Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski doktorski studij Management

Zrinka Malešević

DOMINANTNI TIPOVI MOTIVACIJE ŽENA U POLITICI

DOKTORSKI RAD

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski doktorski studij Management

Zrinka Malešević

DOMINANTNI TIPOVI MOTIVACIJE ŽENA U POLITICI

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Komentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2024.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Postgraduate doctoral study Management

Zrinka Malešević

DOMINANT TYPES OF MOTIVATION OF WOMEN IN POLITICS

DOCTORAL THESIS

Mentor: Željko Požega, Ph. D., Full professor

Co-Mentor: Jerko Glavaš, Ph. D., Full professor

Osijek, 2024.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Zrinka Malešević

JMBAG:

OIB: 11527324626

e-mail za kontakt: zrinka.malesevic@gmail.com

Naziv studija: Poslijediplomski doktorski studij Management

Naslov rada: Dominantni tipovi motivacije žena u politici

Mentor rada: prof. dr. sc. Željko Požega

Komentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, _____ godine

Potpis _____

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku **Doktorski rad**
Ekonomski fakultet u Osijeku

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija

DOMINANTNI TIPOVI MOTIVACIJE ŽENA U POLITICI

Zrinka Malešević

Mentor/i: prof. dr. sc. Željko Požega; prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Kratki sažetak doktorskog rada:

Želja za utjecajem na promjene u društvu putem politike postavlja pred žene niz izazova kada preuzimaju političke funkcije. Stoga su ti izazovi izvor inspiracije za ovo istraživanje, koje istražuje čimbenike motivacije žena za sudjelovanje u politici i političkim procesima. Doktorskim radom je utvrđeno značajno smanjenje nerazmjera žena u odnosu na muškarce u hrvatskoj politici, a hrvatske političarke su dominantno intrinzično motivirane s visoko izraženom potrebom za utjecajem i moći, što su bitni preduvjeti za sudjelovanje u političkim procesima. Za daljnje političko osnaživanje žena u politici, predložen je okvir sinergijskog djelovanja putem obrazovanja, suradnje s medijima i podrške političkih stranka.

Broj stranica: 279
Broj slika: 8
Broj tablica: 75
Broj literaturnih navoda: 472
Jezik izvornika: hrvatski

Lektorica rada: Vanja Nekich, prof. hrvatskog jezika i književnosti

Ključne riječi: motivacija, žene, politika, zastupljenost, moć utjecaja

Datum obrane:

Stručno povjerenstvo za obranu:
1.
2.
3.
4. (zamjena)

Doktorski rad je pohranjen u: Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek **PhD thesis**
Ph.D. thesis Faculty of Economics in Osijek

Scientific Area: Social Sciences
Scientific Field: Economy

DOMINANT TYPES OF MOTIVATION OF WOMEN IN POLITICS

Zrinka Malešević

Mentor/i: Željko Požega, Ph. D., Full professor; Jerko Glavaš, Ph. D., Full profesor

Short abstract:

The desire to influence changes in society through politics puts women in front of numerous challenges when reaching political positions, therefore the source of inspiration for this research are the factors of female motivation to participate in politics and political processes. The doctoral thesis established a significant reduction in the disproportion between women and men in Croatian politics, and Croatian female politicians are dominantly intrinsically motivated with a highly expressed need for influence and power, which are essential prerequisites for participation in political processes. For the further political empowerment of women in politics, a framework of synergistic action through education, cooperation with the media and support of political parties is proposed.

Number of pages: 279
Number of figures: 8
Number of tables: 75
Number of references: 472
Original in: Croatian

Key words: motivation, women, politics, representation, power of influence

Date of the thesis defence:

Reviewers:
1.
2.
3.
4. (substitute)

Thesis deposited in: National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics and Business in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

Dominantni tipovi motivacije žena u politici

SAŽETAK

Na globalnoj razini jednaka zastupljenost žena i muškaraca na političkim funkcijama smatra se preduvjetom stvarne i funkcionalne demokracije pri čemu društvo kapitalizira na njihovim različitostima. Utvrđivanje zastupljenosti, prema spolu, u hrvatskoj politici jedan je od ciljeva ovog doktorskog rada. Analizom rezultata sekundarnog istraživanja, provedenog za razdoblje od 1991. do 2023. godine, za različite političke funkcije, potvrđena je hipoteza o značajnom smanjenu nerazmjera zastupljenosti žena u odnosu na broj muškaraca u hrvatskoj politici.

Na razinu zastupljenosti žena u politici utječu brojni čimbenici, no svakako jedan od najbitnijih je intrinzična ili ekstrinzična motivacija. Politika je složena i izazovna društvena djelatnost, a žene se susreću s različitim preprekama pri dolasku na specifične političke pozicije, stoga su temeljna svrha i ciljevi doktorske disertacije usmjereni na prepoznavanje dominantnog i ključnog tipa motivacije za odabir politike kao zanimanja hrvatskih političarki te utječe li intrinzična motivacija na dužinu vremena provedenog u politici. Također, za sudjelovanje u politici potrebna su dva bitna motivatora, potreba za utjecajem i moći, stoga je predmet ovog istraživanja i pitanje smatraju li hrvatske političarke da svojim političkim djelovanjem mogu utjecati na promjene u društvu te imaju li političarke s kraćim stažem u politici izraženiju potrebu za moći. Nastavno na prethodno navedeno, temeljem primarnog istraživanja, na uzorku od 445 aktivnih hrvatskih političarki, na različitim političkim funkcijama, provedena je analiza rezultata te su deskriptivnom analizom varijabli, pomoću četiri čimbenika: „ekstrinzični“, „intrinzični“, čimbenik „pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ te čimbenik „moć utjecaja i političko djelovanje“, potvrđene ili odbačene pretpostavke odnosno hipoteze. Testiranjem Cronbach alpha koeficijenta potvrđena je visoka pouzdanost, dok je Spearmanov koeficijent korelacije potvrdio pozitivnu i značajnu povezanost između svih promatranih varijabli odnosno čimbenika u istraživanju, pri čemu je značajno veća povezanost intrinzičnih čimbenika s čimbenikom pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje dok je kod ekstrinzičnih čimbenika ta korelacija pozitivna, ali slabijeg intenziteta. Analiza prosječnih deskriptivnih pokazatelja za ekstrinzične i intrinzične čimbenike potvrdila je hipotezu da dominante tipove motivacije žena u hrvatskoj politici karakterizira značajno veći udio intrinzičnih čimbenika motivacije od ekstrinzičnih te hipotezu da je motivacijski „okidač“

žena u hrvatskoj politici u velikoj mjeri intrinzičnog karaktera. Analiza prosječnog deskriptivnog pokazatelja za čimbenik „pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ potvrdila je hipotezu da hrvatske političarke smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici. Usporedbom godina provedenih u politici i prosječnog deskriptivnog pokazatelja „moć utjecaja i političko djelovanje“, Mann-Whitneyevim U testom, nije potvrđena hipoteza da hrvatske političarke koje se kraće bave politikom imaju više izraženu potrebu za moći. Također, nije potvrđena hipoteza da su žene, čija se motivacija temelji na intrinzičnim čimbenicima, značajno duže u hrvatskoj politici. Naprotiv, neovisno o godinama bavljenja politikom, kod većine hrvatskih političarki utvrđena je potreba za moći te intrinzična motivacija. Kao dodatni doprinos radu, uočena su tri čimbenika temeljem kojih je predložen budući okvir djelovanja, za podizanje svjesnosti o važnosti participacije i osnaživanja žena u politici, a zasniva se na sinergiji obrazovanja, suradnje s medijima i podrške političkih stranaka.

Kompozicija rada sastoji se od poglavlja: uvod, teorijska podloga i prethodna istraživanja, analiza zastupljenosti žena u hrvatskoj politici, dominantnih motivacijskih čimbenika za bavljenje politikom te čimbenika moći i pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem, potom slijede zaključak, literatura, popis tablica i slika, popis kratica i simbola te popisa radova.

Ključne riječi: motivacija, žene, politika, zastupljenost, moć utjecaja

Dominant types of motivation of women in politics

ABSTRACT

At the global level, the equal representation of women and men in political positions is considered a prerequisite for a real and functional democracy, whereby society capitalizes on their differences. Determining gender representation in Croatian politics is one of the goals of this doctoral thesis. By analysing the results of the secondary research, conducted for the period from 1991 to 2023, for various political functions in Croatian politics, the hypothesis was confirmed that the disproportion of the representation of women in relation to the number of men has significantly decreased.

The level of representation of women in politics is influenced by many factors, but certainly one of the most important factors is motivation, which can be intrinsic or extrinsic. Politics is a complex and challenging social activity, and women face various obstacles when reaching specific political positions, therefore the basic purpose and goals of the doctoral dissertation are aimed at identifying the dominant and key type of motivation, for choosing politics as a profession, for Croatian female politicians and whether it affects intrinsic motivation on the length of time spent in politics. Also, to participate in politics, two important motivational factors are needed, the need for influence and power, therefore the subject of this research is the question whether Croatian female politicians believe that they can influence changes in society through political activity, and whether female politicians with shorter experience in politics have a more need for power influence. Following on from the above, based on primary research, on a sample of 445 active Croatian female politicians, in various political functions, an analysis of the results was carried out and, through a descriptive analysis of the variables, using four factors: extrinsic, intrinsic, positive influence through political action, and power of influence and political action, confirmed or rejected assumptions or hypotheses.

High reliability was confirmed by testing Cronbach's Alpha coefficient, while Spearman's correlation coefficient confirmed a positive and significant connection between all the observed variables or factors in the research, with a significantly higher connection between intrinsic factors and the factor of positive influence through political action and the power of influence and political action, while with extrinsic factors, this correlation is positive, but of a weaker

intensity. The analysis of the average descriptive indicators for extrinsic and intrinsic factors confirmed the hypothesis that the dominant types of motivation of women in Croatian politics are characterized by a significantly larger share of intrinsic motivation factors than extrinsic ones, and the hypothesis that the motivational “trigger" of women in Croatian politics is largely of an intrinsic nature. The analysis of the average descriptive indicators for the factor positive influence through political activity confirmed the hypothesis that Croatian female politicians believe that they can positively influence changes in society through their political activity and change the negative belief of women's abilities in politics. By comparing the years spent in politics and the average descriptive indicator power of influence and political activity, by means of the Mann-Whitney U test, the hypothesis that Croatian female politicians who are engaged in politics for a shorter time, have a more expressed need for power, was not confirmed. Also, this work has not confirmed the hypothesis that women whose motivation is based on intrinsic factors are significantly longer in Croatian politics. On the contrary, regardless of the years of involvement in politics, this work proved that Croatian female politicians are intrinsically motivated and express the need for power. As an added contribution to the work, to raise awareness of the importance of participation and empowerment of women in politics, this work has recognized and proposed three factors as future framework of action. The proposed framework is based on synergies of education, cooperation with the media and support of political parties.

