Stoga, usporedo s povećanjem broja žena na rukovodećim pozicijama te njihovim učinkovitim i uspješnim obavljanjem, percepcije muškaraca kao učinkovitih, a žena kao neučinkovitih ili manje učinkovitih vođa, počeli su slabjeti (Zhao *et al.*, 2024).

2.4. Kongruencija percepcija (i) ponašanja muških i ženskih vođa

Usporedo s promjenama u percepciji rodni uloga, velik dio literature implicira da ne postoje rodne razlike u vodstvu i da muškarci i žene mogu imati jedinstvene percepcije, karakteristike, stilove i ponašanja vodstva. Johnson i suradnici (2008) otkrili su da su predanost, karizma i inteligencija univerzalne karakteristike vodstva te da nema razlika među spolovima u percepciji učinkovitog vodstva od strane zaposlenika. U metaanalizi stilova vođenja žena i muškaraca, Eagly i Johnson (1990) pokazali su da se muški i ženski vođe ne razlikuju u smislu komunalnog ponašanja pokazivanja obzira (engl. *Consideration*) i agentskog ponašanja iniciranja strukture (engl. *Initiation of structure*). Eagly i suradnici (2003) otkrili su da žene pokazuju više ponašanja transformacijskog vodstva te su stoga bolji vođe, suprotno od Manninga (2002) koji je utvrdio da su se i menadžeri i menadžerice smatrali više transformacijskim nego transakcijskim vođama. Studije o učinkovitosti vođa u Kini (Vilkinas *et al.*, 2009) i Australiji (Vilkinas, 2000) također su otkrile da nema značajnih razlika u stilovima vođenja koje pokazuju muškarci i žene. Slično tome, u kroskulturalnoj studiji koja je koristila podatke iz Australije, Švedske i Norveške, Gibson (1995) je pokazala da ponašanja i stilovi vodstva ne variraju među spolovima.

Nadalje, Ragins (1991) je primijetio da efekti spola nisu postojali kada su varijable povezane s moći kontrolirane jer laboratorijski scenariji izostavljaju informacije o moći vođe i time dopuštaju ispitanicima da koriste rodne stereotipe kada procjenjuju tuđe ponašanje. Eagly i suradnici (1992) analizirali su istraživanja o spolu i percepcijama vođa te otkrili da 56 % studija pozitivnije ocjenjuje muškarce kao vođe, a 44 % pozitivnije ocjenjuje žene, što je marginalno odstupanje od očekivane (50 %-tne) raspodjele. Nešto kasnije, u recentnijoj metaanalizi o učinkovitosti žena i muškaraca na menadžerskim pozicijama, Eagly i suradnici (1995) otkrili su da su u terenskim, laboratorijskim i eksperimentalnim studijama muški i ženski vođe percipirani jednako učinkovitim. Ovi nalazi ukazuju na podudarnost ponašanja muških i ženskih vođa, odnosno da muškarci i žene mogu pokazivati ili preferirati slična ponašanja i stilove vodstva (Antonakis *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2024).

3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA I HIPOTEZE

Dosadašnja istraživanja, očito, nisu pokazala da je bilo koji od spolova u jasnoj prednosti u pogledu djelovanja kao vođe. Empirijski su dokazi o muškoj ili ženskoj prednosti nekonzistentni te dijelom indiciraju podudarnost percepcija učinkovitosti muških i ženskih

vođa. Polazeći od stereotipnog gledišta rodne prednosti, uz neuvjerljive empirijske nalaze, literatura u velikoj mjeri zanemaruje efekte kontingencijskih, situacijskih činitelja i okolnosti, te ne nudi vjerodostojne eksplikacije ni implicitnih percepcija, odnosno očekivanja od (uloge) vođa, ni eksplicitnih ponašanja vođa u radnom okruženju (Gupta i Sharma, 2023; Kim *et al.*, 2024). Ti su propusti motivirali brojne pozive (npr. Antonakis *et al.*, 2016) na provođenje empirijskih studija kako bi se ispitali kontekstualni i kontingencijski efekti, odnosno tvrdnje o relativnoj superiornosti jednog spola naspram drugog. Međutim, unatoč beskrajnim raspravama i apelima, spolne, kontekstualne i kontingencijske hipoteze o razlikama u ponašanju i percepciji vođa još uvijek čekaju empirijske validacije. Stoga je fokus ovog rada na ispitivanju razlika u percepcijama ili očekivanjima zaposlenika, odnosno njihovih stavova ili uvjerenja o preferiranim, to jest, idealnim ili učinkovitim ponašanjima vođa, s obzirom na spol zaposlenika i kontingencijske faktore. Prema tome, opravdano je pitati: *Preferiraju li muškarci i žene ista ili različita ponašanja vođa? Koji kontekstualni i/ili kontingencijski čimbenici utječu na preferencije žena i muškaraca o ponašanju vođa?*

