

SVEUČILIŠTE J. J. STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ  
KULTURALNI MENADŽMENT

MARINA BIUKLIĆ

# STILOVI VODSTVA I ŽENE U MENADŽMENTU

ZAVRŠNI RAD

MENTORICA:

Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

## SAŽETAK

Ovim radom ukazano je na različite stilove vodstva i položaj žena u menadžmentu. Definirano je vođenje i složeni odnos između menadžmenta i vođenja te njihova međusobna povezanost. Navođenjem teorija te vrsta i stilova vodstva prikazane su razlike između stilova vodstva te općenite karakteristike navedenih stilova. Također, definirana su tri novija pristupa vodstvu, a to su transformacijsko, karizmatično i sustavno vodstvo. U radu je ukazano na postojeće razlike između muškog i ženskog stila vođenja te je navedena činjenica da iako najčešće muškarci primjenjuju muški stil vođenja, a žene ženski, to nije uvijek slučaj. Naglasak rada je na položaju žena u menadžmentu. U radu je prikazan položaj žene kao iznimno važnog subjekta u menadžmentu, odnosno navedene su prednosti ženskog stila vođenja i pojašnjen je pojam staklenog stropa. Uz pojašnjenje problema uključivanja žena u suvremeni menadžment, prikazana je situacija žena menadžera u svijetu i u Hrvatskoj. Ujedno je istaknut i problem vertikalne segregacije u suvremenom menadžmentu, kao i prikaz žena menadžera u odnosu na podjelu djelatnosti. Kao primjeri uspješnih žena menadžera prikazane su Sherly Sandberg, glavna operativna direktorica Facebook-a te Mary T. Barra, predsjednica i glavna izvršna direktorica tvrtke General Motors. Zaključeno je da i u današnje vrijeme postoje mnoge zapreke za žene u menadžmentu te žene i dalje u većini dijelova svijeta nemaju isti tretman kao muškarci, sve su bliže tome zahvaljujući obrazovanju, upornosti, trudu, radu te borbi za svoja prava.

Ključne riječi: *stilovi vodstva, menadžment, žene, ženski stil vođenja, stakleni strop*

## **ABSTRACT**

This work points to different leadership styles and the position of women in management. The management and the complex relationship between management and leadership and their interconnectedness are defined. By explaining theories of this type and style of leadership, differences between the leadership styles and the general characteristics of the mentioned styles are shown. Three new approaches to leadership are also defined, which are transformational, charismatic and systematic leadership. The paper points to the existing differences between male and female style of leadership, and the fact is that although men tend to use male leadership, and women female leadership, this is not always the case. The emphasis is on the position of women in management. The paper presents the position of women as an extremely important entity in management, i.e. the advantages of a women's style of leadership and the notion of a glass ceiling are outlined. In addition to clarifying the problem of women's inclusion in contemporary management, the situation of women managers in the world and in Croatia is presented. At the same time, the problem of vertical segregation in contemporary management was highlighted, as well as the representation of women managers in relation to the division of activity. Examples of successful women managers were Sherly Sandberg, Chief Operating Officer of Facebook, and Mary T. Barra, General Motors Chairman and Chief Executive Officer. It is concluded that although there are still many barriers for women in today's management and women still do not have the same treatment as men in most parts of the world, they are closer to that than ever because of education, persistence, hard work, and struggle for their rights.

*Key words: leadership styles, management, women, women's leadership style, glass ceiling*

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POJAM I DEFINIRANJE VOĐENJA.....	2
2.1. Odnos menadžmenta i vođenja .....	2
2.2. Pojam i definiranje vodstva .....	3
3.1. Teorije vodstva .....	6
3.2. Vodstvo temeljeno na osobinama vođe.....	7
3.3. Vodstvo temeljeno na ponašanju vođa .....	8
3.4. Vodstvo temeljeno na ovlasti .....	9
4. NOVIJI PRISTUPI VODSTVU.....	11
4.1. Transformacijsko vodstvo .....	11
4.2. Karizmatično vodstvo.....	11
4.3. Sustavsko vodstvo.....	12
5. RAZLIKE IZMEĐU MUŠKOG I ŽENSKOG STILA VOĐENJA .....	13
6. POLOŽAJ ŽENE KAO IZNIMNO VAŽNOG SUBJEKTA U MENADŽMENTU.....	17
6.1. Prednosti ženskog stila vođenja .....	18
6.2. Fenomen staklenog stropa .....	18
7. UKLJUČIVANJE ŽENA U MENADŽMENT SUVREMENIH ORGANIZACIJA .....	20
7.1. Etape uključivanja žena u svjetski menadžment.....	20
7.2. Razlozi većeg uključivanja žena u svjetski menadžment.....	21
7.3. Zapreke većem uključivanju žena u suvremeni menadžment i načini rješavanja istih .....	22
8. ŽENE MENADŽERI U SVIJETU.....	24
8.1. Žene menadžeri.....	24
8.2. Žene menadžeri u Hrvatskoj .....	25
8.3. Vertikalna segregacija u suvremenom menadžmentu .....	26
8.4. Žene menadžeri u odnosu na djelatnosti.....	27
9. PRIMJERI USPJEŠNIH ŽENA MENADŽERA .....	29
9.1. Sheryl Sandberg .....	29
9.2. Mary T. Barra.....	30
10. ZAKLJUČAK.....	31
LITERATURA .....	32
PRILOZI.....	34

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je „Stilovi vodstva i žene u menadžmentu“. U radu je stavljen naglasak na ženski stil vođenja i položaj žena u menadžmentu. Istaknut je problem neravnopravnosti između žena i muškaraca, kao i zapreke s kojima se žene u menadžmentu susreću. Cilj ovog rada je prikazati različite stilove vodstva i njihovu povezanost sa spolom te ujedno i razlike između muškaraca i žena u menadžmentu s naglaskom na lošiji položaj žena. Iako se žene sve više uključuju u menadžment, teško im je napredovati i postići isti uspjeh kao muškarci zbog većinom tradicionalnih društvenih vrijednosti. Žene se u menadžmentu susreću s fenomenom staklenog stropa. Većina žena menadžerica cijelu svoju karijeru ostaje na nižim ili srednjim razinama menadžmenta, dok su upravo muškarci na višim položajima. Takvim je primjerima zaključeno da postoji spolna diskriminacija u menadžmentu, a nerijetko je slučaj i vertikalna segregacija. Iako je ženama mnogo teže doći do uspjeha u menadžmentu u odnosu na muškarce, primjerima uspješnih žena u svijetu menadžmenta dokazano je da obrazovanje, trud i upornost vode do velikih postignuća.

## **2. POJAM I DEFINIRANJE VOĐENJA**

Vođenje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. U tom procesu vođa je ključna osoba ako je nekom planu ili projektu cilj uspjeti. Umijeće vođenja vezano je uz osobnost pojedinca. Proces menadžmenta ovisi o tome hoće li vođenje biti uspješno ili neuspješno, a to ovisi o vođi i njegovoj sposobnosti. Kod vođenja je najviše naglašena sposobnost utjecanja na druge koju svaki dobar menadžer i/ili vođa mora imati. Vođenje i slijeđenje uzajamno su uvjetovani. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:459) Bez dobrog vođenja nema slijeđenja, a bez slijeđenja nema pravog i kvalitetnog vođenja. Prema tome, vođenje se svodi na odnose među ljudima u organizaciji, podrazumijeva sposobnost motiviranja, komuniciranja te razvoja dobrih međuljudskih odnosa. U današnjim se poslovnim uvjetima vođenje mora mijenjati te tako postoji moderno vođenje koje je orijentirano na potrošače, zaposlene, stalne inovacije i promjene. Moderno ili suvremeno vođenje mora imati ljude koji rade prave stvari kako bi se moglo prilagoditi svim suvremenim inovacijama i tehnološkom napretku. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:460) Dakle, kako bi vođenje bilo uspješno, vođa treba biti osoba kojoj će zaposlenici vjerovati i slijediti ga.

### **2.1. Odnos menadžmenta i vođenja**

Menadžment i vođenje nisu sinonimi, ali su međusobno povezani pojmovi. Oba procesa imaju svoju zadaću i ulogu te se međusobno nadopunjuju. Najuspješnije organizacije imaju kvalitetan i uspješan menadžment, ali i vođenje. Menadžeri su oni koji „rade stvari na pravi način“, a vođe „rade prave stvari“, odnosno menadžeri rade sve prema pravilima službe, a vođe rade doista ono što treba. Menadžment i vođenje se razlikuju pa je tako menadžment proces obavljanja poslova pomoću drugih ljudi, a vođenje se odnosi na interakciju, odnosno komunikaciju s ljudima. Dok menadžment, odnosno menadžeri ostvaruju ciljeve, vođe ih kreiraju. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:464) Ostale važne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima te kontrola. Vođenje se promatra kao zaseban sustav koji se dopunjuje s menadžmentom. Oba sustava su važni za okolinu koja je sve suvremenija i promjenjiva. Oba se procesa bave svladavanjem. Menadžment se bavi svladavanjem složenosti, a vođenje svladavanjem promjena. Budući da postoje razlike između menadžmenta i vođenja, dobar menadžer ne mora nužno biti dobar vođa, a vrijedi i obrnuto. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:465) po H. Mintzbergu

(1990) navode da je menadžer osoba zadužena za funkcioniranje organizacije ili nekog njezinog dijela. Kao menadžere promatra se i predsjednike i potpredsjednike tvrtki, biskupe, premijere, vođe sportskih timova, poslovođe i druge. Sve njih karakterizira formalna ovlast nad organizacijom koju vode, međutim ne znači da su odmah i vođe. Jedan je od najspecifičnijih menadžmenta onaj japanski. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:466) japanski menadžment definiraju kao posebnost koja podrazumijeva doživotnu zaposlenost i „princip senioriteta“ uz donošenje odluka putem sporazuma između menadžera i suradnika te ostalih zaposlenika. Dakle, vođa ne znači samo biti nadređeni, nego je i potrebno posjedovati određene karakteristike zbog kojih će zaposleni slijediti vođu.