The composition of the paper consists of chapters: introduction, theoretical background and previous research, analysis of the representation of women in Croatian politics, dominant motivational factors for engaging in politics and factors of power and positive influence through political activity, conclusion, literature, list of tables and figures, list of abbreviations and symbols and a list of works.

Key words: motivation, women, politics, representation, power of influence

ZAHVALA

Zahvalu upućujem profesoru Željku Požegi na suradnji i strpljenju te pomoći, povjerenju i podršci temi i izradi doktorskog rada. Također se zahvaljujem Ekonomskom fakultetu u Osijeku na stečenom znanju i ugodnom druženju tijekom predavanja na doktorskom studiju Management kao i sudjelovanju na konferencijama u organizaciji fakulteta. Zahvala ide i svim djelatnicima Fakulteta koje su me pratili od upisa na doktorski studij do ocjene doktorskog rada te mi na taj način omogućili obranu doktorskog rada kao i doprinos znanstvenoj zajednici i temi osnaživanja žena u politici.

Rad posvećujem,

mojoj inspiraciji, potpori i anđelu Dori Katarini

SADRŽAJ

1. Uvod 1

1.1. Svrha i ciljevi istraživanja doktorske disertacije 3

1.2. Očekivani znanstveni doprinos i očekivani praktični rezultati 3

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja 4

2.1. Motivacija 5

2.1.1. Motivacija, pojam i značenje 5

2.1.2. Motivacija u psihologiji 6

2.1.3. Pozitivna psihologija i motivacija 12

2.1.4. Motivacija u okviru socijalnog konteksta 14

2.2. Teorije i strategije motivacije 17

2.2.1. Teorije motivacije 18

2.2.2. Strategije motivacije 28

2.3. Vodstvo i motivacija 30

2.3.1. Vodstvo i emocionalna inteligencija 37

2.3.2. Teorije vodstva i stilovi vođenja 39

2.3.3. Razlike između ženskog i muškog stila vođenja 45

2.4. Teme interesa kao motivacija za političko djelovanje 51

2.5. Političari kao lideri 60

2.5.1. Motivacijski obrazac vođe 64

2.5.2. Politika, motivacija, moć i utjecaj 65

2.6. Žene u politici 70

2.6.1. Političarke i liderice kroz povijest 74

2.6.2. „Labirint“ i „stakleni strop“ kao političke prepreke 83

2.6.3. Političarke u RH 84

2.7. Obrazovanje kao motivacijski čimbenik za politički angažman 88

2.8. Utjecaj medija na vidljivost i percepciju političarki 96

2.9. Međunarodni standardi i dobre prakse 108

2.10. Karakteristike društveno političkog okruženja u RH 116

2.10.1. Institucionalni mehanizmi i organizacije za osnaživanje žena u politici 117

2.10.2. Lokalna i područna (regionalna) samouprava 118

2.11. Utjecaj političkih stranaka i mehanizma kvota na predstavljenost žena u politici 119

2.11.1. Političke stranke 119

2.11.2. Mehanizam kvota 122

2.12. Politička predstavljenost žena u svijetu i Europi 129

2.12.1. Zastupljenost žena u politici 144

2.12.2. Izbor zastupnika u EP 146

3. Analiza zastupljenosti žena u hrvatskoj politici, dominantnih motivacijskih čimbenika za bavljenje politikom te čimbenika moći i pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem 149

3.1. Analiza zastupljenosti žena u hrvatskoj politici 151

3.2. Empirijsko istraživanje dominantnih tipova motivacije žena u hrvatskoj politici 163

3.2.1. Ciljevi empirijskog istraživanja 163

3.2.2. Opis uzorka istraživanja 164

3.2.3. Koncept empirijskog istraživanja 164

3.2.4. Metode analize podatka i mjerni instrumenti 165

3.2.5. Prikaz i analiza rezultata empirijskog istraživanja 166

3.2.6. Testiranje pouzdanosti promatranih čimbenika u istraživanju 191

3.2.7. Testiranje normalnosti distribucije promatranih čimbenika u istraživanju 199

3.2.8. Testiranje korelacije između promatranih čimbenika u istraživanju 200

3.2.9. Deskriptivna analiza varijabli 202

3.2.9.1. Dominantni tipovi motivacije i motivacijski „okidač“ početka bavljenja politikom hrvatskih političarki 205

3.2.9.2. Odnos vremena provedenog u politici, intrinzičnih čimbenika, pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem te potrebe za moći 206

3.2.9.3. Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem 208

3.2.9.4. Analiza utjecaja vremena provedenog u politici na čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje 210

3.2.9.5. Analiza utjecaja intrinzičnih čimbenika na dužinu vremena provedenog u politici 212

3.2.9.6. Dodatni doprinos radu – analiza stupanja obrazovanja u odnosu na promatrane čimbenike u istraživanju 213

4. Zaključak 216

4.1. Implikacije u odnosu na rezultate istraživanja i postavljene hipoteze 217

4.2. Ograničenja istraživanja i korisna područja za daljnja istraživanja 220

5. Literatura 224

6. Popis tablica 264

7. Popis slika 268

8. Popis kratica i simbola 269

9. Prilozi 271

10. Popis radova autora 277

1. Uvod

Zastupljenost žena na političkim funkcijama i mjestima donošenja političkih odluka desetljećima je predmet brojnih razmatranja. Iako su pozitivni pomaci vidljivi, još uvijek se govori o većoj zastupljenosti muškaraca na pozicijama moći i mjestima odlučivanja u politici, čime je političko ponašanje na određeni način opisano muškim pravilima. Prema izvješću „Global Gender Gap Report 2023“, tempo napretka za razdoblje 2006. - 2023. godine pokazuje kako će biti potrebne 162 godine za zatvaranje jaza u području političkog osnaživanja odnosno postizanju jednake zastupljenosti žena i muškaraca u politici.

Politiku danas nalazimo u svim segmentima, bilo da se radi o državnoj, lokalnoj ili međunarodnoj razini politike ili o politici koja rješava pitanja gospodarstva, kulture, obrazovanja ili neka druga područja unutar samog društva. Jedan od ciljeva politike je pronalaženje rješenja za usklađivanje različitih stajališta. Prilikom donošenja odluka, raznolikost ideja i stavova za svaku zajednicu je dobitak, stoga je i određena ravnoteža u zastupljenosti spolova i njihovih različitih stajališta doprinos cjelokupnom razvoju društva. Političari imaju snažan utjecaj na stvaranje slike zemlje koju predstavljaju, a aktivne političarke mogu doprinijeti i utjecati na različitost mišljenja i stavova. Politika kao specifična djelatnost podložna je brojnim utjecajima i čimbenicima te zahtijeva određene političke i liderske osobine koje su odraz vlastitih osobina i sposobnosti prilagođavanja okolini i trenutku u kojem pojedinac politički djeluje. Neke od najvažnijih predispozicija za politikom su motivacija za bavljenjem politikom te potreba za utjecajem i moći radi ostvarenja i provedbe vlastitih i/ili kolektivnih ciljeva.

Na zastupljenost žena u politici mogu utjecati razni čimbenici: društveno političko uređenje, zakonodavni okvir, institucionalni mehanizmi, političke stranke, izborni sustavi, razlike u kulturama i povijesnim nasljeđima kao i predrasude prema ženama u politici. A odluka hoće li žena odabrati politiku kao zanimanje ovisi o njenim psihološkim, fiziološkim i radnim karakteristikama.

S obzirom da se žene susreću s brojnim izazovima pri odluci i dolasku u politiku, a posebno kako bi uspjele zauzeti neko od najviših mjesta na pozicijama moći i mjestima odlučivanja u politici, postavlja se pitanje što ih potiče na uključivanje u ovu društvenu aktivnost.

U želji za osvješćivanjem i boljim razumijevanjem motivacijskih razloga za bavljenje politikom hrvatskih političarki, započet ja rad na ovoj doktorskoj disertaciji. Tema doktorske disertacije pokrenuta je u razdoblju kada se pitanje jednake zastupljenosti žena i muškaraca na političkim funkcijama, a posebno na pozicijama moći i mjestima odlučivanja u politici, značajno naglašava kako u Europskoj uniji (EU) tako i u svijetu. Ravnoteža u zastupljenosti muškaraca i žena na političkim funkcijama i sudjelovanju u političkim aktivnostima smatra se osnovnim načelom na kojem počiva demokratski sustav jedne zemlje.

Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji ga usmjerava i potiče na ostvarivanje određenog cilja, a dolazi o latinske riječi „movere“ što znači kretati se. Motivacija nastaje interakcijom između određene osobe i određene situacije, što znači da će ovisno o situaciji, različiti ljudi, ovisno o motivima, različito djelovati. Motivaciju dijelimo na intrinzičnu odnosno unutarnju i ekstrinzičnu odnosno vanjsku. Intrinzična motivacija proizlazi iz unutarnje potrebe pojedinca, na nju ne utječe okolina, trajnija je, a aktivnosti se obavljaju kvalitetnije. Unutarnja motivacija povezana je s kreativnošću, dugotrajnim učenjem i upornošću, to je motivacija koja predstavlja mogućnost za istraživanje, učenje i prepoznavanje potencijala i interesa pojedinca koji su mu inherentno zanimljivi. Ekstrinzična motivacija ovisi o vanjskim utjecajima, ovisna je o mišljenjima drugih i vezana je uz vanjske motive poput novca, popularnosti i slično.

U Republici Hrvatskoj (RH) ženska politička participacija pokazuje pozitivne pomake u postizanju ravnopravnije zastupljenosti. U 2020. godini, prema izvješću Inter Parliamentary Union (IPU) (IPU, 2021), RH je istaknuta kao zemlja s najznačajnijim ukupnim napretkom u regiji. Tome su doprinijeli institucionalni mehanizmi, pravni okvir i strategije političkog djelovanja, no motivacija i interesi zasigurno su jedan od glavnih preduvjeta koji žene u hrvatskoj politici potiče na političko djelovanje te ostanak u istoj.

Kako bi dobili odgovore na pitanje što hrvatske političarke motivira za bavljenje politikom, provedeno je istraživanje s ciljem prikupljanja potrebnih informacija o motivacijskim čimbenicima, različitim izazovima s kojima se žene u politici susreću na lokalnom i u širem političkom okruženju i dijalogu, kakve im se mogućnosti pružaju te koji su preduvjeti potrebni za poticanje i poduzimanje aktivnosti koje vode ka osnaživanju (*eng*. empowerment) žena u politici.

1.1. Svrha i ciljevi istraživanja doktorske disertacije

Uloga utjecaja motivacije, kao preduvjeta za odabir politike kao zanimanja, nije istraživana u RH, stoga je svrha ove doktorske disertacije prepoznavanje dominantnih tipova motivacije hrvatskih političarki te razine povećanja zastupljenosti žena na različitim političkim funkcijama.