Teorija društvenih uloga postulira društvene uloge i očekivanja od ljudi koji obnašaju te uloge kao uzroke njihova ponašanja (Eagly, 1987). Rodno utemeljena društvena očekivanja određuju da bi muškarci trebali pokazivati i preferirati agentska, a žene komunalna ponašanja. RCT se nadovezuje na teoriju društvenih uloga razmatrajući podudarnost između rodni uloga i uloga vodstva (Eagly i Karau, 2002). Prema teoriji, žene u ulozi vođe vjerojatno će naići na više neodobranja nego muškarci zbog percipiranog kršenja rodne uloge ili nepodudarnosti između rodne uloge i uloge vođe. Primjerice, u okruženjima u kojima dominiraju muškarci, odnosno onima s agentskim, maskulinim normama (npr. vojne organizacije) muški vođe percipirani su kao učinkovitiji, dok su žene percipirane učinkovitijima u okruženjima u kojima dominiraju žene ili komunalne, feminilne norme (obrazovne i razne socijalne organizacije; Koenig *et al.*, 2011; Li *et al.*, 2024). Ipak, Eagly i Karau (2002) također ističu da uloga vodstva, a time i očekivana ili preferentna ponašanja muškaraca i žena u tim ulogama, mogu varirati ovisno o značajkama šireg (društvenog, organizacijskog) konteksta vodstva. Prema tome, i muškarci i žene mogu formirati preferencije i iskazati ponašanja sukladna očekivanjima društvenih uloga koje obnašaju. Drugim riječima, i muškarci i žene mogu imati preferencije ili iskazati ponašanja usklađena s očekivanjima od uloga vođa, koja, pak, mogu varirati u različitim društvenim, organizacijskim, okupacijskim i drugim relevantnim kontekstima (Eagly i Karau, 2002; Li *et al.*, 2024).

Prema tome, u poslovima kojima dominiraju muškarci ili maskuline norme, žene mogu preferirati i/ili usvojiti više kontrolirajući i autokratski stil vođenja, oponašajući preferencije i ponašanja muškaraca, kao što muškarci mogu preferirati ili usvojiti egalitarniji i participativniji stil u zanimanjima u kojima dominiraju žene i/ili feminilne norme (Eagly i Carli, 2003; Li *et al.*, 2024). Istovjetno, od vođa na hijerarhijski višim, izvršnim pozicijama očekuje se odlučnost, smjelost i samopouzdanje, a od onih na nižim (prvim) razinama hijerarhije nadzor zaposlenika, praćenje problema i upravljanje sukobima, stereotipno „muške“, agentske karakteristike i ponašanja (Eagly i Karau, 2002; Li *et al.*, 2025). Obratno, uloge vođa na srednjim razinama zahtijevaju stereotipno „ženske“, komunalne i relacijske vještine, kao što je poticanje kolaboracije, te motiviranje i razvoj podređenih (Eagly i Karau, 2002). Dakle, može se očekivati da će muškarci i žene preferirati više „muška“, agentska ponašanja vođa u kontekstima i okolnostima koje karakterizira dominacija maskulinih normi,

a time i očekivanja, karakteristika i ponašanja. Obratno, muškarci i žene mogu preferirati stereotipno „ženska“, komunalna ponašanja vođa u kontekstima koje karakteriziraju feminilne norme, očekivanja i ponašanja. Preferirana ponašanja vođa su, dakle, kontekstualno i kontingentno, a ne rodno uvjetovana. Ne postoje spolne razlike u preferiranom ponašanju vođa već kontekstualni (društveno-kulturni) i kontingencijski (radne uloge) čimbenici određuju učinkoviti način vođenja, za koji su muškarci i žene podjednako kompetentni i mogu koristiti i/ili preferirati (ista) ponašanja uvjetovana tim čimbenicima. Na temelju navedenog, postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1: *Nema rodnih razlika u preferiranim ponašanjima vođa.*

H2: *Muškarci i žene koji: a) žive u društvima s izraženim feminilnim kulturnim vrijednostima, b) rade u dominantno feminilnim zanimanjima i c) zauzimaju upravljačke položaje na srednjim hijerarhijskim razinama, preferirat će komunalna ponašanja vođa, stereotipno karakterizirana kao ženska.*

H3: *Muškarci i žene koji: a) žive u društvima s maskulinim kulturnim vrijednostima, b) rade u dominantno maskulinim zanimanjima i c) zauzimaju upravljačke položaje na najvišim i najnižim hijerarhijskim razinama, preferirat će agentska ponašanja vođa koja se stereotipno karakteriziraju kao muška.*

4. METODOLOGIJA

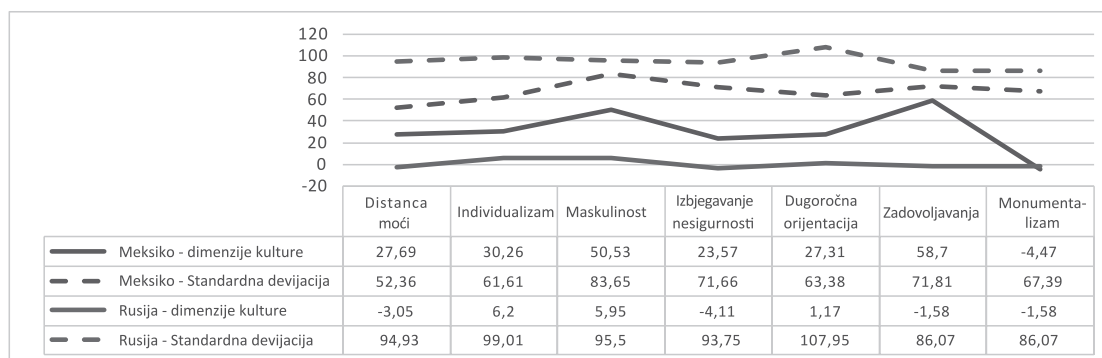
4.1. Uzorkovanje, prikupljanje podataka i istraživački poligoni