## **2.2. Pojam i definiranje vodstva**

Pojam vodstva i u 21. stoljeću smatra se misterioznim. Pojam vodstvo predstavljaju različiti vođe. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:467) ne postoji precizna ili točna mjera kojom je moguće mjeriti uspješnost vodstva; granice vodstva te samih vođa drugačije su u svakom pojedinom slučaju. Vodstvo je vrlo važno za uspješnost organizacije pa tako sve češće u organizacijama dolazi do krize vodstva. Uzrok krize, odnosno bankrota nesposobnost je pojedinca koji je smatran vođom čiji je zadatak voditi i upravljati organizacijom. Uz slijedenje, bitna funkcija vodstva je i usmjeravanje. Vođa treba prenijeti sljedbenicima širu sliku i pomoći im da oni vide isto što i on te da im lakše bude ostvariti željeni cilj. „Pravo vodstvo može biti pravo jedino ako je horizontalno, tj. ako stimulira uključivanje kolega u rješavanje problema.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:468) Takvo vodstvo češće vodi do uspjeha, budući da je razvijena dobra komunikacija između vođe i zaposlenika te su svi usmjereni na jedan zajednički cilj. Vodstvo je definirano na različite načine, a svaka definicija kao bitan element izdvaja utjecaj na ljude. Tako pojedinačna sposobnost vodstva ne znači ništa ako ne utječe na ljude. Jedna od važnih karakteristika vodstva je osobnost vođe ili nekog drugog pojedinca koji ima vodstvene sposobnosti koje nije moguće točno i precizno odrediti. Vodstvo je ljudski faktor koji spaja pojedince u grupu i motivira ih za ostvarenje ciljeva neke organizacije ili poduzeća. Prema tome, zaključeno je da su u središtu definicije vodstva osobine vođe. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:470) Elementi koji su ključni u vodstvu su vođe, sljedbenici i okolina te zapravo oni određuju uspješnost ili neuspješnost neke određene situacije u kojoj je glavni faktor vodstvo. Svi ti elementi trebaju biti usklađeni i uravnoteženi kako bi vodstvo bilo uspješno. Tako vođa ne može

raditi protiv volje sljedbenika i u neprilagođenoj okolini, odnosno bez odgovarajućih uvjeta. Odnos vođe i sljedbenika je dvosmjernan – vođe utječu na sljedbenike, ali i sljedbenici utječu na vođe. Utjecaj je temelj vodstva koji spaja vođu i sljedbenike pa tako vođa mora utjecati na sljedbenike da oni misle i na interes i cilj organizacije koji je postizanje rezultata, a za što su potrebne određene promjene. Posao vodstva ima međuljudsku i tehničku dimenziju. Međuljudska dimenzija je temeljna i ona određuje vodstvo. Tehnička dimenzija vodstva podrazumijeva kvalitetu, efikasnost i proizvodnost. Vođa se obavljajući posao vodstva nalazi u trima ulogama: vođa kao dizajner, vođa kao upravitelj i vođa kao učitelj. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:474) ističu kako vođa kao dizajner treba stvarati ideje, vizije, svrhu i vrijednosti organizacije, a u ulozi upravitelja mora štiti i zagovarati sve ono što podrazumijeva vodstvo, dok vođa kao učitelj treba suradnike upoznati s okolinom u kojoj djeluju. Tako se posao vodstva svodi na tri skupine poslova: poslovi koji se tiču zadataka koje treba obaviti, poslovi koji su vezani za potrebe grupe i poslovi koji su vezani za potrebe pojedinaca. Prva skupina poslova podrazumijeva planiranje, postavljanje ciljeva, raspoređivanje zadataka i određivanje standarda uspješnosti. Poslovi koji su vezani za potrebe grupe su izgradnja tima, komunikacija, motivacija i disciplina. Treća skupina poslova su treniranje, savjetovanje, motiviranje i razvoj. Vođa mora dobro realizirati zadatke i ostvarenje ciljeva i ne smije izazivati nezadovoljstvo sljedbenika. U suprotnom dolazi do neuspješnog vodstva.



### 3. ODNOS MENADŽMENTA I VODSTVA

Menadžment i vodstvo nije moguće izjednačiti. Vođe postoje i u neorganiziranim skupinama, a menadžeri su vezani za organizacijske strukture. Menadžment je fokusiran na izvršavanje zadataka, a vodstvo na slijedeće. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:475) Menadžment je prvotno pozicija ili položaj, a vodstvo se ne imenuje niti bira. Vođom postaje onaj koji ima sposobnost utjecanja na druge. Menadžment se više odnosi na obavljanje posla. Tako je kod menadžmenta fokus na rezultatu, a kod vodstva na odnos među ljudima. Kod vodstva je također važno motiviranje ljudi da ostvare zadatak pa tako bez vodstva nema rezultata u organizaciji za koje su inače zaduženi menadžeri. Menadžer je samo menadžer kada koristi instrumente organizacije kao što su struktura, strategija, kultura, sustavi i ostalo. Međutim, menadžer koji ima izravnu interakciju sa zaposlenima te ih motivira i usmjerava smatra se vođom; tako se menadžer može pretvoriti u vođu. U organizacijama se svaki menadžer ne pretvori u vođu, iako je to poželjno, osobito za menadžere na najvišim razinama menadžmenta. U Tablici 1. prikazani su odnos i razlika između menadžmenta i vodstva. Vidljivo je kako biti vođa podrazumijeva dopuštanje suradnicima i zaposlenima da pridonose uspješnom obavljanju zadataka, odnosno vođa ima povjerenje u suradnike da će dobro obaviti svoj zadatak i posao. Također, vodstvo je u odnosu na menadžment više usmjereno na sudjelovanje u procesu obavljanja cjelokupnog zadatka.

**Tablica 1.** Odnos i razlika između menadžmenta i vodstva

<b>Menadžment</b>	<b>Vodstvo</b>
- implementacija vizije vođe i promjena koje je uveo vođa - održavanje organizacijske infrastrukture	- artikulacija vizije organizacije i uvođenje velikih promjena u organizaciji - poticanje suradnika - rad u stresnim situacijama vanjske okoline
- usredotočenost na zadatke (stvari) kroz menadžerske funkcije planiranja, organiziranja i kontrole	- usredotočenost na međuljudske odnose, ljude te na vodstvenu funkciju menadžmenta
- planiranje - postavljanje detaljnih ciljeva i planova za ostvarenje	- uspostavljanje smjernica - razvijanje vizije i strategije za postizanje rezultata

- organiziranje i pribavljanje osoblja - uspostavljanje strukture kako bi zaposleni obavljali poslove na način na koji menadžer to želi	- inovacije i dopuštanje zaposlenima da posao obavljaju na način na koji žele sve dok su rezultati u skladu s vizijom
- kontroliranje/kontrola - praćenje rezultata, usporedba rezultata s planovima i poduzimanje konkretnih akcija	- motiviranje i poticanje zaposlenih da na kreativan način ostvaruju viziju
- predvidljivost; planiranje, organiziranje te dosljedno kontroliranje - preferiranje stabilnosti	- provođenje inovativnih, brzih promjena koje nisu lako predvidljive - preferiranje promjene
- menadžeri rade stvari na pravi način	- vođe rade prave stvari
- stabilnost, kontrola, konkurencija, rad i jednakost	- promjena, osnaživanje i ovlašćivanje, suradnja, na ljudima i raznolikosti
- kratkoročna dimenzija - izbjegavanje rizika - održavanje i oponašanje	- dugoročna dimenzija - preuzimanje rizika - inoviranje i stvaranje novih ideja

Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:477)

Menadžeri su nositelji funkcije menadžmenta, a vođe imaju vodstvene sposobnosti. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:478) ako je menadžer ujedno i vođa, onda on obavlja sve što podrazumijeva menadžment i vodstvo, isto kao što netko tko nije na menadžerskoj poziciji može imati vodstvene sposobnosti te biti vođa.

### 3.1. Teorije vodstva

Teorije vodstva predstavljaju ono što je temelj vodstva te kako se postaje vođom. Teorija menadžmenta znanost je starija nešto više od sto godina i u njezinom se okviru izučava i vodstvo. Ta je teorija pokušala odgovoriti na pitanje „Što je vodstvo?“, odnosno koje su karakteristike koje mora posjedovati neka osoba da bi bila vođa. Za teorije vodstva rabljeni su još i sljedeći nazivi: pristup vodstvu, perspektive vodstva, paradigma vodstva, modeli vodstva te stilovi vodstva. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:479) Kod vodstva ne postoji univerzalni stil, nego je ono određeno karakteristikama situacije, karakteristikama podređenih i karakteristikama samih menadžera. Svaka nova teorija vodstva nadopunjuje

prethodnu i dotadašnjim spoznajama daje novu dimenziju. Charles Handy (1983), kako autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:479) navode, smatra da postoje tri osnovna pristupa vodstvu, a to su: teorija karakteristika osobe, teorije stila vodstva i situacijske teorije vodstva. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:479) o modelima vodstva piše i M. Buble koji ih sve svrstava također u tri skupine i to u: modele osobina vođe, biheviorističke modele i kontingencijske modele. Mnogo drugih autora također slično razvrstavaju teorije i pristupe vodstva po važnosti, ali svi se slažu u postojanju triju temeljnih teorija, a to su: vodstvo temeljeno na osobinama vođe, vodstvo temeljeno na ponašanju vođe i kontingencijski pristup vodstvu. Vrlo je malo vjerojatno da je moguće uspostaviti jednu opću teoriju vodstva, budući da je vodstvo određeno karakteristikama vođa i suradnika, a oni nikada nisu isti, kao ni situacije vodstva.

### **3.2. Vodstvo temeljeno na osobinama vođe**

Teoretičari menadžmenta proučavaju teorije vodstva posljednjih 60-ak godina. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:480), prva teorija koja se pojavila sredinom 20. stoljeća je teorija temeljena na osobinama ili karakteristikama vođe. Postoje i zagovaratelji i kritičari ove teorije, međutim treba imati na umu vrijeme i povijesni kontekst u kojemu se ova teorija pojavila. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:480) tvrde da je „ključna teza i temeljna tvrdnja teorije karakteristika osobe ili osobina vođe je da se vođe rađaju, a ne stvaraju.“ Tako ova teorija smatra da je svojstvo vođenja čovjeku urođeno te je doživjela kritike, s obzirom na to da su neke tvrdnje znanstveno utemeljene, a neke ne. Polazište ove teorije jest osobnost vođe. Mnogi su teoretičari pokušali odrediti kakva je to osobnost koja čini vođu. Uz ovu teoriju vezane su: teorija velikih ličnosti, teorija velikog čovjeka i slično. Neki vide uporište ove teorije u genetici i djetinjstvu koje određuje vođu. Po toj tvrdnji treninzi i iskustvo ne igraju nikakvu ulogu u stvaranju vođe pa tako ona nije točna, budući da se tako u svakom slučaju može unaprijediti vodstvo. Činjenica da genetsko nasljeđe igra važnu ulogu u stvaranju vođe nije u potpunosti netočna, budući da su fizička snaga i inteligencija važne karakteristike vođe. Neki teoretičari ne odbacuju odgoj, obrazovanje i iskustvo kao važne čimbenike koji utječu na postajanje vođom, ali ipak prednost daju prirodnom talentu. Tako je zaključeno da je genetska predispozicija bitna za uspješno vođenje, ali ju je nužno postupno nadograđivati kroz druge pristupe. Brojne studije navode da su neke od karakteristika koje vođa mora imati: inteligencija, inicijativa, samouvjerenost, entuzijizam, društvenost, hrabrost,

imaginacija i ostalo. Glavno pitanje je jesu li te karakteristike određene rođenjem ili ih je moguće naučiti obrazovanjem i steći iskustvom. Teorija vodstva temeljenog na osobinama vođe ostaje u osnovi svih teorija vodstva koje su nadogradnja prethodnim teorijama.