Ciljevi su doktorske disertacije:

- analizirati i ocijeniti razinu smanjenja nerazmjera zastupljenosti između žena i muškaraca u hrvatskoj politici
- istražiti i utvrditi koja se vrsta motivacije, intrinzična ili ekstrinzična, dominantnije povezuje sa ženama u hrvatskoj politici
- utvrditi je li motivacijski „okidač" početka bavljenja politikom kod žena aktivnih u politici u velikoj mjeri intrinzičnog karaktera
- utvrditi vjeruju li hrvatske političarke da mogu svojim političkim djelovanjem pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici
- istražiti i utvrditi je li kod hrvatskih političarki, s kraćim političkim stažem, više izražena potreba za moći
- utvrditi u kojoj mjeri intrinzična motivacija kod hrvatskih političarki utječe na dužinu vremena provedenog u politici.

1.2. Očekivani znanstveni doprinos i očekivani praktični rezultati

Očekivani doprinos ekonomskoj znanosti u teorijskom smislu odnosi se sveobuhvatan uvid u temu osnaživanja žena u politici. Rezultatima empirijskog istraživanja želi se dati doprinos utvrđivanju dominantnih i ključnih motivacijskih čimbenika za bavljenje politikom hrvatskih političarki te prepoznavanju dva bitna čimbenika u politici, potrebe za moći i utjecajem. Moć i utjecaj međusobno su povezani. Moć dolazi od težnje odnosno potrebe da društvo oko sebe prilagodimo osobnim i/ili kolektivnim ciljevima. Moć može biti osobna ili proizlaziti iz položaja odnosno funkcije, no primjena moći ostvariva je ukoliko postoji sposobnost i mogućnost primjene moći utjecajem.

Sekundarnim istraživanjem daje se uvid u analizu rezultata o razinama povećanja zastupljenosti žena u hrvatskoj politici. Osim prethodno navedenog, kako bi se dobio što bolji pregled pitanja vezanih u predmetnu temu, analizirat će se i prezentirati osnovna teorijska objašnjenja pojma i značenja motivacije u psihologiji i u okviru socijalnog konteksta. Razmatrat će se tema značenja politike, utjecaja, moći kao i tema političara kao lidera, utjecaj žena u politici kroz povijest, analiza i pregled stanja zastupljenosti žena u politici u svijetu i Europi, u bližoj povijesti i danas te prikaz analize različitih čimbenika koji utječu na zastupljenost žena na političkim pozicijama (regulativa, pravni okvir, strategije te organizacije koje se bave osnaživanja žena u politici).
U praktičnom smislu, temeljem saznanja i rezultata istraživanja, želi se doprinijeti temi žena u politici davanjem prijedloga, za unapređenje društvenih i institucionalnih aktivnosti nositeljima javnih politika i svim zainteresiranim stranama, kao i stvaranju kvalitetne osnove za buduća srodna istraživanja.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Brojna istraživanja i analize ukazali su na važnost participacije žena na političkim funkcijama i mjestima donošenja političkih odluka. Temu razmatraju brojne organizacije i institucija koje se bave osnaživanjem žena i prepoznavanjem važnosti i ravnopravnije zastupljenosti žena u politici, a objavljeno je na tisuće znanstvenih radova i članaka bogatih teorijskim i empirijskim saznanjima o različitim aspektima navedene teme. Pregled dosadašnjih istraživanja potvrđuje kako znanstveni interes za ovom tematikom ne jenjava desetljećima što omogućuje daljnji prostor za doprinos povećanju znanstvene baze vezane uz problematiku čimbenika utjecaja na sudjelovanje i zastupljenost žena na političkim funkcijama, a posebno temom ovog rada odnosno razlozima motivacije za bavljenje politikom kod žena.

U odnosu na prethodna istraživanja u RH, uočen je određeni jaz u analizi čimbenika utjecaja na zastupljenost žena u politici te je zauzet drugačiji smjer razmišljanja, stoga je ovaj rad prvenstveno usmjeren na analizu dominantnih čimbenika motivacije hrvatskih političarki pri odabiru politike kao zanimanja. Slijedom teme doktorskog rada u nastavku je dan pregled teorijske podloge i prethodnih istraživanja, kao i opsežna analiza svih povezanih i zanimljivih tema koje se dotiču žena u politici i političkog osnaživanje žena.

2.1. Motivacija

2.1.1. Motivacija, pojam i značenje

Definicije motivacije su brojne, a pojam motivacije istraživali su i kontinuirano istražuju razni autori. Definicije i djelovanje motivacije objašnjeni su u brojnim knjigama, stručnim i znanstvenim radovima i članicama, gdje je u okviru raznih područja i zanimanja analiziran i pojašnjavan utjecaj motivacije na specifična područja svakodnevnih aktivnosti ljudi u raznim kulturama, društvima i okruženjima.

Motivacija dolazi od riječi „motiv*"* (lat. *motus* što znači „kretnja, tijek, osjećanje, strast, čuvstvo; u širem smislu: duševno gibanje, duševna djelatnost, djelovanje, u pluralu duševna ganuća, misli; zatim nagon, oduševljenje, nadahnuće, uzrok, povod) u prvom redu znači poticajni razlog, povod, pobudu za neko djelovanje, misao vodilju. Motivacija ne mora biti nužno pozitivna ili negativna, ali je kao koncept složena i dvosmislena (Jakšić, 2003:5-6), a predstavlja sve unutarnje čimbenike koji utječu na smjer i ponašanje osoba kao i intenzitet i trajanje toga ponašanja. Razinu motivacije moguće je, na odgovarajući način, ocijeniti temeljem učinaka rada (Požega, 2012). Motivacija ovisi o onome što pojedinac želi raditi, trudu koji će uložiti u taj zadatak te razini upornosti za ostvarenje određenog cilja (Miljković i Rijavec, 2007). U motivacijskom procesu motivacija nastaje uslijed neostvarene potrebe zbog čega dolazi do tenzije koja stvara unutarnji poriv, a kao rezultat dolazi do umne motivacije (područje spoznaje) ili afektivne motivacije (područje osjećaja). Porivi stvaraju težnju za pronalaženjem ciljeva, napetost se smanjuje povećanjem aktivnosti te popušta ispunjenjem željenog i vrijednog cilja (Požega, 2012; Robbins, 1996). Prema tome, motivacija predstavlja razloge koji nas potiču na djelovanje (Jakšić, 2003) odnosno uključuje postavljanje i ostvarivanje ciljeva kao i osobnu korist od određene aktivnosti (Fraisman Čobanov, 2020).

Motivacija je psihološki proces koji utječe na ljudsko ponašanje, potrebna nam je u svakom trenutku našeg života jer bez motivacije nema ni akcije neophodne za ostvarenje naših želja, ciljeva i potreba. Određuje nam smjer i postojanost aktivnosti koja može biti potaknuta unutarnjim (intrinzičnim) ili vanjskim (ekstrinzičnim) motivima. Za razliku od vanjske motivacije koja ovisi o odobravanju izvana, unutarnji motivi su odraz osobnog zadovoljstva u činjenju i ostvarenju određenog cilja i aktivnosti bez da očekujemo neke vanjske nagrade.

Motivacija i ljudski razvoj uzročno su posljedično povezani. Za razumijevanje ljudskog razvoja potrebno nam je razumijevanje motivacije (Dunlop i McCoy, 2015) i načina na koji motivacija utječe na smjer i kojom brzinom te koliko ćemo dugo ustrajati u provedbi aktivnosti potrebnih za ostvarenje određenog cilja (Kanfer, 2015). Motivacija ima središnju ulogu u načinu kako se ponašamo na radnom mjestu, ovisno o tome što želimo postići ili što pokušavamo izbjeći (Schmidt, Beck i Gillespie, 2012), a mijenja se u odnosu na situacije, godine ili razdoblja života u kojem se nalazimo (Howe i Johnson, 2015). Motivacija proizlazi iz emocija i razvija se od najranije dobi, a oblikovanje pozitivnih emocija prema određenom događaju ili temi, iz predškolskog i školskog razdoblja, može utjecati na samopouzdanje i povjerenje prema istoj u odrasloj dobi (Jakšić, 2003). Potkrepljivanjem traženih oblika ponašanja, prema biheviorističkim teorijama ličnosti, okolina ima najznačajniji utjecaj na oblikovanje osobnosti pojedinca, koje pak ovisi o različitim situacijama i čimbenicima (Pastuović, 1991). Druga tumačenja pojašnjavaju da određeno ponašanje pojedinca ovisi o unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Dijeli se na intrinzičnu motivaciju koja je odraz spontanog ljudskog ponašanja, znatiželje, interesa i poriva bez nekih vanjskih nagrada, gdje se pojedinac uključuje u određenu aktivnost jer mu je inherentno zanimljiva (Domenico i Richard, 2017, Miljković i Rijavec, 2007). S druge strane, aktivnost ekstrinzično motiviranog pojedinca rezultat su očekivanja opipljivih nagrada (Čudina-Obradović, 1991; Domenico i Richard, 2017), koje imaju tendenciju potkopati intrinzičnu motivaciju (Di Domenico i Ryan, 2017; Deci, Koestner i Ryan, 1999; Miljković i Rijavec, 2007; Kasser i Ryan, 1993), koja je važna psihološka funkcija i odraz identiteta, samopoštovanja i samoaktualizacije pojedinca (Šverko, 1991). Neki autori smatraju da intrinzična i ekstrinzična motivaciju djeluju sinergijski (Atkinson, 1964, Porter i Lawler, 1968).

Bez obzira na učenja, motivacija se dijeli na dvije osnovne grupe, unutarnju (intrinzičnu) i vanjsku motivaciju (ekstrinzičnu), a osnovna se grupa može podijelit, unutar svake, na niz drugih oblika. U nastavku je dan pregled različitih istraživanja, razmišljanja i pristupa intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji te viđenja različitih autora o utjecaju iste na pojedinca.

2.1.2. Motivacija u psihologiji

Ako želimo saznati jesmo li ekstrinzično ili intrinzično motivirani, Fraisman Čobanov (2020) smatra potrebnim postaviti pitanje činimo li nešto zato što nam je to zanimljivo ili iz zadovoljstva ili zbog neke vanjske nagrade jer u nekim aktivnostima uživamo i bez nagrada, a

neke aktivnosti radimo jedino zbog vanjskih nagrada. Unutarnja motivacija je otporna na vanjske utjecaje, dugotrajnija je, više je pod našim utjecajem, a kako ne bi došlo do demotivacije, potrebno je postavljati umjereno teške ciljeve. Intrinzična se motivacija oslanja na naše psihološke potrebe, kao na primjer prihvaćanje, znatiželju, poštovanje i čast, samostalnost, red, snagu i utjecaj, socijalni kontakt i socijalni status pri čemu su naše unutarnje vrijednosti snažni unutarnji motivatori koji se temelje na ljubavi, obitelji, zajednici i slično. Kada nema vanjske nagrade, intrinzični motivi su ono što nas pokreće, a osobe s takvim izvorom motivacije većinom se oslanjaju na svoje kriterije i procjene. S druge strane, ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim utjecajima i podražajima (novac, nagrade, bonusi, plaćene aktivnosti i slično) i kod takvih osoba motivacija dolazi kao posljedica tuđeg mišljenja i neke povratne informacije o određenoj situaciji.