Ovo istraživanje dio je međunarodnog kompetitivnog istraživačkog projekta o preferiranim ponašanjima vođa (engl. *Global Preferred Leader Behavior Preferences Across Societal Cultures*) Centra za kroskulturalne komparacije (engl. *Centre for Cross Cultural Comparisons*; <https://crossculturalcentre.homestead.com/>). Za potrebe ovog rada, primijenjeno je nasumično uzorkovanje kvotom, selektirajući ispitanike iz konačnih populacija; u ovom slučaju, zaposlenika. Takvi pojedinci bolje razumiju i više su zainteresirani za ponašanja i stilove poslovnog vođenja (Littrell *et al.*, 2018). Uz podatke o preferencijama zaposlenika o ponašanjima vođa, kako je izloženo dolje, prikupljeni su i podaci za kulturne vrijednosti koristeći Value Survey Module¹ (VSM; Hofstede i suradnici, 2008). Sukladno ciljevima istraživanja te postavljenim istraživačkim pitanjima i hipotezama, fokus je bio na zaposlenicima iz zemalja različitih kulturnih vrijednosti, odnosno zemalja s izraženijim maskulinim, odnosno feminilnim kulturnim vrijednostima. Sukladno tom kriteriju, prikupljeni su podaci iz Meksika i Rusije, kako je vidljivo iz Tablice 1. i Grafikona 1.

¹ U sklopu Projekta i za potrebe ovog rada izračunavaju se nestandardizirane vrijednosti umjesto standardiziranih (0 – 100) jer standardizacija može netočno predstaviti kulturne vrijednosti kao i razlike unutar i između zemalja „forsirajući“ podatke iz uzoraka u različitim istraživačkim poligonima (države, kulturna područja ili regije) u relativne, prosječne, a ne apsolutne vrijednosti (Taras *et al.*, 2009). Nestandardizirane vrijednosti održavaju realističnije razlike između zemalja, odnosno validnije rezultate te omogućuje izbjegavanje metodoloških problema koji se mogu pojaviti standardizacijom vrijednosti kulturnih dimenzija (Taras *et al.*, 2009).

Tablica 1. Analiza varijanci dimenzija kulturnih vrijednosti između Meksika i Rusije

		Suma kvadrata	Stupnjevi slobode	Srednji kvadrat	F	Sig.
Distanca moći	Između grupa	134426,886	1	134426,886	25,478	,000
	U grupama	3149883,882	579	5276,187		
	Ukupno	3284310,768	580			
Individualizam	Između grupa	164089,110	1	164089,110	24,503	,000
	U grupama	3997912,810	579	6696,671		
	Ukupno	4162001,920	580			
Maskulnost	Između grupa	290535,216	1	290535,216	33,953	,000
	U grupama	5108495,835	579	8556,944		
	Ukupno	5399031,052	580			
Izbjegavanje nesigurnosti	Između grupa	27563,665	1	27563,665	3,750	,002
	U grupama	4388278,155	579	7350,550		
	Ukupno	4415841,820	580			
Dugoročna orijentacija	Između grupa	146043,168	1	146043,168	21,895	,000
	U grupama	3982166,765	579	6670,296		
	Ukupno	4128209,933	580			
Zadovoljavanje	Između grupa	489458,101	1	489458,101	55,813	,007
	U grupama	5235470,781	579	8769,633		
	Ukupno	5724928,881	580			
Monumentalizam	Između grupa	1225,108	1	1225,108	,200	,000
	U grupama	3662793,256	579	6135,332		
	Ukupno	3664018,364	580			

Grafikon 1. Dispozicija kulturnih vrijednosti Meksika i Rusije

Iako je istraživanje obuhvatilo ispitanike na nižim, srednjim i top razinama menadžmenta, s obzirom na relativno mali broj ispitanika na top razinama (N = 26 u obje zemlje zajedno), analizom su obuhvaćeni ispitanici na srednjoj i nižoj razini. Uzorci iz obje zemalja obuhvaćaju ispitanike iz dominantno maskulinih (građevina) i feminilnih (edukacija) zanimanja (Lind i Colquhoun, 2021; Eagly i Carli, 2003). Ispitanici su odabrani što je moguće šire prema demografskim specifičnostima prikazanima u Tablici 2.

Tablica 2. Demografska struktura uzoraka

Varijabla	Kategorija	Rusija	Meksiko
Veličina uzorka		333	247
Dob (min./maks./prosjeak)		18/68/45	19/51/35
Spol (N/ %)	Muškarci	173/48,3	87/35,22
	Žene	160/44,7	160/64,78
Obrazovanje (N/ %)	Srednja škola	57/17,18	100/40,49
	Prvostupnici	182/54,65	119/48,18
	Magistri struke	49/14,71	17/6,88
	Poslijediplomski studij (nije doktorat)	32/9,61	0/0
	Doktorat znanosti	13/3,90	11/4,45
Menadžerska razina (N/ %)	Menadžer prve razine	176/52,85	153/61,94
	Menadžer srednje razine	142/42,64	83/33,60
	Menadžer najviše razine	15/4,50	11/4,45
Profesija (N/ %)	Obrazovanje	217/65,17	106/42,91
	Građevina	116/34,83	141/57,08