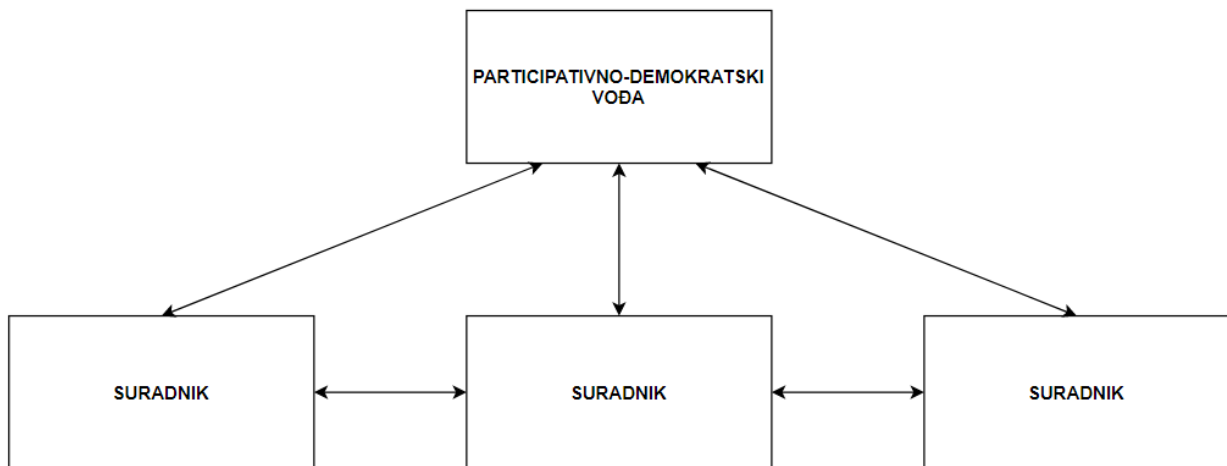
### **3.3. Vodstvo temeljeno na ponašanju vođa**

Prema autorima Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:482), drugu skupinu teorija čine biheviorističke teorije koje su temeljene na ponašanju uspješnih vođa te na postojanju nečega zajedničkog svim uspješnim vođama. Prema tim teorijama, vodstvo je moguće naučiti. Teorije vodstva temeljene na ponašanju polaze od pretpostavke da se svi uspješni vođe ponašaju na određen način te je cilj ovih teorija pronaći zakonitosti u ponašanju uspješnih vođa kako bi se takvom ponašanju mogli poučiti budući vođe. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:482) ističu kako uspješno vodstvo ovisi o ponašanju vođe, odnosno o stilu odnošenja vođe prema sljedbenicima. Polazište ovih teorija je kritika teorije o karakteristikama osoba, budući da predstavnici ovih teorija smatraju da se ljudi ne rađaju s nekim karakteristikama koje ih unaprijed predodređuju za vođe. Za uspješnost vođe nisu dovoljne samo karakteristike, a isto je tako upitno može li bilo koji stil vodstva rezultirati efektivnim vodstvom. Biheviorističke teorije vodstva objašnjavaju različite stilove koje rabe efektivni vođe. Oni su usredotočeni na pronalaženje načina za klasifikaciju različitih ponašanja, što osigurava razumijevanje vodstva. Ne postoji najbolji stil vodstva za sve situacije. Također, u okviru ovih teorija postoje dvije dimenzije u ponašanju vodstva, a to su orijentacija na zadatak i orijentacija na ljude. Tako je sve istraživače ovakvih teorija moguće svrstati u dvije grupe. Jedni su fokusirani na stil vodstva, dok su drugi orijentirani na ljude ili zadatke. U okviru teorija o ponašanju sve se svodi na odgovarajući stil vodstva. Zaključeno je da maksimalna briga za ljude rezultira najvećim zadovoljstvom zaposlenika, kao što je u demokratskom stilu vođenja ili laissez – faire stilu, dok u autokratskom stilu vođenja postoji najveći broj nezadovoljnih zaposlenika. Kod autokracije i demokracije osnovno je pitanje koncentrirana li se moć u rukama menadžera ili zaposlenih. Sve je to naposljetku moguće svesti na to koliko su i jesu li uopće suradnici uključeni u proces odlučivanja.

### 3.4. Vodstvo temeljeno na ovlasti

S obzirom na to kako vođe koriste svoju moć, razvijeni su mnogi stilovi vodstva koji se kreću između dvije krajnosti. Te dvije krajnosti su autokratski stil vodstva i demokratski stil vodstva. Primjena tih stilova vodstva utječe na ponašanje zaposlenika na radnom mjestu, odnosno na njihovo zadovoljstvo i odnos prema vođi ili menadžeru. O stilu također ovisi i uspjeh poduzeća. Autokratski stil vodstva podrazumijeva vodstvo kod kojega je sva moć u rukama jedne osobe i ta osoba donosi odluke bez konzultiranja s drugim suradnicima. Takav vođa primjenjuje sustav kazni i nagrada. Za takav stil vodstva karakteristične su jednosmjerne veze. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:484) navode da prema mišljenju autokratskih vođa stil kojim se oni koriste povećava proizvodnost rada, no u suvremenom menadžmentu taj stil više nije toliko popularan. Suprotnost autokratskom stilu vođenja demokratski je stil. Taj stil karakterizira uključivanje suradnika u donošenje odluka pa je tako ovaj stil poznat kao i participativno – demokratski stil vođenja. Odnos između vođe i suradnika prikazan je na Slici 1. U participativno – demokratskom stilu vođa i suradnici međusobno razmjenjuju informacije i zajedno dolaze do važnih odluka za organizaciju.

**Slika 1.** Odnos između vođe i suradnika



Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:485)

Temelj demokratskog stila vodstva su međuljudski odnosi. Laissez – faire stil vodstva je stil u kojemu suradnici imaju najviše slobode. Zaposlenici donose vlastite odluke, a vođa se gotovo i ne koristi svojom moći. Ovaj stil vodstva daje dobre rezultate u obavljanju kreativnih i istraživačkih poslova, budući da takvi poslovi zahtijevaju slobodu i nesputanost te je ovaj stil

najviša razina demokratskog stila vodstva. Uspoređujući autokratski i demokratski stil vodstva zaključeno je da je demokratski stil vodstva svakako uspješniji zato što rezultira zadovoljstvom zaposlenih, iako postoje slučajevi u kojima je autokratski stil potrebniji i učinkovitiji. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:485) Iako postoje razni načini i stilovi vodstva, najistaknutiji su upravo vodstvo temeljeno na osobinama vođe, vodstvo temeljeno na ponašanju vođa te vodstvo temeljeno na ovlasti. Upravo su prema tim teorijama vodstva utemeljeni ostali često primjenjivani stilovi vodstva. U skladu s napredovanjem menadžmenta u posljednjih nekoliko desetljeća, javljaju se i noviji pristupi vodstvu.

## **4. NOVIJI PRISTUPI VODSTVU**

### **4.1. Transformacijsko vodstvo**

U posljednja dva desetljeća 20. stoljeća porastao je interes za transformacijsko vodstvo uslijed važnih političkih, ekonomskih te društvenih promjena. Zbog neskladnih uvjeta 21. stoljeća, potreban je novi stil vodstva za organizacije koje posluju u takvoj situaciji. Transformacijsko vodstvo reakcija je teorija vodstva koje bi trebale težiti skladu sa situacijom. Moderne teorije vodstva kao što je i transformacijsko vodstvo naglašavaju da bi vodstvo trebalo težiti promjenama situacije, a ne prilagođavati se istoj. Kod transformacijskog vodstva naglasak je na promjeni situacije, a vođe koje imaju viziju promjena transformacijski su vođe. Kako autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:508) navode, transformacijsko vodstvo podrazumijeva vještinu inspiriranja i motiviranja zaposlenika u svrhu postizanja rezultata. Transformacijsko je vodstvo obilježeno s pet karakteristika: karizma, intelektualni poticaj, javni sustav nagrađivanja i upravljanje s izuzetkom. Ono je prilagođeno novom vremenu i najvažniji je utjecaj vođe na sljedbenike i njihov međusobni odnos, a taj utjecaj mora biti rezultat karizme vođe. Transformacijsko vodstvo je usredotočeno na sposobnost transformacije vođa. Transformacijske vođe posjeduju sljedeće vještine: imaju jasno oblikovanu viziju koju mogu jasno prenijeti, znaju izgraditi povjerenje te imaju pozitivan stav o sebi. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:509) navode kako tvorac termina transformacijskog vodstva, James MacGregor Burns razlikuje takvo vodstvo od transakcijskog. Transakcijski vođe izvršavaju sve ključne funkcije menadžmenta. Objlašavaju zahtjeve zadataka zaposlenima, nagrađuju ih i kažnjavaju, a transakcijsko je vodstvo temeljeno na tome. Tako je razlika između transformacijskih i transakcijskih vođa ta što su transformacijski vođe karizmatičniji i poticajniji od transakcijskih.

### **4.2. Karizmatsko vodstvo**

Karizmatsko vodstvo kao jedno od novijih pristupa vodstva vraća u središte teorije vodstva karakteristike vođe kao osobe. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:510) Vođu u ovakvom vodstvu obilježava karizma, a ona je shvaćena po tome što su neku osobu sljedbenici prepoznali kao vođu. Karizma je također karakteristika osobe koja je dorasla izazovu da uspješno izvrši zadatak, a uz to je i odraz klime na radnom mjestu koju razvija vođa.

Tako je osoba s karizmom karizmatički vođa i on koristi karizmatičko vodstvo. Karizmatički se vođe od ostalih vođa razlikuju izvanrednim rezultatima koje ostvaruju zbog snažnog utjecaja koji imaju na svoje sljedbenike. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:511) Budući da takvi vođe tretiraju svoje sljedbenike kao ravnopravne, sljedbenici ih cijene i poštuju. Glavni učinci karizmatičkog vodstva su: povjerenje sljedbenika u vođu, zajedničko vjerovanje i vrijednosti vođe i sljedbenika, jaka naklonjenost prema vođi i ostalo. Karizmatički vođe postižu da se osobe u njihovoj okolini osjećaju dobro, pozitivno i inspirirano. Karizmatički su vođe vizionarski vođe, budući da posjeduju snažnu i jasnu viziju kojom uspijevaju doći do željenih ciljeva. Općenito se može reći da je karizmatički vođa po osobnosti i transformacijski vođa, ali svi transformacijski vođe nisu karizmatički. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:512) navode da postoje dvije skupine karizmatičkih vođa: socijalizirani vođe i personalizirani vođe. Dok socijalizirani vođe prihvaćaju želje i potrebe svojih sljedbenika, personalizirani vođe ponašaju se autoritativno i dominantno. Isto tako, socijalizirani vođe potiču svoje sljedbenike da postižu ciljeve te njeguju okolinu u organizaciji koja će opstati i nakon vođinog odlaska, a personalizirani vođe potiču poslušnost i lojalnost te se njihov utjecaj rijetko nastavlja nakon odlaska vođe. Pravi karizmatički vođa treba biti identičan socijaliziranom vođi.