Teorija vođenja temeljem načela Covey (1999) zanimljivo objašnjava utjecaj unutarnjih i vanjskih motiva. Na životu nas održava ono što se nalazi u središtu našeg života kao što su snaga, sigurnost, usmjerenje i mudrost. Snaga je ključna sposobnost za donošenje odluka i provođenja izbora, djelovanje, jakost i odvažnost za postizanje određenog cilja pri čemu se na najvišem dijelu tog kontinuuma nalaze osobe koje imaju viziju, pokreću događaje, proaktivne su i disciplinirane, njihov život je funkcionalna posljedica osobnih odluka, a ne vanjskih uvjeta. Usmjerenošću na druge izvore kao što su imovina, novac, neprijatelji, prijatelji, obitelj, posao, užitci i slično, slabimo vlastite sposobnosti i gubimo orijentaciju. Ako dajemo snagu vanjskim okolnostima i tuđim mišljenjima, oni postaju čimbenici koji nas vode i nadziru, a Covey (1999) to argumentira kao nedostatak snage, mudrosti, sigurnosti i usmjerenja.

Kako bi razumjeli sve procese koji nas pokreću pa tako i motivaciju, Armstrong (2001:30) smatra potrebnim „poznavati procese motivacije, različite tipove motivacije, osnovne teorije motivacije, implikacije teorija motivacije, pristupe motivaciji i ulogu novčanog i nenovčanog nagrađivanja u motiviranju ljudi“. Osim navedenog, potrebno je poznavati psihologiju kao društvenu znanost koja se bavi moždanim procesima i njihovim izražavanjem u ponašanju, sustavnim empirijskim istraživanjima za stjecanje znanja o uzrocima i načinu ponašanja pojedinca te o tome na koji način ljudi doživljavaju svijet u kojem žive. Među psihičke procese ubrajaju se osjet, percepcija, pažnja, pamćenje, mišljenje i motivacija (Wikipedija, 2022).

Izraz „psihologija“ dolazi od grčke riječi psiha = *duh, duša, život, um, dah* i logos = *govor, riječ, promišljanje, rasuđivanje*. U doslovnom smislu, riječ psihologija znači promišljanje ili rasuđivanje o duhu ili duši (Wikipedija, 2022).

Motivi su pokretači svrhovite ljudske djelatnosti i pokretači unutarnje biološke i psihološke snage, a prema teorijama u psihologiji razlikuje se motivacija što proizlazi iz sadržaja učenja iznutra (intrinzična, *lat*. inter = unutra) i od vanjske motivacije (ekstrinzična, *lat*. extra = izvana), koja ne dolazi od same stvari nego po vanjskim poticajima: npr. nagrada – kazna (Jakšić, 2003:6). Navedenu raspodjelu obično razlikuju i industrijski psiholozi. Kod razmatranja motivacije, psiholozi traže odgovor na pitanje zašto je netko motiviran, dok recimo menadžeri postavljaju pitanje kako dolazi ili ne dolazi do motivacije (Beck, 2003).

I ekstrinzična i intrinzična motivacija su naširoko proučavane. Tradicionalno su istraživači gledali na ekstrinzičnu motivaciju kao suprotnost intrinzičnoj motivaciji (deCharms, 1968; Deci, 1975), no suvremeni istraživači prepoznaju raznovrsne tipove ekstrinzične motivacije (Ryan i Deci, 2000 i 2000a; Reeve, 2010). Intrinzična motivacija je ostala važan fenomen koji odražava prirodne ljudske sklonosti prema učenju i asimilaciji, dok su ekstrinzični motivi predmet rasprave relativne autonomije u odnosu na samoodređenje (Ryan i Deci, 2000). S druge strane, Rheinberg (2004) smatra da je opća podjela na unutarnje i vanjske motive u psihologiji znanstveno problematična jer se koristi za različite situacije zbog čega je teško odrediti što bi trebalo biti unutarnji motivi pa predlaže određivanje procesa i fenomena. Rheinberg kaže da ekstrinzično ponašanje proizlazi izvan same radnje, odnosno ako se osobom upravlja izvana, dok se intrinzično motivirano ponašanje događa zbog vlastitih poriva ili kako navodi Čudina-Obradović (1991:158) „unutarnja motivacija je prisutna kad je čovjek aktivan u odsutnosti neke vanjske nagrade ili ako nastavlja aktivnost kad se vanjska nagrada ukine ili kad je aktivan zato što uživa u samoj aktivnosti“. Reeve (2010) smatra da svaka aktivnosti može biti potaknuta intrinzičnom i ekstrinzičnom motivacijom, a nerijetko su intrinzična i ekstrinzična motivacijska ponašanja slična. Kod intrinzično motiviranog ponašanja, motivacija proizlazi iz psiholoških potreba i spontanog osjećaja zadovoljstva koje pruža određena aktivnost. Motivacija kod ekstrinzičnog ponašanja dolazi od poticaja i posljedica koje su uvjetovane ili ovisne o opažanom ponašanju.

Intrinzična motivacija se događa spontano radi zadovoljenja suštinskih potreba (fizioloških i psiholoških) te joj je urođen senzibilitet prema vlastitim interesima i sposobnostima,

zanimljivim, izazovnim i atraktivnim aktivnostima te želji za rastom i razvojem. Potporu i prednost intrinzičnoj motivaciji iskazali su brojni autori, a potrebno ju je jačati zbog brojnih prednosti kao što su ustrajnost, kreativnost, konceptualno razumijevanje i kvalitetno učenje, fleksibilan način razmišljanja i učenja s razumijevanjem (McGraw i McCullers, 1979; Benware i Deci, 1984; Boggiano i sur., 1993; Grolnick i Ryan, 1987), aktivnije obrade informacija (Grolnick i Ryan, 1987) te zbog osobnog osjećaja boljitka (Reeve, 2010).
No unutrašnje se potrebe ponekad priguše i smire i kod pojedinca se, u tom trenutku, javlja potreba za motivacijom od strane okoline putem snažnih i pouzdanih utjecaja na ponašanje, odnosno vanjskih događaja kao što su poticaji i posljedice koji stvaraju ekstrinzičnu motivaciju. Poticaji i posljedice razlikuju se u odnosu na trenutak nastanka i na koji način motiviraju ponašanje. Poticaji prethode ponašanju i pokreću ili zaustavljaju ponašanja. Posljedice slijede nakon ponašanja i pojačavaju ili smanjuju ustrajnost u ponašanju. Baldwin i Baldwin (1986) smatraju da se ekstrinzična motivacija može proučavati kroz pojam operatnog uvjetovanja odnosno procesa u kojem osoba uči kako odabrati i nastaviti koristiti odgovarajući učinkovit način „operiranja“, odnosno djelovanja u određenoj okolini, ovisno o tome imaju li ponašanja atraktivne posljedice (odobravanje, zarada, novac i sl.) ili nepoželjne posljedice (otkaz, odbijanje i slično). Prema tome, ekstrinzična motivacija proizlazi iz logike „Učini ovo i dobit ćeš ono“ i „što ja imam od toga“, dakle ekstrinzična motivacija je okolinski stvoren razlog pokretanja i ustrajanja u nekom ponašanju koji polazi od okolinskih poticaja i posljedica (Reeve, 2010:134).

Poticaji su okolinski događaji koji kod osobe stvaraju očekivanja atraktivnih ili nepoželjnih posljedica, drugim riječima poticaji utječu na vjerojatnost pojavljivanja neke reakcije u odnosu na ponašanje, a koje može potaknuti nagrađujuće ili kažnjavajuće ponašanje. Prepoznavanje poticajne vrijednosti stiče se iskustvom koje pojedincu daje smjernicu za približavanje, ako je pozitivni poticaj, odnosno za izbjegavanje, ako je negativni poticaj. Vjerojatnost ili učestalost prisustva nekog ponašanja pojačava se bilo kojim vanjskim događajima odnosno potkreprljivačima. S teorijskog stajališta, potkrepljivače je kompliciranije odrediti, smatraju Timberlake i Farmer-Dougan (1991), jer jedino se primjenom potkrepljivača može utvrditi povećanje njegove učestalosti i učinkovitosti (Reeve, 2010:139). Za objašnjenje zašto podražaj povećava vjerojatnost pojavljivanja ponašanja, znanstvenici i istraživači su koristili cirkularnu definiciju potkrepljivača te su odredili četiri vrste potkrepljivača: s obzirom na vrstu ili kvalitetu (npr. novac je imao veći efekt od pohvale), s obzirom na brzinu davanja potkrepljenja koje određuje njegovu učinkovitost (npr. novac dan unaprijed, učinkovitiji je od naknadno danog

novca), s obzirom na prikladnost osobe/potkrepljivača i potreba za nekim potkrepljivačem od strane primatelja te s obzirom na intenzitet i spoznaju vrijednosti potkrepljivača od strane primatelja (Reeve, 2010:140-141). Posljedice mogu biti pozitivni i negativni potkrepljivači i kazne. Pozitivan podražaj, iz okoline, kao što je pohvala, plaća i slično, povećava vjerojatnost ponavljanja željenog ponašanja. S druge strane, negativni potkrepljivači predstavljaju odbojne podražaje. Ukoliko ih uklonimo, povećavamo vjerojatnost pojavljivanja željenog ponašanja. Kazne su vanjski podražaji koji smanjuju vjerojatnost budućeg pojavljivanja negativnog ponašanja. Kazne mogu biti negativne odnosno averzivne kako bi se suzbilo neko ponašanje i pozitivne kada se uklanjanju pozitivne posljedice sa svrhom suzbijanja nekog ponašanja (npr. oduzimanje dozvole kako bi se spriječila prebrza vožnja). Kazne, iako popularne i široko primjenjivane, nisu se pokazale kao vrlo učinkovite strategije motiviranja (Reeve, 2010).