Ovisno o dostupnosti suradnika u navedenim zemljama te raznim logističkim i financijskim ograničenjima, podaci su prikupljeni u minimalno dvije tranše u razdoblju od siječnja 2021. do lipnja 2023. godine. Većina podataka prikupljena je koristeći platformu Google Forms te, kada je bilo potrebno (stariji sudionici i oni koji preferiraju format „hard-copy“) anketne upitnike u tiskanom obliku. Podaci su prebačeni u Excelovu datoteku te je apliciran protokol za čišćenje podataka kojim su uklonjeni nepotpuni podaci i razne druge pogreške, nakon čega je datoteka konvertirana u format SPSS SAV za analizu u programu za statističku obradu podataka SPSS, verzija 23. Ukupno je ispunjen 341 upitnik u Meksiku te 396 u Rusiji. Nakon uklanjanja nepotpunih i malicioznih setova podataka, zadržano je 247 setova za Meksiko te 333 za Rusiju. Distribucija uzorka po spolu ravnomjerna je u Rusiji, dok su u Meksiku dvije trećine ispitanika žene. Ispitanici u Meksiku značajno su mlađi od onih iz Rusije, dok u obje zemlje većinu uzoraka čine prvostupnici i menadžeri/ice prve (niže) razine. U Rusiji je većina ispitanika zaposlena u edukacijskom sektoru, a u Meksiku u građevinskom.

4.2. Istraživački instrument

Za potrebe ovog istraživanja koristi se pozitivistički i kvantitativni metodološki pristup, te prethodno razvijen, pouzdan i validan instrument za kvantifikaciju mišljenja, sta-

vova i uvjerenja ispitanika o ponašanjima vođa, odnosno upitnik o preferencijama ponašanja vođa (engl. *Leader Behavior Description Questionnaire* – LBDQXII; Stogdill, 1963). LBDQXII mjeri preferencije ispitanika o opisanim eksplicitnim ponašanjima njihovih neposrednih vođa (nadređenih). Sastoji se od 100 čestica s pet Likertovih kategorija odgovora, koje odražavaju koliko često (od „Uvijek“ do „Nikad“) ispitanici smatraju da bi se vođa trebao/la ponašati onako kako je opisano česticom. Ove stavke faktorski su analizirane u 12 dimenzija ponašanja vođa, odnosno četiri agentske (usmjerene na zadatke), četiri komunalne (usmjerene na zadatke) te četiri neutralne dimenzije. Definicije, opisi i kvantifikacija dimenzija ponašanja vođa nalaze se u Stogdill, 1963, dok se sažeti opisi svake dimenzije ponašanja vođa nalaze u Tablici 3.

Tablica 3. Opis dimenzija eksplicitnih ponašanja vođa u upitniku LBDQXII

Tip ponašanja vođa	Naziv dimenzije ponašanja vođa	Opis dimenzije
Orijentirano prema ljudima	Predstavljanje	Mjeri u kojoj mjeri menadžer govori kao predstavnik grupe.
Neutralno	Mirenje (suprotstavljenih) zahtjeva	Odražava koliko dobro menadžer usklađuje proturječne zahtjeve i smanjuje nered u sustavu.
Neutralno	Tolerancija nesigurnosti	Prikazuje u kojoj je mjeri menadžer sposoban tolerirati neizvjesnost i odgađanje bez tjeskobe ili uzrujavanja.
Neutralno	Uvjerljivost	Mjeri do koje mjere menadžer učinkovito koristi uvjeravanje i argumente; pokazuje čvrsta uvjerenja.
Orijentirano prema zadacima	Inicijacija s strukture	Mjeri u kojoj mjeri menadžer jasno definira svoju ulogu i daje sljedbenicima do znanja što se od njih očekuje.
Orijentirano prema ljudima	Opunomoćenje	Odražava u kojoj mjeri menadžer dopušta sljedbenicima prostor za inicijativu, odluku i djelovanje.
Orijentirano prema zadacima	Preuzimanje uloge	Mjeri u kojoj mjeri menadžer aktivno vrši ulogu vodstva umjesto da vodstvo prepusti drugima.
Orijentirano prema ljudima	Razmatranje	Prikazuje u kojoj mjeri menadžer brine o udobnosti, dobrobiti, statusu i doprinosu sljedbenika
Orijentirano prema zadacima	Naglasak na proizvodnji	Mjeri u kojoj mjeri menadžer vrši pritisak za produktivni učinak.
Neutralno	Točnost u predviđanju	Mjeri u kojoj mjeri menadžer pokazuje predviđanje i sposobnost točnog predviđanja ishoda.
Orijentirano prema ljudima	Integracija	Odražava u kojoj mjeri menadžer održava usko povezanu organizaciju; rješava sukobe među članovima.
Orijentirano prema zadacima	Orijentacija prema nadređenima	Mjeri u kojoj mjeri menadžer održava srdačne odnose s nadređenima; ima utjecaj na njih; teži višem statusu.

Kako bi se osigurala međukulturalna ekvivalencija, korišten je Brislinov model za prijevod instrumenata (Brislin, 1970). Prvo su dvoje lokalnih kolega u svakoj zemlji neovisno preveli anketni upitnik na domicilni jezik i potom ga aplicirali u obliku pilot-studije na manjem broju sudionika (20 – 50). Dobiveni podaci podvrgnuti su standardnim statističkim testovima te su, po potrebi, provođene fokus-grupe s testnim uzorkom, revidirajući čestice upitnika kako bi se postigao ekvivalentan prijevod s izvornog (engleskog) jezika (vidi Littrell *et al.*, 2018 za dodatne pojedinosti o validaciji upitnika). U zadnjoj fazi ovog procesa, odrađeno je nekoliko rundi diskusije s kolegama, analizirajući prevedene i originalne čestice u svrhu provjere ekvivalencije finalne i originalne verzije (na engleskom jeziku) instrumenta.