### **4.3. Sustavsko vodstvo**

Sustavsko vodstvo jedno je od suvremenih pristupa vodstvu. Temeljeno je na organizaciji kao otvorenom sustavu koji je konstantno u interakciji s okolinom. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:513) Tako postindustrijske organizacije mogu biti okarakterizirane kao složeni adaptivni sustavi. Složeni adaptivni sustavi podrazumijevaju samoorganizirajuće sustave uz kontinuirano stvaranje i obnavljanje organizacije. Sustavsko vodstvo mijenja i prilagođuje situaciju i time kontrolira budućnost organizacije koja je time mnogo sigurnija u nestabilnoj okolini. Sustavsko je vodstvo posao svakog člana organizacije, odnosno to je duh organizacije u koji moraju biti uključeni svi članovi organizacije. Sustavski vođa koristi integrativno vodstvo, a to je vodstvo za složene uvjete poslovanja u turbulentnoj i kaotičnoj okolini. Osim nekoliko navedenih i objašnjenih novijih pristupa vodstvu, postoji ih još mnogo. Ostali novi pristupi vodstvu su: timsko, strateško za upravljanje krizama, autentično, atribucijsko, instrumentalno, postherojsko, lean vodstvo, moralno, on-line, e-vodstvo, međukulturno, interaktivno i drugi.



## 5. RAZLIKE IZMEĐU MUŠKOG I ŽENSKOG STILA VOĐENJA

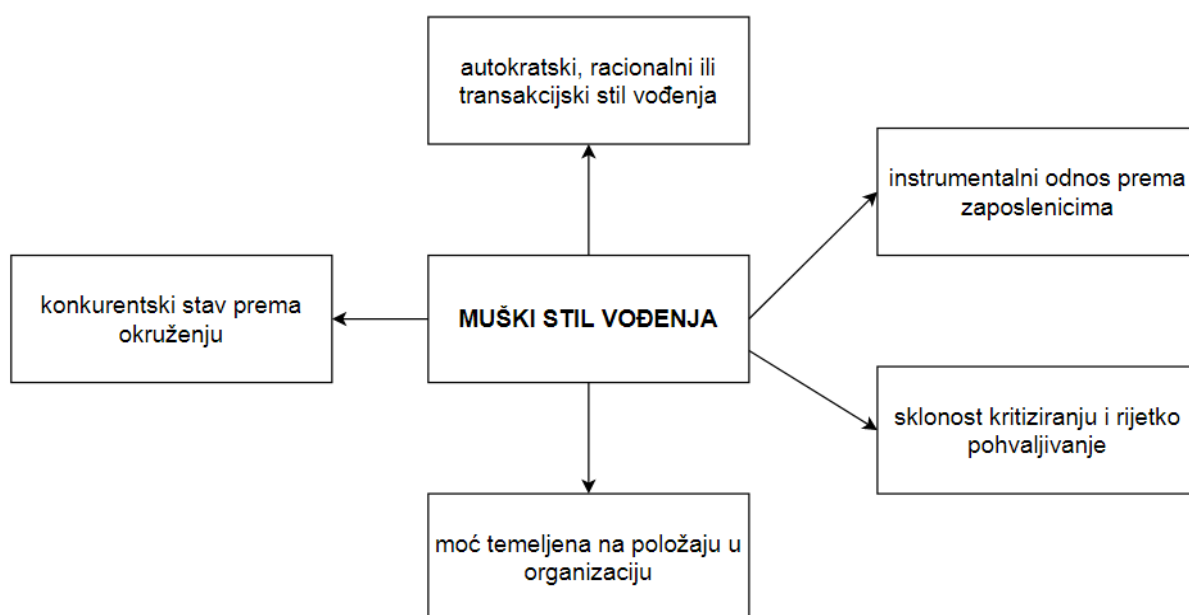
Muški i ženski stil vođenja podrazumijevaju karakteristike tipične za ta dva spola, stoga se tako i nazivaju. Također, ženski se stil vođenja smatra modernim, a muški tradicionalnim. Prema autorima Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:617), karakteristike ponašanja podijeljene su u tri grupe: biološke karakteristike, psihološke karakteristike i radna ponašanja. Autori ističu kako je za proučavanje osobina spolova važna razlika u građi mozga žena i muškaraca, odnosno razlog zbog kojeg različito funkcioniraju. Istraživanjima je dokazano kako je ženski snop vlakana koji spajaju desnu i lijevu polutku mozga deblji i kvrgaviji u odnosu na snop vlakana kod muškaraca te iz tog razloga ženski mozak razmjenjuje više informacija između centara u dvjema polutkama mozga, odnosno povezuje veći broj podataka koji su vezani za isti problem.<sup>1</sup> Prema tome, posljedicom bioloških sposobnosti smatraju se ženske karakteristike kao što su bolja sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja, bolje razumijevanje neverbalne komunikacije te ženska intuicija. Psihološke karakteristike žena i muškaraca determinirane su genetski te kao rezultat odgoja u obitelji i društva. Razlog muškim vještinama kao što su popravljavanje stvari i snalaženje u prostoru te ženskim kao što su komunikacija s ljudima, savjetovanje i pomaganje je genotip koji čini ukupnu osnovu nasljeđa. Zaključeno je da su zbog toga muškarci samopouzdaniji, aktivniji, dominantni, uporni i slično, a žene osjećajne, obzirne, nježne te orijentirane na dom. Već i pri odgajanju postoje razlike između muških i ženskih karakteristika te su djevojčice odgajane da budu slabiji, a dječaci jači spol. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:617) Muškarci i žene razlikuju se i prema ponašanju na radnom mjestu. Prema tome, autori ističu da su te razlike vidljive na stilu rada, odnosu prema radu, pogrješkama i suradnicima, pristupu pregovorima, načinu odlučivanja i komuniciranja i izvorima motivacije. Odnos žena prema radu podrazumijeva orijentiranost na odnose s ljudima i proces, dok su muškarci koncentriraniji na zadatke i rezultate. Također, muškarcima su važni output i ostvarenje ciljeva, a žene za vrijeme obavljanja zadataka brinu o ostalim sudionicima, točnije o međuljudskim odnosima te ujedno i više uživaju radeći svoj posao. Kao stil rada žena podrazumijeva se timski rad, dok muškarci preferiraju individualni rad, a nerijetko i konkurentski stil rada. Muškarci također teže priznaju svoje pogrješke u radu, dok žene pogrješke shvaćaju kao prirodnu pojavu, odnosno nije im problem priznati da su pogriješile i rado uvažavaju tuđe mišljenje i prijedloge. Žene su također prirodnije i u odnosu

---

<sup>1</sup> Moir, Jessel (1995)

sa suradnicima, odnosno pridaju velik značaj ljudskim odnosima, budući da oni vode povoljnim poslovnim odnosima. Muškarci najčešće na druženje s kolegama gledaju kao na obvezu, odnosno potrebu ili naviku. Razlika između ženskog i muškog pristupa pregovorima je u tome što žene koriste pristup pobjednik-pobjednik, a muškarci pobjednik-gubitnik. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:618) U načinu odlučivanja racionalnijima se smatraju muškarci zato što žene više koriste svoje osjećaje. Žene su ujedno i osjećajnije u načinu komuniciranja, odnosno smatraju razgovor vrlo važnim za održavanje društvenih odnosa, budući da im je više stalo do međuljudskih odnosa i dobro se snalaze u neverbalnoj komunikaciji. Muškarci u komunikaciji najčešće koriste verbalnu komunikaciju i razgovaraju većinom isključivo o poslu, ciljevima, postignućima i stajalištima. Izvori motivacije kod žena su unutarnji, odnosno intrinzični, a kod muškaraca su vanjski ili ekstrinzični. Žene se bolje osjećaju pri ostvarenju socijalnog kontakta, suradnje i međusobnog pomaganja te time zadovoljavaju svoje potrebe, dok muškarce više motiviraju status, moć, novac, napredovanje i slično. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:618) Na navedenim su razlikama temeljeni muški i ženski stil vodstva. Nazivi oba stila vođenja podrazumijevaju spol menadžera koji ih primjenjuju, no to to nije uvijek slučaj. Muški stil vođenja podrazumijeva racionalni, autokratski ili transakcijski stil vođenja i najčešće karakterizira muškarce u menadžmentu, iako ga primjenjuje i velik broj žena. Prema autorima Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:619), ženski je stil vođenja karakteriziran kao suradnički stil vođenja, stil podrške, odnosno participativni, demokratski, transformacijski, emotivni stil i slično. Najčešće su nositelji ženskog stila vođenja žene, budući da ga češće primjenjuju. Utvrđeno je da su žene općenito osjećajnije i na blaži način pristupaju vođenju, dok je za muškarce menadžere vrijedi suprotno. Prema autorima Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:620), razjašnjene su temeljne karakteristike muškog i ženskog stila vođenja (Slika 2., Slika 3.).

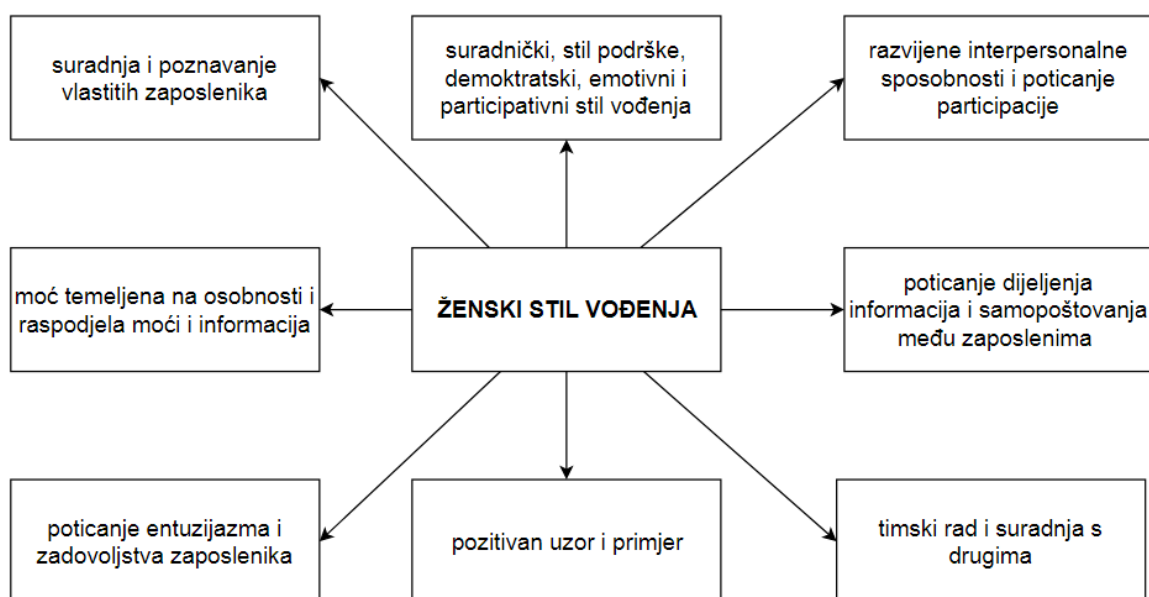
**Slika 2.** Karakteristike muškog stila vođenja



Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:620)

Na Slici 2. prikazane su osobine karakteristične za muški stil vođenja. Muški stil vođenja podrazumijeva hladniji i stroži pristup te je više orijentiran na izvršavanje zadataka i postizanje rezultata.