Jakšić (2003) smatra da su tijekom životnog razvoja motivacija i osjećajne spoznaje koje proizlaze iz emocija osnova za prilagodbu između organizma i okoline, a njihova sinergija odražava cjelokupnost životnog djelovanja. Odnos je prepoznat kod aktivnosti koje ljudi izvode sami po sebi, bez dodatnih poticaja. U smislu motivacije, predstavlja intrinzičnu motivaciju koja nastupa već u prvoj godini života. U početku se motivacija javlja kao anticipacija budućih emocija, a razvojni psihološki put se pretvara u situacije-učinak-očekivanje kao i psihološki odnos djelovanje-učinak-očekivanje. Ovi odnosi su važni radi djetetove odgovornosti i motiviranosti koja nastaje već u predškolskoj dobi, dok je u školskoj dobi taj psihološki odnos odlučujući motivator. Ako dijete u sadašnjosti uspostavi povjerljiv odnos, u budućnosti će se i u stranom okruženju upustiti u istraživanje. Taj će odnos: djelovanje-učinak-očekivanje pomoći i odrasloj osobi da djeluje pouzdano (Jakšić, 2003). Harvard (2021:115) pak smatra da „čim djeca shvate razliku između ispravnog i pogrešnog, treba ih naučiti razliku između velikog i malog. Nije veliko djelo pokoriti kraljevstvo, nego izgraditi svoju osobnost onkraj granica koje nameću dominante ideologije ili pomodni trendovi“. Tako Jakšić (2003) u kontekstu vremenskog razmaka između učinka i posljedice, koji se postupno povećava izgradnjom očekivanja kroz godine, navodi poznati primjer Heinrich Schliemanna koji je u djetinjstvu postavio zadatak otkrivanja Troje i tu ideju nije izgubio iz vida desetljećima. U pothvat je krenuo nakon što je prikupio potrebna financijska sredstva za cilj i akciju koja je proizlazila iz vlastite potrebe i zanimanja.

Bihevioristička teorija ličnosti, empirijski gledano, dovodi u vezu odnos okoline i razvijanja osobnosti pojedinca i modela njegova ponašanja te objašnjava da okolina određuje pojedinca

potkrepljivanjem odnosno nagrađivanjem željenih oblika ponašanja. Osobnost čovjeka čine sva njegova svojstva, ali nisu sva jednako važna, već ovise o različitim situacijama koje u konačnici čine strukturu osobnosti. Četiri su glavna sektora koji organiziraju obrasce ponašanja pojedinca. Prema Pastuović (1991) čimbenike ili osobine ličnosti možemo podijeliti na kognitivni sektor ličnosti (psihičke sposobnosti čovjeka o kojima ovisi njegovo djelovanje; inteligencija i sposobnost učenja), konativni sektor ličnosti, koji je povezan s osobnošću i kreativnošću (dinamičke osobine koje pojedinca pokreću u aktivnost: motivi, vrijednosti, stavovi, navike, interesi), afektivni sektor ili temperament čovjeka, o kojem ovisi emocionalna reaktivnost čovjeka (trajanje i intenzitet) te somatski sektor odnosno tjelesna konstitucija i zdravlje.

Prema Domenico i Richard (2017) intrinzična motivacija je spontana ljudska sklonost ka znatiželji i interesu, traženju izazova te razvijanju vlastitih vještina i znanja, čak i kada nema nagrade te navode da je u okviru teorije samoodređenja (*eng*. STD – self determination theory), otkriveno kako intrinzična motivacija predviđa bolje učenje, izvedbu, kreativnost, optimalni razvoj i bolje psihičko zdravlje. Kada su intrinzično motivirani, ljudi se uključuju u aktivnost jer smatraju da je to zanimljivo i inherentno zadovoljavajuće. Nasuprot tome, kad su ekstrinzično motivirani, ljudi sudjeluju u nekoj aktivnosti jer očekuju nagradu ili da bi izbjegli kaznu ili radi postizanja nekog vrijednog ishoda. Pojam nagrade i kazne, u psihologiji, definirao je E. L. Thorndike koji objašnjava da je nagrada podražaj ili događaj koji slijedi ponovljenu reakciju i naziva je izazivač zadovoljenja. Događaj koji je slijedio zatomljenu reakciju smatra kaznom i naziva je izazivačem neugode (Čudina-Obradović, 1991). Di Domenico i Ryan (2017) prema Deci (1971) također navode da su rani dokazi razlika ovih dviju motivacija došli iz eksperimentalnih studija koje su pokazale da opipljive nagrade mogu oslabiti intrinzičnu motivaciju, a što je prema Atkinson (1964) i Porter i Lawler (1968) u suprotnosti s idejom da se unutarnja i ekstrinzična motivacija nadopunjuju. Di Domenico i Ryan (2017), prema Deci, Koestner i Ryan (1999), navode pozitivne karakteristike koje su u eksperimentu pokazale da ljudi, početno intrinzično motivirani, imaju manje interesa i manje se spontano angažiraju nakon primanja materijalnih nagrada za obavljanje neke aktivnost. Dok prema Laver (2005) pojedinac isto tako može željeti stvari koje nisu cijenjenje zbog njih samih (intrinzične želje), već stvari koje im pomažu da dođu do drugih stvari koje su im intrinzično vrijedne. Kasser i Ryan (1993) su u trima studijama ispitivali hipotezu jesu li vrijednosti i očekivanja, koja se odnose na bogatstvo i novac, negativno povezani sa zadovoljstvom, ako su za pojedinca važnije od njegovih relevantnih vrijednosti i očekivanja. Temeljem dobivenih rezultata ispitivanja došli su do zaključka da je usmjerenost na novčane vrijednosti negativno utjecala na dobrobit i

metalno zdravlje pojedinca, a proširenom studijom da je usmjerenost na novčane vrijednosti pokazala nižu opću prilagodljivost i društvenu produktivnost, pa čak i poremećaje u ponašanju. Slično su pokazali i rezultati studije Schmuck, Kasser i Ryan (2000) prema kojoj su intrinzično motivirani pojedinci imali visoku razinu zadovoljstva ako su fokusirani na intrinzične ciljeve, za razliku od pojedinaca koji su fokusirani na ekstrinzične ciljeve. Postavljajući pitanje koliko je novac važan, raspravljale su Miljković i Rijavec (2007) te su zaključile kako je novac važan ako ga nema u očekivanoj količini, ako je motivator za promjenu životnog stila ili ako je povezan s učinkom. Armstrong (2001) smatra da novčane nagrade možemo promatrati kroz djelotvornost novca kao motivatora, razloge zbog kojih su ljudi nezadovoljni ili zadovoljni nagradama te kroz mjerila koja treba koristiti kod sustava nagrađivanja. Novac ima veliki značaj i može motivirati, ali uz činjenicu jasne veze između uspješnosti i nagrada, dosljednosti i pravednosti u ocjenjivanju uspješnosti. Nagrada treba biti proporcionalna uloženom trudu gdje pojedinac očekuje vrijednu nagradu koja treba biti posljedica njegova ponašanja. S druge strane, Šverko (1991) smatra da rad, u smislu intrinzičnog značenja za pojedinca, ima jako važnu psihološku funkciju jer predstavlja izvor identiteta, samopoštovanja, osjećaja vlastitih vrijednosti i samoaktualizacije odnosno stanja u kojem pojedinac ostvaruje svoje kreativne mogućnosti i razvoj svoje ličnosti.

2.1.3. Pozitivna psihologija i motivacija

Pozitivna psihologija je pokret u psihologiji koji utvrđuje što ljudi rade dobro i načine koji su ih doveli do uspjeha, a cilj je istražiti čimbenike koji pojedincima, obiteljima i zajednicama omogućuju optimalno funkcioniranje. Iako je pokret započeo 1998. godine, predsjedanjem Martina Seligmana američkim psihološkim društvom, proučavanje pitanja koja danas spadaju u pozitivnu psihologiju brojni autori istraživali su desetljećima. Tako se npr. William James, još početkom prošlog stoljeća, bavio „zdravim stanjem uma“. Najveću sličnost s pozitivnom psihologijom ima humanistička psihologija pri čemu je „humanizam paradigma koja naglašava slobodu, dostojanstvo i ljudske potencijale“ (Rijavec, Miljković, Brdar, 2008:16). Najpoznatiji predstavnici humanizma odnosno humanističke psihologije kao „treće sile“ u psihologiji su Abraham Maslow i Carl Rogers. Maslow smatra da je pozitivna motivacija uvjetovana pretpostavkom postojanja unutarnjih potreba za ostvarenjem (Maslow, 1968), dok Rogers (1961) tvrdi da u potpunosti funkcioniraju samo one osobe koje se ponašaju sukladno unutarnjim vrijednosnim procesima temeljem kojih odabiru što je najbolje za njihovo

prilagođavanje, rast i razvoj. Rogers (1961) i Maslow (1968) pretpostavljaju mogućnost pozitivnog osobnog razvoja, no Rijavec, Miljković i Brdar (2008) navode da eventualne sukobe između sebe i okoline, koji mogu otežati osobni rast i razvoj i ispunjenje osobnih potreba, možemo riješiti pozitivnom motivacijom koja osobi omogućava zadovoljstvo i sreću uz istovremeno ostvarenje kvalitetnih odnosa s drugima i okolinom. Razumijevanjem osobnih vrijednosti i ciljeva te vremenskog okvira u kojem ih želimo postići, unaprjeđuje kvalitetu života pojedinca. Prema ciljevima onda možemo razlikovati unutarnje od vanjskih ciljeva motivacije, pri čemu Rijavec, Miljković i Brdar (2008) ekstrinzične ciljeve objašnjavaju kao ciljeve usmjerene na ostvarivanje želja putem bogatstva, statusa, slave i slično, dok se intrinzični ciljevi odnose na ostvarivanje putem osobnog razvoja, samoprihvaćanjem, bliskim odnosima s drugima te povezivanjem sa širom zajednicom. Ekstrinzični ciljevi ovise o potencijalnim i mogućim reakcijama drugih, a koriste se i kao sredstvo za ostvarivanje nekog drugog cilja (Kasser i Ryan, 1996) te dosta puta sprečavaju zadovoljstvo koje dolazi od psiholoških potreba kao što su sposobnost, bliski odnosi i neovisnost, a što može dovesti i do frustracije i nezadovoljstava (Rijavec, Miljković i Brdar, 2008). Za razliku od ekstrinzičnih ciljeva koji su usmjereni na zadovoljavanje temeljnih psiholoških potreba, intrinzični ciljevi izražavaju želje prirođene čovjeku koje se podudaraju s težnjama ka ostvarivanju i rastu (Kasser i Ryan, 1996; Rijavec, Miljković, Brdar, 2008). U svom istraživanju studentske populacije u RH, Rijavec, Miljković i Brdar (2008) su utvrdili postojanje veće pažnje na intrinzične nego na ekstrinzične životne ciljeve pri čemu je ta sklonost više izražena kod ženske populacije. Teorijski i empirijski izvori naglašavaju kako zadovoljstvo dolazi kada su ljudi primarno motivirani intrinzičnim ciljevima koji se zasnivaju na rastu i razvoju, dok je nezadovoljstvo posljedica usmjerenosti na ekstrinzične ciljeve kojima je preduvjet odobravanje drugih. Klasificirajući svoje podatke, Kasser i Ryan (1996) su zaključili da ciljevi i vrijednosti nisu jednaki u smislu njihovog odnosa prema zadovoljstvu. Nezadovoljstvo je prisutno kod ekstrinzičnih ciljeva (preduvjet su nagrade ili odobravanje drugih), u odnosu na intrinzične ciljeve gdje je zadovoljstvo posljedica razvoja i aktualizacije pojedinca. Istraživanje podržava organsku perspektivu u kojoj su ljudi sami po sebi orijentirani na aktivnost i smisleno povezivanje sa drugima.