LBDQXII ima više od 60 godina kontinuirane, opsežne uporabe, te brojna istraživanja podupiru njegovu pouzdanost, valjanost i upotrebu u međukulturalnim okruženjima (Littrell, 2018; Antonakis i sur., 2016). Testovi pouzdanosti LBDQXII uključuju Cronbachovu alfa-analizu pouzdanosti i korelacijske analize od stavke do skale (Cronbachovi alfa-koeficijenti u rasponu od 0,4 do 0,8), te testove pristajanja korištenjem strukturnih jednadžbi (za detalje o validaciji instrumenta vidi Littrell *et al.*, 2018).

4.3. Analiza podataka

Za testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza korištena je analiza varijanci (ANOVA). ANOVA je primjerena za analizu višestrukih i povezanih zavisnih varijabli, kakve čine dimenzije ponašanja u upitniku LBDQXII, i grupnih (u ovom slučaju rodnih, kulturoloških, hijerarhijskih i profesionalnih) razlika (Tabachnick i Fidell, 2019). Uz analizu varijanci, izračunate su aritmetičke sredine svake od dimenzija ponašanja vođa u upitniku LBDQXII, i to, ovisno o hipotezi, na temelju pripadnosti kulturi (maskulina nasuprot feminilne), razini menadžmenta (srednja nasuprot niže) te sektoru (edukacijski nasuprot građevinskom).

5. REZULTATI

Kao što je jasno iz Tablice 4., nema značajnih razlika u preferiranim ponašanjima vođa s obzirom na spol ispitanika, niti u Meksiku niti u Rusiji. Time je *potvrđena prva hipoteza*.

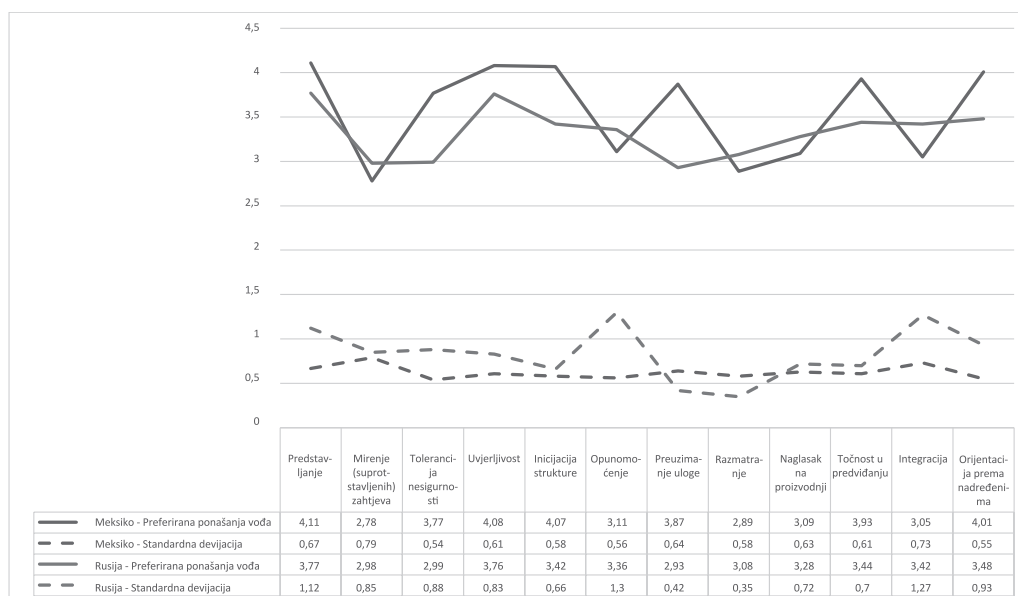
Tablica 4. Analiza varijanci između preferencija ponašanja vođa u Meksiku i Rusiji

		Suma kvadrata		Stupnjevi slobode		Srednji kvadrat		F		Sig.	
		MX	RUS	MX	RUS	MX	RUS	MX	RUS	MX	RUS
Predstav- ljanje	Između grupa	1,22	2,26	1	1	1,22	2,26	2,73	1,80	,10	,18
	U grupama	117,73	414,67	247	331	,45	1,25				
	Ukupno	118,95	416,93	246	332						