**Slika 3.** Karakteristike ženskog stila vođenja



Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:620)

Slika 3. prikazuje karakteristike ženskog stila vođenja, koji je osebniji i podrazumijeva više osobina nego muški stil vođenja. Ženski stil vođenja karakterizira prijateljski pristup u vođenju te više razumijevanja u odnosu na muški stil vođenja i usredotočenost na druge.

## 6. POLOŽAJ ŽENE KAO IZNIMNO VAŽNOG SUBJEKTA U MENADŽMENTU

Inteligencija, sposobnost vođenja, komunikativnost te otvorenost samo su neke od osobina koje dobar menadžer mora imati. Pretpostavka je da su žene psihički i fizički slabije od muškaraca te da su osjećajnije i lakše se vežu. Iako se to smatra diskriminacijom ili predrasudama, te osobine kod žena mogu biti povoljne za posao u menadžmentu. Menadžment zahtjeva mnogo suradnje, komunikacije, povezanosti s ljudima i slično, a ženama je lakše sprijateljiti se i dijeliti misli i osjećaje što dobro utječe na organizacijsku klimu, ali i na samu tvrtku i posao. U odnosu na muškarca, žena bolje uočava sitnice i pojedinosti te sposobnost spoznavanja potreba i osjećaja drugih ljudi, zbog čega ima prednost kod rješavanja složenih problema, jer dobrom analizom podataka i sposobnošću predviđanja ishoda postiže se mnogo. Žene su sklonije promijeniti uvjerenje ili stav, postaju fleksibilnije, tolerantnije i strpljivije, a time i uspješnije u nošenju sa stresom. Muškarci, suprotno od žena, više vole individualan rad, smatraju da treba vladati natjecateljski duh, žele imati autoritet te im je najvažniji krajnji rezultat.

Na internetu je provedena anketa na koju je odgovaralo 34 ljudi. Postavljeno je pitanje: „Kome je lakše napredovati kao voditelju poduzeća?“ Samo pet osoba, tj. 14% sudionika smatra da je lakše napredovati ženama, njih 23, točnije 68% smatra da u tome prednost imaju muškarci, a ostalih šest osoba, tj. njih 18% smatra da je mogućnost napretka podjednaka. (Ženski stil vođenja, <http://marina-malovcak.blogspot.com>, datum pristupa: 5. 6. 2019.)

U Hrvatskoj još uvijek postoji veća razlika između žene i muškarca menadžera nego u razvijenijim zemljama. Činjenica je da se žene žele sve više uključivati u vodstvo organizacije pa će udio žena u menadžmentu s vremenom biti sve veći i rasti će trend zapošljavanja žena na vodećim pozicijama. Više nije upitno jesu li muškarci ili žene bolji menadžeri budući da su oba spola podjednako dobra u različitim aspektima.

Autori Ružić i Petrušić (2014:1) naglašavaju da je dokazano da žene mogu biti i jesu jednako dobri menadžeri kao muškarci te da u svim područjima vodstva i upravljanja žene posjeduju jednake ili čak i bolje vještine nego muškarci. Također je naglašeno da postoji potreba za redefiniranjem pojma moći i vođenja čiji bi cilj bio prikazati da se vodstvo ne bi trebalo promatrati u isključivoj povezanosti s muškim spolom. Vidljivo je kako je ženski spol

u menadžmentu još uvijek podcijenjen. Međutim, za to ne postoji razlog, s obzirom na to da je utvrđeno da žene posjeduju jednake ili čak bolje sposobnosti od muškaraca u menadžmentu.

## **6.1. Prednosti ženskog stila vođenja**

Prema N. Pološki (2003:40), ženski stil vođenja smatra se osjećajnim, kolegijalnijim, otvorenijim te prijateljskim stilom, budući da su i takve osobine žena menadžera. Smatra se modernim stilom te je također je sličan i demokratskom stilu vođenja. U ženskom stilu vođenja važno je imati dobar odnos s kolegama i zaposlenicima, suradnja, timski rad te osobno zadovoljstvo. Ženski stil vođenja podrazumijeva „mekani“ („soft“) pristup u menadžmentu. Ženski stil vođenja karakteriziraju dobri i uzajamni odnosi sa zaposlenima, uključivanje zaposlenih, suradnja, timski rad, dijeljenje informacija za uspješnost organizacije i zadovoljstvo zaposlenika. Ženski se stil vođenja naziva tako zbog njegovih osobina koje se smatraju tipično ženskima, no taj stil ne primjenjuju isključivo žene. Međutim, istraživanje autorice pokazalo je kako su upravo žene one koje većinom primjenjuju ženski stil vođenja, budući da su karakteristike koje taj stil podrazumijeva češće kod žena. Unatoč rezultatima koji pokazuju da su žene primarni nositelji „ženskog stila“ vođenja, sigurno je da neki muškarci pristupaju vodstvu načinom karakterističnim za žene, isto kao što se i neke žene primjenjuju tradicionalnije načine upravljanja i vođenja. Muškarci tako mogu primjenjivati „ženski stil“ menadžmenta, stil brige za ljude, jer to nije stil isključivo vezan uz ženske osobe, već uz pojedinca. (Pološki, 2003:52)

## **6.2. Fenomen staklenog stropa**

Stakleni strop pojam je koji se odnosi na prepreke s kojima se žene u menadžmentu susreću, a te prepreke podrazumijevaju predrasude, otpor ženskom vodstvu, stil vođenja, obitelj i drugo. (Nedović, Ivanković i Mišćević, 2015:1) Razvojem društva mijenja se i položaj žena, tj. trebao bi se mijenjati, budući da se žene sve više obrazuju i svojim znanjem i ambicijama žele dospjeti na zasluženu visoku poziciju u svijetu menadžmenta. U Hrvatskoj je visoka tolerancija prema predrasudama i stereotipima o sudjelovanju žena na tržištu rada. Tako postojeći „stakleni strop“ u Hrvatskoj ne dopušta ženama da dođu na više pozicije. Neke od karakterističnijih prepreka su dob, nedostatak pozitivnih uzora, majčinstvo, kvalifikacije te iskustvo. Te prepreke nisu poredane kronološki i mogu se iskusiti u bilo koje vrijeme, neke čak

i istovremeno. Britanska tvrtka Ernst & Young<sup>2</sup> objavila je rezultate istraživanja provedenog među više od 1000 zaposlenih žena u Velikoj Britaniji u dobi od 18 – 60 godina. Smatra se da je dob najveća prepreka s kojom se žene u menadžmentu suočavaju, a to se odnosi i na previsoku i prenisku dob. Posebno su žene u ranim fazama svoje karijere smatrale da su najteže pogođene, a polovica svih ispitanica u dobi između 18 i 23 godine tvrde da su se već susrele s tom zaprekom u svojim karijerama. Također je i jedna od pet ispitanica potvrdila da je majčinstvo utjecalo na njezinu karijeru. Nedostatak ženskih uzora kao prepreku potvrdilo je 75% žena. U anketi su bile prisutne i prepreke koje se odnose na manjak iskustva ili kvalifikacija kao drugi najvažniji faktor koji onemogućuje ženama napredak u dosadašnjoj i budućoj karijeri. Ispitanicama je postavljeno pitanje da navedu tri stvari kojima bi njihove organizacije mogle ukloniti navedene zapreke, ili bi mogle pružiti bolju potporu ženama u napredovanju na poslu, a najučestaliji su odgovori: veća podrška nakon porodičnog dopusta (32%), veća podrška u svakoj fazi karijere (24%) te snažnija zastupljenost ženskih uzora (19%).

---

<sup>2</sup> Ernst & Young – jedna je od najvećih tvrtki za profesionalne usluge u svijetu i jedna je od "velikih četiriju" računovodstvenih tvrtki

## 7. UKLJUČIVANJE ŽENA U MENADŽMENT SUVREMENIH ORGANIZACIJA

### 7.1. Etape uključivanja žena u svjetski menadžment

U današnje vrijeme nije neuobičajeno vidjeti ženu u menadžmentu međutim, u prošlosti je situacija bila drugačija. Žene koje su bile zaposlene u raznim poduzećima i organizacijama nisu imale mogućnosti napredovanja niti dodatnog obrazovanja u području menadžmenta. Nakon nekog vremena nadređeni i ostali pojedinci u menadžerskom svijetu shvatili su da su i žene sposobne te da neke od njih posjeduju menadžerske vještine koje su dugo vremena bile nezamijećene i nekorištene. Tako se počelo prihvaćati da se ne moraju samo muškarci baviti menadžmentom i da postoje žene koje se u tim ulogama čak i bolje snalaze. Tako je i sve više literature koja se bavi (ne)ravnopravnošću spolova u menadžmentu i poslovnom svijetu kroz povijest te pitanjem uključivanja žena u menadžment, posebno žena menadžerica na visokim pozicijama. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:605) Žene su se u svjetski menadžment uključivale kroz dvije etape. Prva etapa podrazumijeva razdoblje desetak godina nakon Drugog svjetskog rata, a trajalo je do 1980-ih godina. Žene se tada počinju uključivati u menadžment, ali prihvaćaju stil vođenja i ponašanje muškaraca. U prvoj etapi žene poprimaju karakteristike muškaraca te nemaju vlastito mišljenje niti razmišljanje. S obzirom na to da su oponašale muški stil vođenja, žene su se uskoro „izgubile“ u menadžmentu. U to vrijeme organizacije su očekivale od menadžera da budu grubi, jaki, otporni te energični, a žene se nisu previše snalazile u toj ulozi. 1990-ih godina dolazi do druge etape. Menadžment je već naviknut na žene te se one bore za visoke pozicije u menadžmentu te više ne oponašaju muški stil vođenja, odnosno formiraju ženski stil vođenja. Ono što je karakteristično za drugu generaciju žena menadžera je različit put prema vrhu. One pokazuju svoje vještine i sposobnosti u promjenjivim i brzo rastućim organizacijama te tako naglašavaju ostvarivanje ciljeva na različit način od muškaraca menadžera. U drugoj se etapi uspjeh žena menadžerica pripisuje „ženskim“ karakteristikama koje se dugo vremena nisu smatrale odgovarajućima za osobu na vodećoj poziciji. Ono što je ženama u menadžmentu pružilo mnogo veće mogućnosti bržeg i većeg uključivanja u menadžment su karakteristike suprotne od onih muških, odnosno suradnja, poticanje sudjelovanja, povjerenje, pravednost te općenito blaži stil vođenja. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:606)