Temeljem provedene analize, Kasser i Ryan (1996) su ciljeve podijelili na ekstrinzične i intrinzične, što je vidljivo u tablici 1, u nastavku.

Tablica 1. Ekstrinzični i intrinzični ciljevi

	Ekstrinzični	Intrinzični
Ciljevi	Preduvjet vanjskog odobrenja, mišljenja drugih i nagrade	Inherentno vrijedni, radije nego da ovise o odobrenju drugih
	Financijski uspjeh (novac)	Pripadnost
	Društveno priznanje (slava)	Doprinos zajednici
	Privlačan izgled	Kondicija (zdravlje)
		Samoostvarenje (neovisnost, osobni rast i razvoj)

Izvor: izrada autora prema (Kasser i Ryan, 1996:280)

2.1.4. Motivacija u okviru socijalnog konteksta

Opća teorija ljudske motivacije objašnjava djelovanje pojedinca u okviru socijalnog konteksta putem makro teorije samoodređenja (*eng*. Self-determination theory) koja se zasniva na motivaciji, razvoju i ljudskoj dobrobiti te također predstavlja proširenje teorije o intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji. Razvili su je Edward Deci i Richard Ryan 1985. godine (Blagdan i Gazivoda, 2022). Motivacija se razlikuje u jačini i prema vrstama (Reeve, 2010), a kroz „motivacijski kontinuum samoodređenja“ Ryan i Deci (2000 i 2000a) objašnjavaju postojanje tri vrste motivacije: nemotivirano stanje, ekstrinzična i intrinzična motivacija koje predstavljaju stanje od pasivnog ispunjavanja vanjskih zahtjeva i aktivne osobne predanosti do interesa i uživanja u nekoj aktivnosti. Prema kontinuumu samoodređenja, ekstrinzična motivacija se javlja kod ljudi koji obavljaju određene aktivnosti zato što moraju, kako bi udovoljili nekim vanjskim zahtjevima odnosno prihvaćaju vanjsku ili usvojenu regulaciju. Dok je kod ljudi, koji se ponašaju samostalno, prihvaćanje integrirane regulacije stvar izbora i želje (Reeve, 2010).

Prikaz različitih tipova motivacije prema kontinuumu samoodređenja vidljiv je u tablici 2.

Tablica 2. Tipovi motivacije prema kontinuumu samoodređenja

Ponašanje	Nije samoodređeno	Ekstrinzična motivacija				Samoodređeno
Motivacija	Amotivacija					Intrinzična motivacija
	Nema regulacije	Vanjska regulacija	Usvojena regulacija	Usporedna regulacija	Ugrađena regulacija	Intrinzična regulacija
Opaženo mjesto uzročnosti	Neodređeno	Vanjsko	Donekle vanjsko	Donekle unutarnje	Unutarnje	Unutarnje
Relevantni regulatori i procesi	Bez namjere Bez procjene Nekompetentnost Nedostatak kontrole	Vanjske nagrade i kazne	Samokontrola Ego Unutarnje nagrade i kazne	Osobna važnost Samo ocjena	Kongruencija Svjesnost Sinteza u osobni „Ja“	Interes Uživanje Unutarnje zadovoljstvo

Izvor: Reeve (2010:157) prema Ryan i Deci (2000a)

Pretpostavka je da su ljudi aktivni organizmi s urođenom psihološkom sklonošću za rast i razvoj, a postojeće izazove iz okoline svladavaju zbog čistog zadovoljstva koji im ono donosi odnosno zbog intrinzične motivacije. Intrinzična motivacija se događa ako su zadovoljene potreba za autonomijom (sloboda i samostalno donošenje odluka vezano uz život pojedinca), kompetentnost (osjećaj sposobnosti za odrađivanje određenog zadatka) i bliskost s važnim osobama iz njihova okruženja i života. Zadovoljstvo je tim veće ako su sve tri osnovne psihološke pretpostavke zadovoljene, a prema Deci i Ryan (2000); Rijavec, Miljković i Brdar (2008), teorija samoodređenja motivaciju dijeli na:

- Vanjsku motivaciju; ljudsko ponašanje kontrolirano je specifičnim vanjskim okolnostima, pojedinac čini nešto kako bi dobio nagradu ili izbjegao kaznu, čim vanjske okolnosti nestanu motivacija se također povlači
- Introjektiranu motivaciju; osnova joj je u samokontroli, činimo nešto da bismo izbjegli osjećaj krivnje, pritisaka ili napetosti, dosta nestabilan oblik motivacije

- Identificiranu motivaciju; motivacijski proces u kojem ljudi prepoznaju i prihvaćaju temeljnu vrijednost, odnosno čine nešto jer shvaćaju važnost određene situacije, a ne zbog spontanog zadovoljstva i uživanja
- Intrinzičnu motivaciju; radimo nešto jer nam aktivnost donosi zadovoljstvo samo po sebi.

Za pojedince i organizacije, orijentirane na postizanje visokih ciljeva, bitno je razumijevanje različitih oblika motivacije, smatra Triola (2022) te navodi svoje viđenje djelovanja četiri oblika vanjske i unutarnje motivacije određene djelovanjem ili nedjelovanjem (tablica 3).

Tablica 3. Četiri različita oblika motivacije određena djelovanjem ili nedjelovanjem

Vanjska	Unutarnja
Ekstrinzična (vanjski izvor i djelovanje) Primjer - bonusi, darovi, nagrade itd.	Intrinzična (unutarnji izvor i djelovanje) Primjer - ponos zbog izvršenja zadatka.
Identificirana (vanjski izvor, bez djelovanja) Primjer - osjećaj ili želja za izvršenjem zadatka poput završetka projekta na poslu.	Introjektirana (unutarnji izvor, bez djelovanja) Primjer - traženje pozitivnog potkrepljenja ili izbjegavanje negativnog potkrepljenja

Izvor: izrada autora prema Triola (2022.)

Introjektirana motivacija proizlazi iz pritiska za postizanjem određenog zadatka radi dobivanja priznanja ili izbjegavanje krivnje. Takav oblik motivacije ne zasniva se na osobnim interesima ili vrijednostima, već je u skladu s tuđim očekivanjima ili normama što dodatno umanjuje neovisnost pojedinca. Mnogi znanstvenici introjektiranu motivaciju smatraju nepoželjnom jer se pojedinac usredotočuje na izbjegavanje osjećaja srama zbog, primjerice, loše obavljenog posla. Osoba će radije izbjegavati neuspjeh nego pronaći način kako bolje obaviti zadatak (Triola, 2022).

U istraživanju Rijavec, Brdar i Miljković (2011), sudionici su bili podijeljeni u četiri grupe, ovisno o intrinzičnim i ekstrinzičnim životnim ciljevima. Analizirane su razlike u grupama prema zadovoljenju temeljnih psiholoških potreba i prema dobrobiti u sadašnjosti i budućnosti. Zaključak je da grupa s visokim rezultatom i na intrinzičnim i na ekstrinzičnim ciljevima ima i najviše rezultate na mjerama dobrobiti. Slijedi grupa s visokim intrinzičnim i niskim ekstrinzičnim ciljevima. Te dvije grupe, u usporedbi s onima koje imaju niske intrinzične ciljeve, imaju i više rezultate u svim temeljnim psihološkim potrebama. Zaključak je da

podjednako dobrobiti mogu pridonositi i intrinzični i ekstrinzični ciljevi. Za razliku od Rijavec, Brdar i Miljković (2011), Armstrong (2001) smatra da vanjska motivacija može imati izravan i snažan učinak, ali ne uz dugo trajanje, dok unutarnji motivi imaju dugotrajniji učinak jer postaju dijelom pojedinca i tiču se kvalitete radnog života. Jedan od najmoćnijih motivatora je priznanje o dobro obavljenom poslu putem pohvala, novčane i nenovčane nagrade, kao i stvaranje osjećaja u ljudima da nadređeni slušaju i odgovaraju na njihove prijedloge čime se potvrđuje taj doprinos. Intrinzična motivacija je daleko učinkovitija od ekstrinzične motivacije, smatra i Kuvvas (2018) te navodi da visoko uvjetovana plaća može imati štetan učinak na intrinzičnu motivaciju, dok Beck (2003) kaže da bi mogli očekivati kako će osoba kombiniranjem vanjske nagrade i intrinzične motivacije postati učinkovitija, no zaključuje da se takav rezultat ne javlja uvijek, dapače, u nekim situacijama vanjske nagrade za aktivnost, koja se čine zanimljivijom, mogu zapravo umanjiti efekt. Ovo narušavanje efekta intrinzične motivacije naziva se „skrivenom cijenom ili troškovima nagrade“ jer „poticaji i posljedice, koji su očekivani i opipljivi, narušavaju motivaciju smanjujući autonomiju, interferirajući sa procesom učenja i ometajući razvoje autonomne samoregulacije“ (Revee, 2010:164).

2.2. Teorije i strategije motivacije

Društveno područje dalo je niz teorija motivacije, a predmet su proučavanja brojnih psihologa i znanstvenika. Teorije motivacije imaju dvije poruke, jedna je da nema jednostavnih rješenja jačanja motivacije zbog složenih procesa motivacije koji ovisi o nizu čimbenika, kao što su individualne potrebe i aspiracije, unutarnji i vanjski čimbenici, očekivanja i nagrade, a druga je društveni kontekst koji stvara veliki raspon teško upravljivih i nepredvidljivih motivacijskih sila (Armstrong, 2001). Prema Fruttero, Muller i Calvo-Gonzalez (2021) aspiracija ili težnje su životni ciljevi (financijski, obrazovni, politički, društveni status i slično) promjenljivi tijekom vremena ovisno o raspoloživim društvenim okolnostima ili informacijama pojedinca. Empirijski dokazi ukazuju da snažne želje vode ka ostvarivanja boljih rezultata. No želje ne moraju uvijek biti sukladne potencijalima pojedinca što može biti dvosjekli mač ako se želje ne ostvare. Druga poruka motivacije se odnosi na značenja koja imaju očekivanja, ciljevi, povratne informacije i pojačanja kao čimbenici motiviranja (Armstrong, 2001).