		Suma kvadrata		Stupnjevi slobode		Srednji kvadrat		F		Sig.	
		MX	RUS	MX	RUS	MX	RUS	MX	RUS	MX	RUS
Mirenje (suprotstavljenih) zahtjeva	Između grupa	,02	2,34	1	1	,02	2,34	,04	3,26	,84	,17
	U grupama	163,42	237,84	247	331	,62	,72				
	Ukupno	163,4	240,18	246	332						
Tolerancija nesigurnosti	Između grupa	,15	3,83	1	1	,15	3,83	,51	5,06	,48	,43
	U grupama	77,15	250,55	247	331	,29	,76				
	Ukupno	77,30	254,38	246	332						
Uvjerljivost	Između grupa	,18	,94	1	1	,18	,94	,49	1,36	,49	,25
	U grupama	98,50	228,04	247	331	,37	,69				
	Ukupno	98,68	228,98	246	332						
Inicijacija strukture	Između grupa	,29	,56	1	1	,29	,56	,84	1,26	,36	,26
	U grupama	89,55	146,21	247	331	,34	,44				
	Ukupno	89,84	146,77	246	332						
Opunomoćenje	Između grupa	,80	1,41	1	1	,79	1,41	2,49	,84	,12	,36
	U grupama	84,36	557,08	247	331	,32	1,68				
	Ukupno	85,160	558,48	246	332						
Preuzimanje uloge	Između grupa	,00	,02	1	1	,00	,02	,01	,10	,92	,75
	U grupama	109,27	58,89	247	331	,41	,18				
	Ukupno	109,27	58,91	246	332						
Razmatranje	Između grupa	,00	,00	1	1	,00	,00	,00	,01	,99	,91
	U grupama	91,84	41,77	247	331	,35	,13				
	Ukupno	91,84	41,77	246	332						
Naglasak na proizvodnji	Između grupa	1,36	,22	1	1	1,36	,22	3,52	,43	,16	,51
	U grupama	102,22	170,97	247	331	,39	,52				
	Ukupno	103,58	171,19	246	332						
Točnost u predviđanju integracija	Između grupa	,31	,11	1	1	,31	,11	,83	,22	,36	,64
	U grupama	99,04	163,52	247	331	,38	,49				
	Ukupno	99,35	163,63	246	332						
Integracija	Između grupa	,35	,36	1	1	,35	,36	,64	,22	,43	,64
	U grupama	142,79	532,72	247	331	,54	1,61				
	Ukupno	143,13	533,08	246	332						
Orijentacija prema nadređenima	Između grupa	,17	,26	1	1	,17	,26	,54	,29	,46	,59
	U grupama	81,24	288,45	247	331	,31	,87				
	Ukupno	81,41	288,70	246	332	1,22	2,26	2,73	1,80	,10	,18

Nadalje, kako je vidljivo iz Grafikona 2., ispitanici/ice iz istraživačkih poligona s izraženim kulturnim vrijednostima maskuliniteta (Meksiko), te oni koji rade u dominantno maskulinim sektorima (građevina), te na nižim razinama menadžmenta, demonstriraju preferencije agentskih eksplicitnih ponašanja vođa (Inicijacija strukture, Preuzimanje uloge, Naglasak na proizvodnji i Orijehtacija prema nadređenima; Stogdill, 1963; Littrell, 2018). Obratno, ispitanici/ice iz Rusije (društva s izraženom kulturnom vrijednosti feminilnosti), iz dominantno feminilnog edukacijskog sektora i na srednjim razinama menadžmenta, demonstriraju komunalne preferencije eksplicitnih ponašanja vođa, usmjerena na ljude (Predstavljanje, Opućnoćenje, Razmatranje, Integracija). Aritmetičke su sredine preferencija za sva, uključujući i neutralna ponašanja vođa, konzistentne i iskazuju veće vrijednosti preferencija agentskih ponašanja u maskulinim te komunalnih ponašanja u feminilnim kontekstima. Najviše sličnosti iskazano je u preferencijama za ponašanje Opućnoćenja (aritmetičke sredine su $\geq 3,01$; $\leq 3,36$). Najviše razlika (razlika aritmetičkih sredina jest ≥ 1) iskazano je u preferencijama ponašanja Predstavljanja, Tolerancije nesigurnosti, Uvjerljivosti, Preuzimanja uloge i Integracije.

Grafikon 2. Aritmetičke sredine preferiranih ponašanja vođa u Meksiku i Rusiji



Ipak, iako su razlike između sektora i razina menadžmenta u objema državama većinom značajne ($p = ,05$), postoje i one koje nisu i te su razlike nasumične. Razlike u preferencijama za ponašanje Razmatranja između edukacijskog i građevinskog sektora, te ponašanjima Integracije između srednje i niže razine menadžmenta u Rusiji nisu značajne ($p = ,347$; $,423$). U Meksiku, razlike između hijerarhijskih razina u preferenciji ponašanja Predstavljanja nisu značajne ($p = ,211$), kao ni razlike u preferencijama za ponašanja Opućnoćenja između hijerarhijskih razina u objema zemljama ($p = ,313$). Također, u Rusiji ispitanici/ice sa srednje (feminilne) razine menadžmenta preferiraju (agentsko) ponašanje Preuzimanja uloge značajno više nego ispitanici/ice s niže (više maskuline) razine, što nije u skladu s postavljenim hipotezama. Ovakvi rezultati analize podataka impliciraju da su druga i treća hipoteza djelomično potvrđene.

6. ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje provedeno je s ciljem ispitivanja rodni razlika u preferiranim ponašanjima vođa. Rezultati proturječe tradicionalnim perspektivama rodne prednosti u vodstvu, odnosno stereotipnim stavovima i očekivanjima da je ponašanje ženskih (komunalno) i muških (agentsko) vođa definirano njihovim spolom. Oni, također, pružaju značajne uvide u složene odnose između spola, preferencija vodstva i kontingencijskih čimbenika, naglašavajući prioritet društveno-kulturnih, sektorskih i organizacijskih faktora nad spolom u određivanju preferencija, odnosno percepcija učinkovitog vodstva.