## 7.2. Razlozi većeg uključivanja žena u svjetski menadžment

Više je razloga uključivanja žena u svjetski menadžment te je posebna pozornost pridana njihovom uključivanju u drugoj etapi. Neki od razloga tome su: manja diskriminacija u društvu, upravljanje različitostima, važnost ženskog stila menadžmenta u suvremenim organizacijama, sve veći broj, stručnost i organiziranost žena, sve veći broj žena poduzetnica te povezanost između udjela žena menadžera i uspješnosti organizacije. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:606) Razlog manje diskriminacije u društvu je osjetljivost suvremenih društva i organizacija na spolnu, dobnu, manjinsku, kulturološku i slične diskriminacije na radu. Tome su pridonijeli zakoni koji osiguravaju jednake mogućnosti zapošljavanja, razvoja te napredovanja, također sprječavaju diskriminaciju žena i drugih skupina. Također, unaprijeđen je položaj žena te se uklanjaju moguće zapreke u zapošljavanju žena, u njihovu razvoju i napredovanju, što dovodi do većeg uključivanja u radna, odnosno područja menadžmenta. Upravljanje različitostima predstavlja ključan čimbenik za suvremene organizacije i menadžere, budući da su različitosti ono što osnažuje neko poduzeće, pridonosi konkurentskim sposobnostima i poslovnoj uspješnosti. Spol tako predstavlja različitost u suvremenom poduzeću i tome je pridana velika pozornost, općenito ženskomu spolu. Pokazano je i da spolovi svojim karakterističnim osobinama pridonose uspješnom poslovanju, odnosno dolazi do prepoznavanja talenata žena menadžerica, kao i njihovog uključivanja u menadžment. Kao jedan od razloga uključivanja žena u svjetski menadžment autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:607) navode i važnost ženskog stila menadžmenta u suvremenim organizacijama, odnosno žene su smatrane djelatnicima i menadžerima nove, informacijske ere i sve su češće zaposlene na menadžerskim položajima. Također, istaknuta je superiornost ženskog stila menadžmenta, prikladnijeg za nove poslovne uvjete i samu ulogu menadžera u suvremenom menadžmentu. Nadalje, uključivanju žena u svijet menadžmenta pridonosi i sve veći broj žena koje su obrazovane, čak obrazovanije od muškaraca, njihova sve veća organiziranost i stručnost u poslu. Također, sve više žena poduzetnica osniva male i srednje velike organizacije, odnosno samostalno ulaze u posao. Ključna stavka kod povećanog broja žena u suvremenom menadžmentu je upravo povezanost udjela žena u menadžmentu i uspješnosti same organizacije, odnosno pokazatelji postojanja pozitivne veze između broja žena na menadžerskim pozicijama i uspješnosti organizacije. Dakle, istraživanjima je ukazano na to da što je više žena menadžerica u organizaciji, to će poslovni uspjeh biti veći. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:607) Također, s obzirom na to da žene većinom

primjenjuju ženski stil vođenja, a muškarci muški, važno je u organizaciji stvoriti ravnotežu između stilova vođenja. Prema tome, ne samo da je za organizacije ispravno zapošljavanje jednakog omjera muškaraca i žena, već i je poželjno ako žele unaprijediti svoje poslovanje.

### **7.3. Zapreke većem uključivanju žena u suvremeni menadžment i načini rješavanja istih**

Mnoge su zapreke koje se ženama u menadžmentu nalaze na putu te postoje određeni uvjeti koji trebaju biti zadovoljeni kako bi žene u menadžmentu bez poteškoća i ravnopravno izvršavale svoj posao. Zapreke su podijeljene u četiri skupine: zapreke koje proizlaze iz tradicije, obrazovne zapreke, organizacijske zapreke i psihološke zapreke. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:609) Zapreke koje su uzrokovane tradicionalnim vrijednostima, običajima te tradicionalnim položajem žena u društvu su upravo one koje proizlaze iz tradicije. Takve zapreke uključuju shvaćanje da žena treba biti isključivo kućanica i ostati kod kuće, dok muškarac zarađuje za obitelj te da je ženu nemoguće osposobiti za rad na višem menadžerskom položaju i takvo se poimanje većinom u društvu stvara i potiče odgojem. Način na koji se navedene zapreke mogu prevladati je promjena vrijednosti i stavova društva. U današnje vrijeme, društvo postaje sve ravnopravnije i mnoge su organizacije i pokreti koji se bore za ravnopravnost spolova, što pridonosi prosvijećenosti društva. Također, sve je bolja globalizacija poslovanja i vrijednosti te u većini (europskih) zemalja vlada stav o ravnopravnosti žena i muškaraca na poslovnom tržištu. Obrazovne zapreke danas nisu tako učestao slučaj, budući da se u današnje vrijeme kao u prošlosti i žene i muškarce ne usmjerava na određene, različite vrste obrazovanja, što ih je sputavalo u određenim područjima. Zbog shvaćanja žena da visok položaj znači i visoko obrazovanje, obrazovna stopa žena u svijetu se svakodnevno povećava, a sve se češće uvode i programi uključivanja žena u menadžment te razni slični tečajevi čija je svrha ženama omogućiti usavršavanje njihovih menadžerskih vještina. Također, postoje i mnogobrojni centri za obrazovanje žena, kao i internetske stranice o obrazovanju žena i obrazovnim programima za žene. Postoje poznate udruge žena, kao što su Međunarodni forum žena (International Women's Forum, IWF) te razni alumni<sup>3</sup> klubovi. Žene u menadžmentu susreću se i s organizacijskim zaprekama. One su najznačajnije i najučestalije

---

<sup>3</sup> Alumni je popularni naziv (latinskog podrijetla *alumnus* što bi u prijevodu značilo štíćenik) za bivše studente nekog visokog Sveučilišta.

u slučaju ravnopravnog uključivanja žena u menadžment. Takve zapreke su: nepoimanje važnosti žena za uspjeh u organizaciji, predrasude prema ženama, posebno ženama u menadžmentu, mala ili neznačajna pomoć ženama od organizacije kod dvostruke uloge žena (kao majki i kućanica, a uz to i zaposlenica), diskriminacija žena, tj. postojanje staklenog stropa, zapostavljanje obrazovanja i razvoja žena, zanemarivanje te seksualno uznemiravanje žena na radnom mjestu. Organizacijske zapreke ravnopravnog uključivanja žena u menadžment zahtijevaju promjene u ustroju same organizacije. Ključno je shvaćanje značaja žena u menadžmentu i organizaciji te je potrebno redovito provoditi razne programe kako bi se to i pokazalo i kako bi se poboljšao položaj žena u organizaciji. Psihološke zapreke odnose se na zapreke na strani žena i na strani muškaraca. Zapreke na strani žena su, primjerice, strah od neuspjeha te potreba da budu mnogo bolje od muškaraca u istom poslu. Psihološke zapreke na strani muškaraca podrazumijevaju odbijanje žene kao nadređene, nesigurnost u svoju „muškost“ u takvim situacijama. Kako bi se te zapreke premostile, potrebno je zaposlenike i ostale suradnike upoznati s ključnom ulogom žena u poslovnom svijetu, točnije u menadžmentu. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:609)

## 8. ŽENE MENADŽERI U SVIJETU

U današnje vrijeme sve je veća važnost uključivanja žena u menadžment. Uključivanjem žena u menadžment postiže se ravnopravnost između žena i muškaraca menadžera te raznolikost vrsta i stilova vodstva, što vodi unapređenju organizacije.

### 8.1. Žene menadžeri

Budući da je u praksi dokazano da uspješna poduzeća imaju ravnopravan broj zaposlenih žena i muškaraca, smatra se da je zapošljavanje žena u menadžmentu ne samo potrebno i pošteno, već i profitabilno. Prisutnost žena u menadžmentu među muškarcima menadžerima predstavlja mješoviti menadžment, što je također poželjno u suvremenim organizacijama. Upravo takvim postupcima poduzeća pokazuju da imaju potpuni i uspješni menadžment, budući da su za uspjeh u menadžmentu potrebne osobine oba spola, točnije, i ženski i muški stil vođenja. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:610) Iako je za uspješnost organizacije potrebno imati osobine oba spola u menadžmentu, žene su u suvremenom poslovanju još uvijek zanemarene i neravnopravne u odnosu na muškarce. Također, učestala je pojava nejednakih plaća, iako se radi o istom položaju u organizaciji i poduzeću. U tom pogledu i dalje dolazi do diskriminacije žena pa tako muškarci većinom imaju veće plaće i brže napreduju od žena na istoj poziciji. Osim u menadžmentu, žene se s diskriminacijom i neravnopravnošću susreću i u ostalim područjima, a ne samo u menadžmentu. Iako je i danas učestao slučaj da za žene i muškarce ne vrijede ista pravila, položaj žena kroz povijest mijenjao se nabolje. Tako je i postotak žena u menadžmentu tijekom godina rastao, posebice nakon Drugog svjetskog rata. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:610) Ono što je, dakako, važan čimbenik za porast broja žena u menadžmentu je obrazovanje. Tijekom godina, žene se sve više obrazuju, a i obrazovanje je općenito dostupnije. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:611) ukazuju na zanimljivu činjenicu. Naime, u nerazvijenim je zemljama više žena u menadžmentu, budući da su traženi ljudi s visokim obrazovanjem, a u takvim je slučajevima manje bitan spol. U ostalim je dijelovima svijeta broj žena menadžerica još uvijek manji od muškaraca u menadžmentu. Iako je sve više žena na visokim položajima, očekivano je da će proći još neko vrijeme do neutraliziranja situacije u menadžmentu.