Primarni doprinos ovog istraživanja jest empirijska potvrda da ne postoje značajne razlike u preferiranim ponašanjima vođa s obzirom na spol, što izravno opovrgava esencijalističke pristupe koji smatraju da su muškarci ili žene inherentno prikladniji za uloge vodstva. Teorije društvenih uloga i kongruencije uloga dijelom su konzistentne s rezultatima ovog istraživanja jer postuliraju kontekstualno definirane uloge, a time i ponašanja muškaraca i žena. Ipak, te i slične teorije također postuliraju razlike između ženskih i muških ponašanja i stilova vodstva implicirajući da različiti kontekstualni faktori mogu samo indicirati tko (muškarci ili žene) će biti učinkovitiji vođa u danom kontekstu. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da se percepcije podudarnosti između rodni uloga i uloga vodstva mijenjaju ovisno o kontekstu, ali ne i spolu zaposlenika. Time se pruža snažnija empirijska potvrda postulata RCT-a koji sugeriraju da kontekst određuje što se smatra prikladnim ponašanjem vođe, ali se istovremeno ta teorija i proširuje pokazujući da su te percepcije univerzalne među spolovima unutar istog konteksta.

Iako rezultati potvrđuju kontingencijsku uvjetovanost preferencija ponašanja vođa, dio nalaza nije u skladu s postavljenim hipotezama. To ukazuje na složeniju interakciju između kontekstualnih, sektorskih i organizacijskih čimbenika i percepcija učinkovitog vodstva, kao temelj za daljnja empirijska istraživanja i razvoj sofisticiranijih, rodno neutralnih i kontekstualno osjetljivi(ji)h teorijskih modela koji mogu bolje objasniti složenost ovog fenomena u suvremenom poslovnom okruženju.

Rezultati ovog istraživanja, također, pružaju temelj za unapređenje procesa selekcije, evaluacije, razvoja i napredovanja menadžerskog kadra. Poduzeća bi mogla, primjerice, implementirati „rodno slijepo“ procese selekcije, kao i mijenjati univerzalne evaluacijske kriterije kontingencijskim pristupom koji prepoznaje da različite okolnosti zahtijevaju različita ponašanja vođa. Razvoj specifičnih alata za evaluaciju koji uzimaju u obzir relevantne kontekste može, primjerice, uključivati programe 360° povratnih informacija, procjenjivače iz različitih okruženja, i/ili individualne razvojne planove koji se fokusiraju na ponašanja relevantna za specifični kontekst u kojem vođa djeluje. Takav potencijal imaju i prakse kao što su međudivizijska rotacija (npr. između tehničkih i administrativnih odjela) koja omogućuje iskustvo u različitim profesionalnim okruženjima, mentorstvo i trening usmjereni na razvoj bihevioralne fleksibilnosti, ili alati za samoprovjeru koji pomažu vođama procijeniti prikladnost ponašanja za specifični kontekst. Slično tome, međunarodne organizacije i kompanije mogle bi implementirati programe mentorstva, kao i kreirati mješovite timove s menadžerima različitih spolova i kulturnih, organizacijskih i drugih profila kako bi se potaknula razmjena različitih pristupa vodstvu, iskustava i perspektiva.

Ovo istraživanje ima i ograničenja, prvenstveno u uzorku gdje nerazmjernost u distribu-

ciji uzorka ograničava generalizaciju rezultata. Buduća istraživanja trebala bi primijeniti robusnije metodološke pristupe, primjerice, stratificiranog slučajnog uzorkovanja kako bi se osigurala reprezentativnost uzorka po svim relevantnim dimenzijama (spol, dob, hijerarhijska razina, sektor itd.). Longitudinalne studije pružile bi uvid u stabilnost percepcija tijekom vremena, a kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda poput dubinskih intervjua ili etnografskih studija, omogućiti bolje razumijevanje i identifikaciju drugih institucionalnih, organizacijskih i individualnih kontingencijskih faktora, te načina na koji oblikuju percepcije vodstva.

Iako istraživačke poligone predstavljaju zemlje s izraženim razlikama u maskulinitetu i femininosti, kulturne su razlike složene i višedimenzionalne, a fokusiranje samo na jednu dimenziju može zanemariti utjecaj drugih dimenzija (Ljubica *et al.*, 2021). Buduća istraživanja trebala bi, dakle, uključiti veći broj zemalja i širi spektar kulturnih dimenzija kako bi se bolje razumjela interakcija između različitih kulturoloških struktura u oblikovanju preferencija i ponašanja vođa. Istraživanje je, također, bilo ograničeno na dva sektora (građevinarstvo i obrazovanje), koji predstavljaju ekstreme u pogledu rodne dominacije. Većina sektora nalazi se između ovih ekstrema i može pokazivati složenije obrasce preferencija i ponašanja vođa te je preporučljivo uključivanje šireg spektra sektora i industrija, uključujući one koji pokazuju mješovitu rodnu zastupljenost ili su prošli kroz značajne transformacije u pogledu rodne zastupljenosti.

Također, studija nije obuhvatila kognitivne mehanizme utjecaja kontingencijskih, situacijskih faktora na percepcije učinkovitog vodstva. Stoga bi buduća istraživanja trebala istražiti psihološke procese uključene u formaciju i adaptaciju percepcije i ponašanja vođa prema takvim specifičnostima, kao i rodne (ali i ostale) razlike u toj adaptaciji. Vrijedni istraživački smjerovi uključuju i osobne karakteristike, kao i organizacijske prakse i politike koje olakšavaju i/ili otežavaju adaptaciju percepcije i ponašanja vođa.

LITERATURA

1. Alvesson, M. i Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations*, 2nd edition. Sage.
2. Antonakis, J., Fenley, M. i Liechti, S. (2016). Is there a “gender gap” in leadership? *Leadership Quarterly*, 27(5), str. 662-680.
3. Boohene, R. (2009). Gender and employment in small-scale enterprises in Ghana. *African Journal of Business Management*, 3(3), str. 112-119.
4. Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), str. 185-216.
5. Catalyst (2012). *Women CEOs of the Fortune 500*. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-fortune-500/> (pristupljeno: 2. svibnja 2025.)
6. Catalyst (2022). *Women in Leadership at S&P 500 Companies*. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-leadership/> (pristupljeno: 23. ožujka 2025.)
7. Darwin, C. (1871). *The descent of man, and Selection in relation to sex*, Vol. 1. John

Murray.

8. Dodge, K. A., Gilroy, F. D. i Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), str. 253-264.
9. Duehr, E. E. i Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing?. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), str. 569-576.
10. Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Erlbaum.
11. Eagly, A. H. i Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), str. 807-834.
12. Eagly, A. H. i Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), str. 233-256.
13. Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), str. 573-598.
14. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. i van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), str. 569-591.
15. Eagly, A. H., Karau, S. J. i Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117(1), str. 125-145.
16. Eagly, A. H., Makhijani, M. G. i Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), str. 3-22.
17. Europska komisija (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/> (pristupljeno: 12. rujna 2025.)
18. Gupta, N. i Sharma, P. (2023). Gender and leadership in global organizations: A review of recent findings. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), str. 45-60.
19. Hilton, J. L. i von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, str. 237-271.
20. Hoch, J. E., Byrd, M. i Koskela, K. (2025). Gender differences in leadership behaviors of female coaches and their leadership effectiveness. *Journal of Sport Psychology*, 23(1).
21. Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2008). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd edition). McGraw-Hill.
22. Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. i Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), str. 39-60.
23. Kim, H. i Lee, S. (2024). Gender roles and leadership effectiveness: Meta-analytic insights. *International Journal of Management Reviews*, 26(2), str. 115-134.
24. Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. i Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), str. 616-642.

25. Kuada, J. (2009). Gender, Social Networks, and Entrepreneurship in Ghana. *Journal of African Business*, 10(1), str. 85-103.
26. Li, Y., Wang, X. i Wang, Y. (2025). The impact of gender norms on women's leadership advancement: An empirical study in China. *Economic and Political Studies*, str. 1-17.
27. Lin, Z., Chen, H. i Huang, X. (2024). Gender and leadership styles: A social role theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), str. 134-150.
28. Lind, G. i Colquhoun, R. (2021). Analysis of gender segregation within detailed occupations and industries in Australia. *Australian Journal of Labour Economics*, 24(1), str. 47-69.
29. Littrell, R. F., Warner-Søderholm, G., Minelgaite, I., Ahmadi, G., Dalati, Bertsch, A. i Kuskova, V. (2018). Explicit preferred leader Behaviours across cultures: Instrument development and validation. *Journal of Management Development*, 37(3), str. 243-257.
30. Ljubica, J., Littrell, R. F., Warner-Søderholm, G. i Minelgaite, I. (2022). Empower me or not? Influence of societal culture. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(1), str. 114-146.
31. Manning, T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *South African Journal of Labour Relations*, 26(2), str. 43-65.
32. Md-Nor, F. A., Rahim, S. i Azmi, M. N. (2022). Women leadership effectiveness: Competitive factors and subjective and objective qualities. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2140513.
33. Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W. i Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8), str. 1396-1405.
34. Powell G., N. i Butterfield, D. A. (1979). The "Good Manager": Masculine or Androgynous?. *Academy of Management Journal*, 22, str. 395-403.
35. Powell, G. N. (2014). *Women and men in management* (4th edition). Sage Publications.
36. Ragins, B. R. (1991). Gender and leadership: A review and directions for future research. *Psychological Reports*, 68(3), str. 963-976.
37. Singh, R., Kumar, S. i Joshi, S. (2025). Gender insights on team-oriented leadership: Findings from the GLOBE Project. *International Journal of Business and Social Science*, 12(3), str. 1-15.
38. Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
39. Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th edition). Pearson.
40. Taras, V., Roney, J. i Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Approaches, challenges, limitations and suggestions based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), str. 50-75.
41. Thompson, L., Jenkins, K. i Riley, J. (2024). Gender dynamics in leadership roles: An

- empirical overview. *Journal of Leadership Education*, 23(4), str. 256-273.
42. Trading Economics (2021). United States Labor Force Participation Rate. Dostupno na: <https://tradingeconomics.com/united-states/labor-force-participation-rate> (pristupljeno: 1. travnja 2025.)
 43. U.S. Department of Labor (2001). *Women in the Labor Force: A Databook*. U.S. Government Printing Office. Dostupno na: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2001/12/cls0112.pdf> (pristupljeno 22. travnja 2025.)
 44. Vilkinas, T. (2000). The gender factor in leadership and management: A review of the evidence. *Australian Journal of Management*, 25(1), str. 95-106.
 45. Vilkinas, T., Cartan, G. i Saebel, J. (2009). Leadership behaviour and effectiveness in China. *Asia Pacific Business Review*, 15(2), str. 163-180.
 46. Wang, H., Li, Y. i Xie, J. (2025). Leadership style and gender: Evidence from multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 62(3), str. 321-345.
 47. Williams, J. E. i Best, D. L. (1982). *Measuring sex stereotypes: A multinational study*. Sage.
 48. Yang, J. i Park, S. (2023). Gender differences in leadership behavior and effectiveness: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100841.
 49. Zhao, Q., Lin, J. i Ma, S. (2024). Leadership emergence and gender: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), str. 297-312.