## 8.2. Žene menadžeri u Hrvatskoj

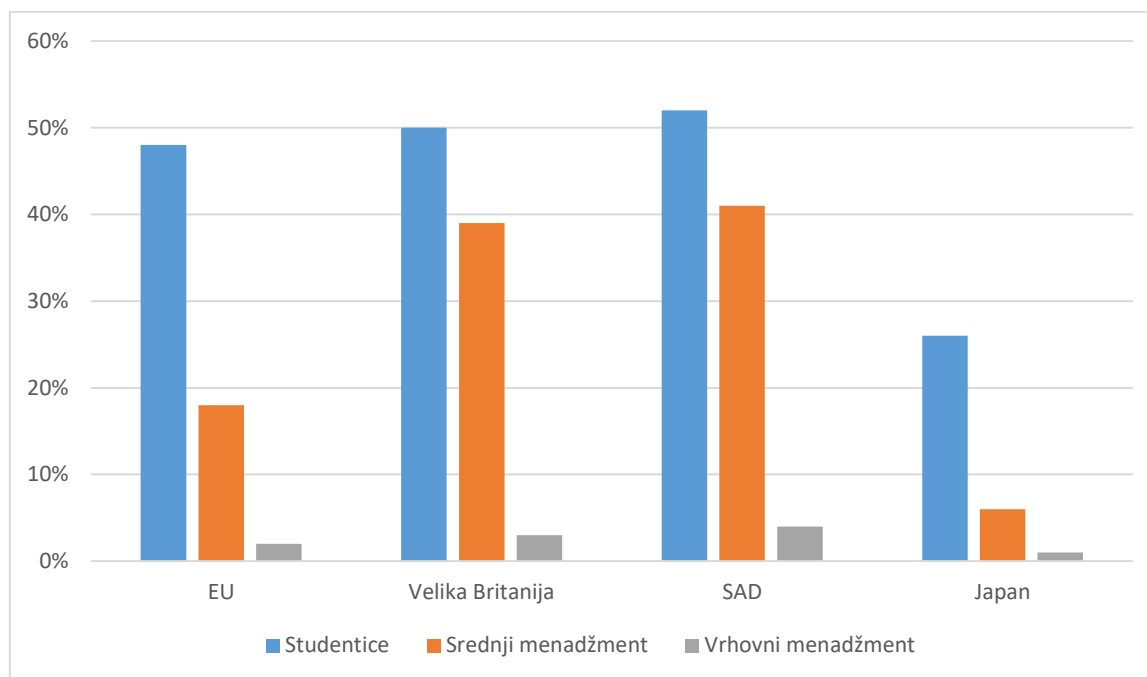
U Hrvatskoj su, kao i u ostatku svijeta, žene menadžerice manje zastupljene. U Hrvatskoj je i dalje uobičajena pojava da je žena kućanica koja brine o kući i obitelji, dok je muškarac taj koji zarađuje za život. Tako se, čak i u današnje vrijeme, pojam menadžera povezuje primarno uz muški spol. Prema Vrcelj (2014:55), opća stopa uključenosti žena na tržištu rada u Hrvatskoj manja je od 50%, dok u Europskoj uniji ta stopa iznosi 58,5%. Također, u Hrvatskoj je veći postotak žena koje intenzivno traže posao u odnosu na Europsku uniju. Jedino područje u kojemu Hrvatska prednjači u odnosu na Europu jest broj žena na položaju u nadzornim odborima. Ipak, postotak žena u menadžmentu u Hrvatskoj niži je za 11% od postotka Europske unije. Istraživanje autorice provedeno je na 25 menadžerica, od kojih je 12 na položajima u obrazovnom menadžmentu. Vrcelj (2014:56), prema Mihelčić i Karlovčan (2008), ističe kako je u Hrvatskoj prosječna dob menadžera 39 godina, a ispitanice su u dobi od 42 do 65 godina. Kategorija obrazovanja ispitanica je najviša moguća, odnosno 17 ih je završilo fakultet, dvije imaju magisterij znanosti, a čak šest ispitanica ima doktorat znanosti. Većina je ispitanica udana te imaju djecu, dok je manji broj neudanih ili udovica te dolaze iz različitih dijelova Hrvatske. Cilj je ovog istraživanja bio dokazati da je u Hrvatskoj moguće napredovanje žena te da menadžment nije isključivo muško područje. Istraživanje je pokazalo da su u području obrazovnog menadžmenta zastupljene žene, ali da su većinom muškarci oni koji dominiraju. Također, u aktivnostima sveučilišta i visokog obrazovanja žene nisu dovoljno zastupljene te je istaknuto da neravnopravnost postoji gotovo na svakom području na višim razinama upravljanja. Prema Vrcelj (2014:87), istraživanje ukazuje na dominaciju muškaraca u menadžmentu i upravljanju u Hrvatskoj te na slabo vidljive, ali postojeće promjene kroz povijest. U području hotelske industrije, žene na menadžerskim položajima u hotelijerstvu u Hrvatskoj, kako autori Galičić i Ivanović (2006:88) zaključuju, ostaju na položajima srednjeg menadžmenta. Većinom se bave poslovima kao što su prodaja, marketing, rad u računovodstvu i financijama i ostalim poslovima na razini srednjeg menadžmenta. Međutim, iako većina ostaje na razini srednjeg menadžmenta, primjetna je sve veća zastupljenost žena i na visokim položajima. U Hrvatskoj još uvijek nije ravnopravan udio žena i muškaraca u menadžmentu. Kako mnoga istraživanja pokazuju, razlog tomu su većinom diskriminacija i još uvijek suviše tradicionalno društvo. Kako bi se to promijenilo, potreban je veći broj žena u menadžmentu, posebno na višim razinama, a za to je potrebno obrazovanje. S obzirom na to da u suvremenom društvu još uvijek nije jednak omjer žena i muškaraca u menadžmentu, mlade žene koje biraju

karijere nisu motivirane takvom situacijom. Žene se u menadžmentu još uvijek moraju više truditi i dokazivati u odnosu na muškarce, što dodatno otežava put k uspjehu.

### **8.3. Vertikalna segregacija u suvremenom menadžmentu**

Kao što je prethodno navedeno, iako postoji određeni postotak žena u suvremenom menadžmentu, one se većinom zadržavaju na srednjoj razini, a u nekim slučajevima i na nižoj. Međutim, na vodećim pozicijama u menadžmentu vrlo je malo žena te se u posljednjih nekoliko desetljeća situacija tek neznatno mijenja. U slučaju žena na vrhovnim položajima u poduzećima i organizacijama zastupljena je vertikalna segregacija. Vertikalna segregacija, definirana u Pojmovniku rodne terminologije prema standardima Europske unije (2007:98), označava „raspodjelu muškaraca i žena na različitim hijerarhijskim položajima unutar jednog zanimanja ili sektora“. Naime, vertikalna segregacija ukazuje na zapošljavanje muškaraca i žena u istom sektoru, ali muškarci su na pozicijama koje podrazumijevaju veću plaću i odgovornost. Također, vertikalna segregacija podrazumijeva da su poslovi na višim hijerarhijskim razinama „muški“, a „ženski“ poslovi su oni na srednjim i nižim razinama. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:613) ističu kako su i u tradicionalno ženskim djelatnostima žene slabo zastupljene na višim razinama. Pod tzv. ženske djelatnosti navedeni su obrazovanje, medicina i bankarstvo. Kao razlozi vertikalne segregacije žena i muškaraca izdvojeni su briga žena o obitelji uz učinkovito izvršavanje svojega posla, nedovoljna samouvjerenost i uključenost žena, manjak pouzdanja u vlastite sposobnosti, podcjenjivanje muškaraca i slično. Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:614) prikazuju prema Van der Boon (2003) zastupljenost žena u menadžmentu i studentica 1995. godine u SAD-u, Velikoj Britaniji, Europskoj uniji i Japanu (Slika 4.). Također, na Slici 4. vidljivo je kako je u SAD-u 1995. godine zastupljeno više studentica i žena u srednjem i vrhovnom menadžmentu u odnosu na ostale zemlje.

**Slika 4.** Zastupljenost žena u menadžmentu i studentica 1995. godine u svjetskim zemljama

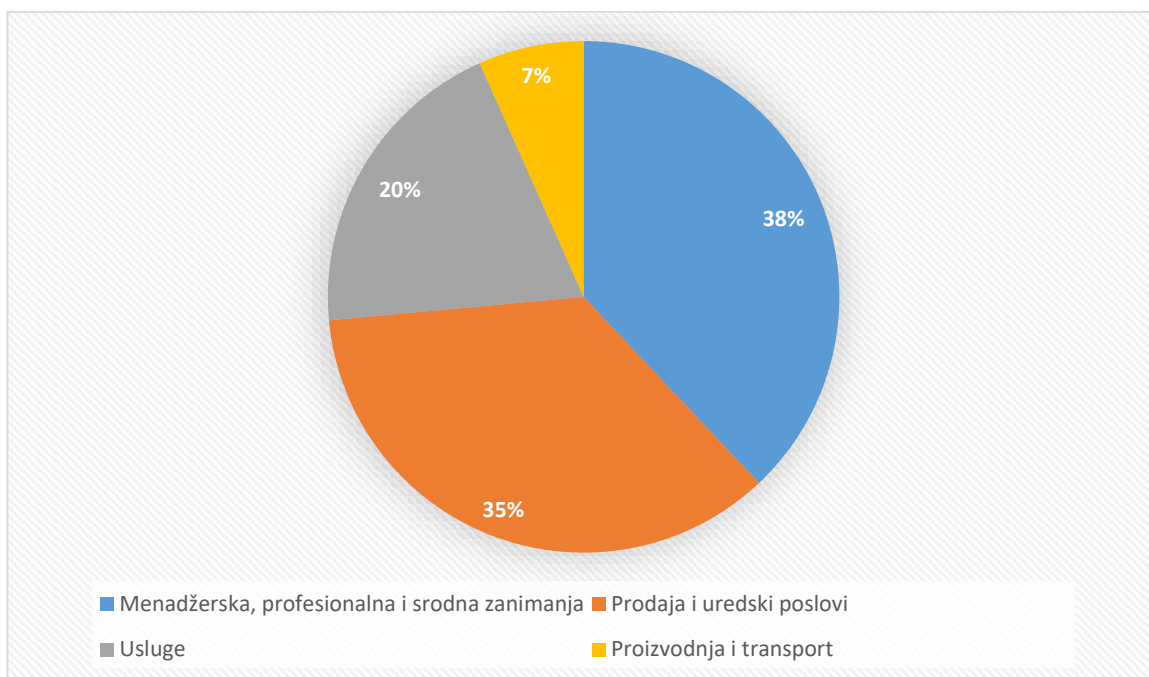


Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:614)

#### **8.4. Žene menadžeri u odnosu na djelatnosti**

Ona poduzeća koja tradicionalno zapošljavaju više žena također imaju i više žena na menadžerskim položajima. Takve su djelatnosti većinom uslužne, odnosno djelatnosti u ustanovama koje uključuju odgoj i obrazovanje te zdravstvo, hotelijerstvo i restorani, administracija i prodajna poduzeća. U proizvodnom sektoru, točnije u biotehnološkoj industriji, financijskim i tehnološkim ustanovama manja je zastupljenost žena menadžera, najmanje na višim razinama menadžmenta. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:615) Žene u menadžmentu su obično u stručnim službama kao što su marketing i odnosi s javnošću, menadžment ljudskih resursa, računovodstvo ili financije, a u rijetkim su slučajevima menadžeri koji se bave upravljanjem proizvodnim procesima. Prema autorima Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:616), zaposlene žene u SAD-u sukladno istraživanju iz 2004. godine najmanje obavljaju tzv. „muške djelatnosti“, odnosno one češće obavljaju uredske i slične poslove. Muškarci se najčešće bave proizvodnjom, transportom, rade u graditeljstvu ili održavanju, odnosno u području iskorištavanja prirodnih resursa, što prikazuje Slika 5.

**Slika 5.** Osnovne grupe poslova koje obavljaju zaposlene žene u SAD-u 2004.



Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:616)

Također, prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:616), više je žena u odnosu na muškarce 2004. godine u SAD-u obavljalo menadžerske i slične poslove, međutim, taj je postotak iznosio samo 36,7% žena.



## 9. PRIMJERI USPJEŠNIH ŽENA MENADŽERA

### 9.1. Sheryl Sandberg

Sherly Sandberg glavna je operativna direktorica (COO) u društvenoj mreži Facebook od 2008. godine. Studirala je ekonomiju na Sveučilištu Harvard u Cambridgeu, Massachusetts. Ondje je završila svoj diplomski rad s ekonomistom Lawrenceom Summersom kao svojim savjetnikom. Diplomirala je 1991. godine i bila je najbolja studentica ekonomije u generaciji. Kad je Summers postao glavni ekonomist u Svjetskoj banci u Washingtonu, Sandberg mu se pridružila, a od 1991. do 1993. radili su na projektima koji su pomagali zemljama u razvoju. Magistirala je poslovnu administraciju na Harvardu 1995. godine, a godinu dana je radila u tvrtki za poslovno savjetovanje McKinsey & Company. Sandberg se 1996. ponovno pridružila Summersu u Ministarstvu financija SAD-a kao šef osoblja. 2001. godine pridružuje se tvrtki Google, Inc. kao generalna direktorica poslovne jedinice. Ubrzo je postala potpredsjednica globalne online prodaje i poslovanja. Bila je zadužena za razvoj programa AdWords, koji je stavljao tekstualne oglase na stranice rezultata pretraživanja i AdSensea, koji je na web stranice pojedinaca i tvrtki koji su sklopili ugovor s Googleom postavljao relevantne oglase. Oba su programa pomogla Googleu da postane profitabilna tvrtka i odgovorni su za veći dio Googleove zarade. Sandberg 2004. godine postaje zadužena za Googleovu profitnu filantropiju, Google.org, koja se fokusirala na probleme klimatskih promjena, javnog zdravlja i siromaštva. Postala je otvorena zagovornica da žene budu agresivnije u traženju uspjeha u poslovnom svijetu. Često je naglašavala da su, unatoč onome što je postignuto feminizmom poslovni rukovoditelji još uvijek uglavnom muškarci, a žene moraju zatvoriti „ambiciozni jaz“. Sandberg je izrazila svoju filozofiju u knjizi *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* 2013. godine. Knjiga je objavljena u suradnji s lansiranjem Lean In, organizacije za obrazovanje i izgradnju zajednice za žene u poslovanju. Iako je njezino zagovaranje općenito dobro prihvaćeno, neki kritičari napominju da su njezino iskustvo i položaj bili toliko rijetki i jedinstveni da su irelevantni tipičnoj radnoj ženi. Kao glavni operativni direktor na Facebooku od 2008. godine, odvela je društvenu medijsku tvrtku s gubitka od 56 milijuna dolara na dobit od 22,1 milijardu dolara u 2018. godini. Njezin fokus na pozicioniranje Facebooka kao platforme za oglašavanje malih poduzeća pomogao je povećati prihod od oglasa za 38% tijekom 2018. godine. Protekle dvije godine branila je Facebook nakon skandala Cambridge Analytica i neprestanih rizika

privatnosti podataka za 2 milijarde korisnika.<sup>4</sup> Na Forbesovim listama, 12. je na listi America's Self-Made Women 2019, 1452. na listi Billionaires 2019 te 11. na listi Power Women 2018.<sup>5</sup>

## 9.2. Mary T. Barra

Mary T. Barra predsjednica je i glavna izvršna direktorica svjetski poznate tvrtke General Motors. Svoju karijeru ondje započela je 1980. godine, kada je još uvijek bila studentica na Sveučilištu Kettering. Diplomirala je 1985. godine s diplomom elektrotehnike, a 1990. magistrirala je poslovnu administraciju na Stanford Graduate School of Business. U tvrtki je radila na raznim položajima, kao što su potpredsjednica, potpredsjednica ljudskih resursa, voditeljica postrojenja i još nekoliko različitih poslova. Kao viša potpredsjednica odjela za razvoj globalnih proizvoda radila je od 2011. godine, a 2013. godine postala je izvršna potpredsjednica Globalnog razvoja proizvoda, nabave i opskrbnog lanca. U tim ulogama, Barra i njezini timovi bili su zaduženi za dizajn, inženjering i kvalitetu General Motors vozila širom svijeta. Kada je u siječnju 2014. Barra preuzela dužnost glavne izvršne direktorice, postala je prva žena na čelu automobilske proizvodnje. Dvije godine poslije izabrana je i za predsjednicu Upravnog odbora tvrtke General Motors. Barra je usredotočena na jačanje GM-ove temeljne djelatnosti velikih automobila, kamiona i crossover-a, a istovremeno radi na transformaciji osobne mobilnosti putem naprednih tehnologija poput povezivanja, elektrifikacije, autonomne vožnje i dijeljenja automobila. Također je uspostavila strateški smjer temeljen na stavljanju klijenta u središte svega što tvrtka radi. Članica je upravnog odbora tvrtke Walt Disney, upravnog odbora Sveučilišta Stanford i Ekonomskog kluba Detroit te Poslovnog vijeća i Uprave za okruglim stolom za poslovne subjekte, gdje je i članica Odbora za socijalna pitanja. Uložila je milijarde u električna vozila, u samovozeće automobile i uslugu podjele vožnje pod nazivom Maven kako bi se osigurala budućnost proizvođača. Barra je 2017. godine zaradila 22 milijuna dolara, što ju čini najbogatijom među vođama Detroit Big Three automaker-a.<sup>6</sup> Četvrta je na Forbesovoj listi Power Women 2018, a 53. na listi Powerful People 2018. General Motors je na prvom mjestu Globalnog izvješća o ravnopravnosti spolova za 2018. godinu kao jedna od samo dvije globalne tvrtke bez razlika u plaćama među spolovima.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Encyclopaedia Britannica (dostupno na: <https://www.britannica.com/biography/Sheryl-Sandberg>)

<sup>5</sup> Forbes (dostupno na: <https://www.forbes.com/profile/sheryl-sandberg/#369f62058b68>)

<sup>6</sup> General Motors (dostupno na: <https://www.gm.com/our-company/leadership/mary-t-barra.html>)

<sup>7</sup> Forbes (dostupno na: <https://www.forbes.com/profile/mary-barra/#1fb9e4cc10ad>)

## 10. ZAKLJUČAK

Kroz povijest su razvijeni različiti stilovi i pristupi vodstvu. Nijedan stil vodstva nije u potpunosti isti, svaki ima neku novu karakteristiku, ali većinom i manu. Tako nijedan stil vođenja nije u potpunosti idealan. S obzirom na to da su promjene uobičajene u dinamičnom društvu, uspješni vođa mora težiti boljemu kroz cijeli proces vođenja i uvijek imati viziju koju će vjerni sljedbenici htjeti i uspjeti ostvariti. Uspješni vođa svojom karizmom treba motivirati sljedbenike da što efikasnije izvrše ciljeve i zadatke te ih i povremeno nagraditi ako su dobri u obavljanju svog posla. Vodstva temeljena na sili teže funkcioniraju, budući da je slaba komunikacija između vođe i podređenih, a i većinom je jednosmjerna. Uspješni se vođa zna prilagoditi odgovarajućim situacijama i potrebama svojih sljedbenika. Ženski se stil vođenja u odnosu na muški smatra blažim i češće demokratskim, no to ne označava slabiji uspjeh žena kao vođa. Žena se u menadžmentu kao iznimno važan subjekt susreće s fenomenom staklenog stropa koji blokira žene da postanu jednako ili čak uspješnije od muškaraca. Većinom su na nižim položajima nego muškarci ili se susreću s raznim oblicima diskriminacije. Uz takve prepreke i predrasude žene mnogo teže grade karijeru u poslovnom svijetu te se mnoge žene posvećuju isključivo karijeri u strahu da ako to ne učine neće doći na željenu poziciju. Međutim, prema suvremenijim istraživanjima, žene uspijevaju svojim sposobnostima čak i nadmašiti muškarce koji obavljaju isti posao, na što ukazuju uspješne žene menadžerice diljem svijeta. Zaključeno je da žene u menadžmentu još nisu u potpunosti izjednačene s muškarcima, ali sve su bliže tome zahvaljujući obrazovanju, upornosti, trudu, radu te borbi za svoja prava.

## LITERATURA

Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga

Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga

Centar za ženske studije (2007). Pojmovnik rodne terminologije prema standardima Europske unije. Zagreb: Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH, Biblioteka ONA.

URL: [https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/biblioteka-ona/Publikacija\\_Pojmovnik%20rodne%20terminologije%20prema%20standardima%20Europske%20unije.pdf](https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/biblioteka-ona/Publikacija_Pojmovnik%20rodne%20terminologije%20prema%20standardima%20Europske%20unije.pdf) [pristup: 18.6. 2019.]

Forbes. URL: <https://www.forbes.com/profile/mary-barra/#4c7f7c4e10ad> [pristup: 25.6. 2019.]

URL: <https://www.britannica.com/biography/Sheryl-Sandberg> [pristup: 25.6. 2019.]

Galičić, V., i Ivanović, Z. (2006). Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu. *Tourism and hospitality management*, 12(1), str. 79-88. URL: <https://hrcak.srce.hr/61783> [pristup: 15.6. 2019.]

General Motors. URL: <https://www.gm.com/our-company/leadership/mary-t-barra.html> [pristup: 25.6. 2019.]

Gregersen, E. (2018). *Sheryl Sandberg: American Business Executive*, Encyclopædia Britannica, inc. URL: <https://www.britannica.com/biography/Sheryl-Sandberg> [pristup: 25.6. 2019.]

Nedović M., Ivanković D., Mišćević D. (2015) Stakleni strop – položaj žena u sustavu znanosti. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 5(1), str. 91-98. URL: <https://hrcak.srce.hr/144515> [pristup: 15.6. 2019.]

Pološki, N. (2003) Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54(1-2), str. 38-54.

URL:<https://hrcak.srce.hr/25258> [pristup: 5.6. 2019.]

Ružić, V., i Perušić, M. (2014) Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment*, 5(1), str. 98-107. URL: <https://hrcak.srce.hr/134960> [pristup: 15.6. 2019.]

Vrcelj, S. (2014) Je li (obrazovni) menadžment muški posao? U: Kušić S. Rijeka: Hrvatsko futurološko društvo.

URL:[https://bib.irb.hr/datoteka/705558.Vrcelj\\_2014\\_Je\\_li\\_obrazovni\\_menadzment\\_muski\\_posao.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/705558.Vrcelj_2014_Je_li_obrazovni_menadzment_muski_posao.pdf) [pristup: 15.6. 2019.]

## **PRILOZI**

Popis tablica:

Tablica 1. Odnos i razlika između menadžmenta i vodstva. Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:477)

Popis slika:

Slika 1. Odnos između vođe i suradnika. Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:485)

Slika 2. Karakteristike muškog stila vođenja. Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:620)

Slika 3. Karakteristike ženskog stila vođenja. Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:620)

Slika 4. Zastupljenost žena u menadžmentu i studentica 1995. godine u svjetskim zemljama. Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:614)

Slika 5. Osnovne grupe poslova koje obavljaju zaposlene žene u SAD-u 2004. Izvor: obrada autora (prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:616)