Osnovne teorije motivacije bave se detaljnije potrebama, ciljevima, pojačanjima i očekivanjima (Armstrong, 2001), a najpoznatije su Maslowljeva teorija potreba i Herzbergova dvofaktorska

teorija motivacije. Osnovna podjela je na teorije sadržaja potreba koje odgovaraju na pitanje što i usmjerene su na potrebe koje potiču ili motiviraju pojedinca (Rijavec i Miljković, 2008) pri čemu želja slijedi aktivnost (Požega, 2012) i procesne teorije (teorije očekivanja) koje odgovaraju na pitanje zašto i kako odnosno pojašnjavaju što određenu osobu navodi na specifično ponašanje (Rijavec i Miljković, 2007). U ostvarivanju želja, pojedinac se susreće s mogućnostima ili preprekama, pri čemu vrsta motivacije određuje način donošenja odluka i plan odlučivanja koji se zajedno nazivaju strategijama (Laver, 2005). Motivacijske strategije se dijele na materijalne i nematerijalne te čine sveukupni sustav motiviranja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

2.2.1. Teorije motivacije

Većina autora svrstava brojne teorije motivacije u dvije ili tri temeljne skupine motivacija:

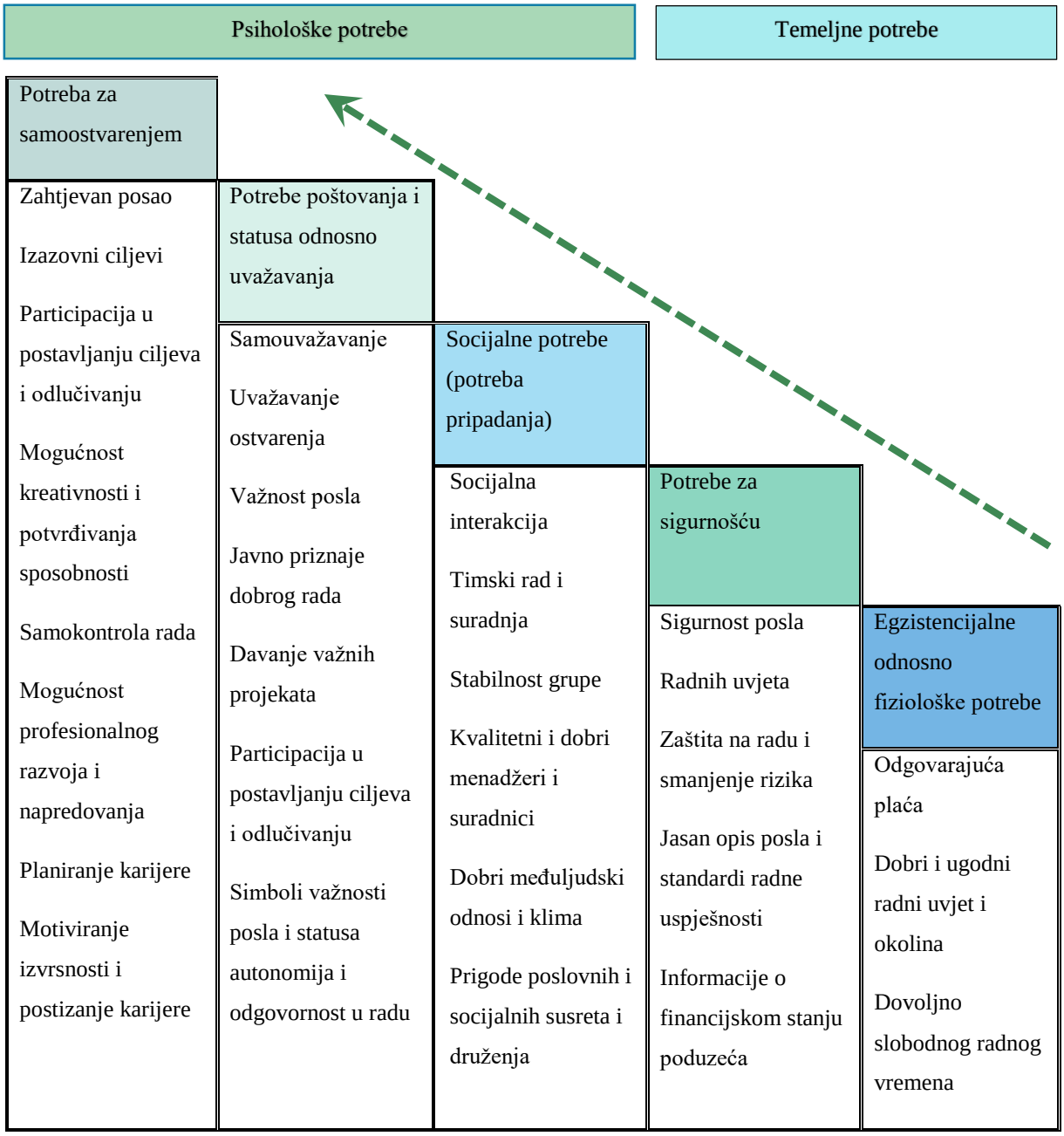
- sadržajne
- procesne
- teorije potkrepljenja (manje su poznate).

Sadržajne teorije motivacije

Teorije sadržaja potreba, odgovaraju na pitanje što, odnosno usmjerene su na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca, a zadatak je rukovoditelja stvoriti radnu okolinu za zadovoljenje određenih potreba. Usmjerene su na prepoznavanje i razvrstavanje potreba koje potiču ili motiviraju pojedince na određeno ponašanje, dok su manje usmjerene na sam proces koji vodi ka ostvarenju tog cilja (Rijavec, Miljković, 2008). Teorija potreba objašnjava odnos ponašanja i motiviranosti uslijed nezadovoljenja ključnih potreba poput postignuća, priznanja, odgovornosti, utjecaja i osobnog razvoja (Armstrong, 2001), pri čemu želja slijedi aktivnost kojom se ta potreba zadovoljava te dolazi do ostvarenja cilja (Požega, 2012).

Teorija hijerarhija potreba (autor Maslow) jedna je od najpoznatijih teorija sadržaja potreba i prema Maslowu naziva se i holističko-dinamička teorija. Temeljna je pretpostavka hijerarhijska struktura u kojoj je neka potreba zadovoljena uz uvjet ispunjenja važnije potrebe zbog čega se ni jedna potreba ne može promatrati zasebno odnosno povezati sa samo jednom potrebom (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008; Vizek Vidović et al., 2014). Kod svakog

pojedinca postoji pet razina potreba: najniže egzistencijalne (fiziološke potrebe), potrebe za sigurnošću, potrebe za društvom i prihvaćanjem, potreba za poštovanjem i potreba za samoostvarenjem. Kada su potrebe na jednoj razini zadovoljene, javljaju se potrebe na višoj razini, a prethodna potreba prestaje biti motivirajuća (Miljković i Rijavec, 2007; Vizek Vidović et al., 2014). Prema Maslow (1954), a kako navodi Armstrong (2001), najviše mjesto u ljestvici motivatora pripada samoostvarenju jer se razvijanjem potencijala i vještina ostvarujemo u području za koje se smatramo sposobnima. Maslowljeva hijerarhija potreba prikazana je na slici 1.



	Programi pozitivnog potkrepljenja Mentorski sustav Ambicioznost Neovisnost Osjećaj stručnosti	Sudjelovanje u profesionalnim i društvenim udrugama Participativni i suradnički management	Beneficije, zdravstveno, mirovinsko itd. Dobra radna klima Međusobno povjerenje Potpora uprave i organizacije	Organizacijski standardi Rekreacijske aktivnosti

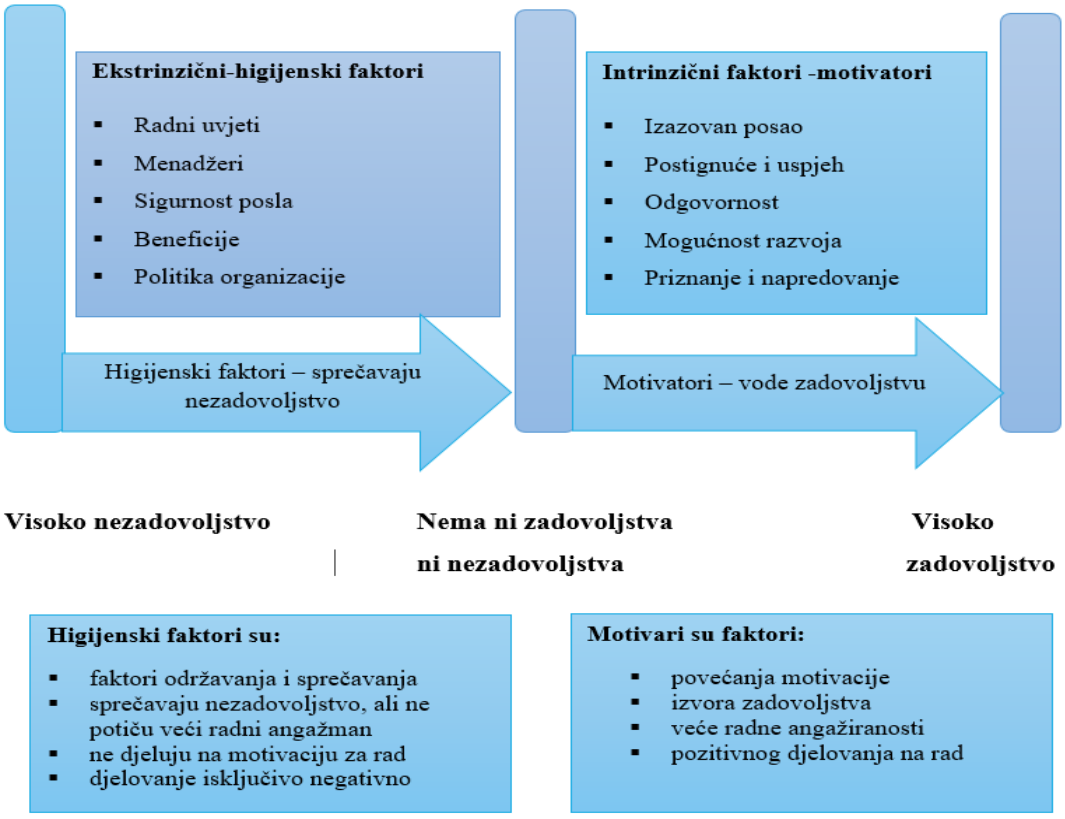
Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999) i Vizek Vidović et al. (2014.)

Slika 1 prikazuje da individualno ponašanje motivira ona potreba koja je najvažnija u određenom trenutku, a snaga svake potrebe je određena položajem u hijerarhiji važnosti i stupnjem u kojem su potrebe nižeg reda zadovoljene. Niže ili osnovne potrebe koje još nazivamo i temeljne ili egzistencijalne potrebe (koje se odnose na zadovoljenje fizioloških potreba) su inherentno važnije od viših potreba, njihovim zadovoljenjem aktiviraju se više potrebe, a ako ta potreba nije zadovoljena, ona postaje dominantna (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Iznad njih je skup psiholoških potreba (potreba za pripadanjem, poštovanjem i samoostvarenjem). Prve četiri potrebe se nazivaju još i potrebama uskraćenosti (Vizek Vidović et al., 2014). Ciklus se ponavlja sa novom razinom i ponašanjem, uvijek dominira samo nezadovoljena potreba i taj se dinamički krug deprivacije-dominacije-aktivacije nastavlja do razine samoostvarenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Vizek Vidović et al. (2014) navode da, prema Maslowu, pojedinac može težiti samoostvarenju koje obuhvaća vlastite mogućnosti, talente i sposobnosti, ispunjenje sudbine ili misije, jedino ako je zadovoljio temeljne egzistencijalne i psihološke potrebe pri čemu želi spoznati vlastitu prirodu koja stremi postizanju vlastitog integriteta. Na toj razini postoje najveće razlike između ljudi. Unatoč raznim prigovorima poput neujednačenosti pojedinih pojmova koji otežavaju znanstvenu provjeru, navedena teorija ipak može poslužiti kao okvir za ljudsko ponašanje.

Dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko-higijenska teorija ili dvojna teorija motivacije (autor Herzberg) razvila je ideju i filozofiju obogaćivanja posla kao najvažnije motivacijske strategije. Osnovna kvalifikacija čimbenika je mjerenje zadovoljstva poslom, a zasniva se na dvije temeljne pretpostavke: „Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu

suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim čimbenicima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih čimbenika: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni čimbenici, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:574). Na slici 2 možemo vidjeti prikaz Herzbergove dvofaktorske teorije.



Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999:575)

Slika 2 prikazuje da neispunjenje higijenskih čimbenika kod pojedinca izaziva nezadovoljstvo poslom, eventualnim poboljšanjem samo se sprečava nezadovoljstvo. Za razliku od higijenskih čimbenika, motivacijski čimbenici su više vezani za posao, odlučujući su čimbenik zadovoljstva na poslu i povećanje motivacijskih čimbenika kao što su razvoj mogućnosti,

odgovornost, zahvalnost i slično, no za potpuno zadovoljstvo potrebno je pobrinuti se i za higijenske čimbenike (Miljković i Rijavec, 2007).

U tablici 4 dan je pregled osnovnih razlike između teorija hijerarhije potrebe (Maslow) i dvofaktorske teorije (Herzberg).

Tablica 4. Osnovne razlike između teorija hijerarhije potrebe (Maslow) i dvofaktorske teorije (Herzberg)

Vrsta razlike	Teorija hijerarhije potrebe (Maslow)	Dvofaktorska teorija (Herzberg)
Značenje	Zadovoljenje potreba najvažniji je čimbenik motivacije, jednom zadovoljena potreba prestaje biti motivator	Higijenski čimbenici vezani uz radnu okolinu (funkcija sprečavanje nezadovoljstava), dok su motivacijski čimbenici vezani uz sam posao (funkcija stvaranja zadovoljstva)
Vrsta teorije	Deskriptivna ili opisna (što je što)	Preskriptivna (što bi trebalo biti)
Utjecaj potreba na ponašanje	Sve potrebe mogu motivirati	Samo intrinzični potrebe mogu motivirati
Redoslijed potreba	Hijerarhijski	Nema hijerarhije
Perspektiva	Opća motivacija za sve ljude	Usmjerena na rad

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999:577)

Teorija trostupanjske hijerarhije (autor Alderfer) sastoji se od tri kategorije potreba, egzistencijalne, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Naziva se još i EPR teorija (*eng.* Existence-Related-Growth). Alternativa je i složenija je od Maslowljeve teorije, a zasniva se sljedećim pretpostavkama:

- mehanizmu zadovoljena progresije - zadovoljena potreba je motivator ponašanja, a može i jačati potrebu
- mehanizmu frustracija/regresija - ako je frustracija izazvana potrebom višeg reda, aktivira se i pojačava sljedeća potreba nižeg reda
- svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama, potrebe djeluju simultano, a ne sukcesivno (Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

Ova teorija ne govori samo o zadovoljavanju potreba pojedinca, već i upravljačkim odgovornostima kojima mogu utjecati na ponašanje i razvoj ljudi. Razliku ili sličnosti Maslowljeve i Aldelferove teorije, Rijavec i Miljković (2007) pojašnjavaju na sljedeći način: egzistencijalne potrebe slične su fiziološkim potrebama za sigurnošću u Maslowljevoj teoriji, potrebe za bliskim odnosima s drugima ljudima odgovaraju potrebama za društvom i pripadanjem, a potreba za osobnim rastom i razvojem slična je Maslowljevim potrebama za poštovanjem i samoostvarenjem. Alderfer smatra da čovjek prvo zadovoljava potrebe na najnižoj odnosno egzistencijalnoj razini, potom socijalne pa tek onda potrebe za osobnim rastom i razvojem. Razlika Maslowljeve i Aldelferove teorije je u Adelferovoj pretpostavci da nemogućnost ostvarenja potreba na nekoj razini pojačava težnju osobe da zadovolji potrebu na nižoj razini.

Teorija motivacije postignuća (autori prvenstveno McClelland, onda i Atkinson) objašnjava potrebu postizanja uspjeha i rezultata. Prema Bahtijarević-Šiber (1999:569) „potreba za postignućem definirana je kao individualna predispozicija da se teži ka uspjehu. To je prilično trajna osobina ličnosti. Konkretnije, motivacija za aktivnost rezultat je dviju sila, odnosno motiva različitog predznaka, tendencije i želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh, odnosno straha od pogreške i neuspjeha“. Prema Miljković i Rijavec (2007) osoba koja ima visoku potrebu za postignućem preferira poslove kod kojih je naglašena osobna odgovornost, zadaci su teži i zahtjevniji te traže povratnu informaciju o obavljenom poslu. Nagrade i priznanja im nisu u prvom planu, već dobro obavljen posao. Teorija motivacije postignuća, osim na potrebu za postignućem, usredotočena je i na potrebu za moći te ju još nazivaju i teorijom naučenih potreba.

Teorija motivacije postignuća usmjerena na razumijevanje ponašanja pojedinaca ili grupa na višim položajima u organizaciji i društvenoj strukturi, često se koristi za pojašnjavanje menadžerske motivacije i izrazito je kulturološki uvjetovana (različita društva potiču različite vrijednosti). Zamjera joj se vezanost za intrinzične čimbenike iz razloga jer neki autori smatraju da je za postizanje uspjeha potrebna i ekstrinzična motivacija te dvije motivacije neodvojive su kao i činjenica da postignuće, uz motiv postignuća i ekstrinzične motive, uključuje i motiv socijalnog priznanja. McClelland je daljnjom razradom navedene teorije u ovaj model ugradio dvije bitne potrebe ili motive: moć i afilijaciju kojima se još bolje pojašnjava uspjeh menadžera i poslovnih ljudi. Potreba za moći izražava se željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, uz pretpostavku da će osobe s tom potrebom željeti doći na više upravljačke

pozicije, a s druge strane takvi položaji upravo i zahtijevaju takvu osobu kojoj je potreba za moći pretpostavka za dolazak na takav položaj, što je ujedno i u svojim radovima McClelland pokazao kao presudnim preduvjetom za dolazak na upravljačku poziciju. Također, važne su i pozitivne i socijalizirane forme utjecaja kroz zajedničko postizanje ciljeva, motiviranje ljudi, omogućavanje inicijative i individualnog doprinosa, osiguranja osjećaja osobnog doprinosa i kompetentnosti. Afilijativan motiv ili potreba, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008), vezan je za širu kategoriju socijalnih potreba kroz izražavanje težnje za dobrim i prijateljskim odnosima, za društvom te za pomaganje drugima, što kod menadžera vodi ka drugačijem menadžerskom stilu koji je usmjeren na međuljudske odnose.

John Miner razvio je poseban pristup motivaciji utemeljen na potrebama te na pretpostavci specifične odnosno različite motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga, od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu (Bahtijarević-Šiber, 1999:578). Teorija je odigrala važnu ulogu u ukazivanju na važnost motivacije za menadžersku karijeru i uspješnost, u prepoznavanju i odabiru menadžera kao i prikazivanju različitih motiva i strategija motivacije za ljude koji su presudni za organizacijski i ekonomski razvoj (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). U tablici 5 prikazana je temeljna logika Minerove teorije motivacije uloga.

Tablica 5. Temeljna logika Minerove teorije motivacije uloga

Menadžerska motivacija (hijerarhija uloga)	Profesionalna motivacija (stručnjaka)	Poduzetnička motivacija(zadataka)
pozitivan stav prema autoritetu potreba za natjecanjem potreba za moći potreba za potvrđivanjem i dokazivanjem potreba za isticanjem potreba za osjećajem odgovornosti	potreba za učenjem potreba neovisnog rada i djelovanja potreba za stjecanjem statusa potreba pomaganja drugima identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)	potreba za postignućem potreba izbjegavanja rizika potreba povratne informacije potreba za uvođenjem inovativnih rješenja potreba anticipiranja budućih mogućnosti

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:547)

Procesne teorije motivacije (teorije očekivanja)

Procesne teorije daju odgovor na pitanje zašto i kako, odnosno pokušavaju shvatiti misaone procese koji utječu na ponašanje ljudi na poslu te kako određena potreba, ovisno o dostupnim nagradama i radnim mogućnostima, navodi osobu na određeno ponašanje (Rijavec, Miljković, 2007). Također, putem promatranja ljudskih ciljeva, procjene uspjeha i efekata ostvarenja ciljeva, daju odgovor odnosno donose zaključke o uzrocima ljudskog ponašanja i više ili niže razine motivacije (Požega, 2012). Pritom je u analizu potrebno uključiti i druge koncepte kao što su percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Nazivaju se još kognitivne teorije motivacije jer polaze od pretpostavke voljnog i svjesnog izbora ponašanja pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnošću da će postići ciljeve kao i preferencijama između njih (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008) odnosno, drugim riječima, pojedinac ima „svjesna očekivanja o vjerojatnim ishodima svoje aktivnosti i preferencije u odnosu na ishode odnosno mogućnosti izbora“ (Čudina-Obradović, 1991:138). Motivi se shvaćaju kao razmjerno stabilne stečene pozicije koje se temelje na spoznaji o vlastitim mogućnostima u različitim situacijama postignuća, a dijele se na atribucijske teorije, prema kojima motivi ovise o shvaćanju uzroka uspjeha i neuspjeha te su okrenute prema unatrag te na socijalno-kognitivne teorije koje su okrenute unaprijed i čije je ponašanje usmjereno na postavljene ciljeve koji ovise o osjećaju samodjelotvornosti (Vizek Vidović et al., 2014). Procesne se teorije nazivaju još i teorije očekivanja, a motivacija se javlja samo u slučaju kada je pojedinac svjestan osobnog utjecaja na promjenu vlastitog ponašanja te nagrade kao rezultata te promjene (Armstrong, 2001). Najvažnije procesne teorije motivacije (ili teorije očekivanja) su Vroomov kognitivni model koji ima najveći značaj i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije, Porter-Lawlerov model i Lawlerow model nazvani PIO model (privlačnost, instrumentalnost, očekivanje) te Adamsova teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni.

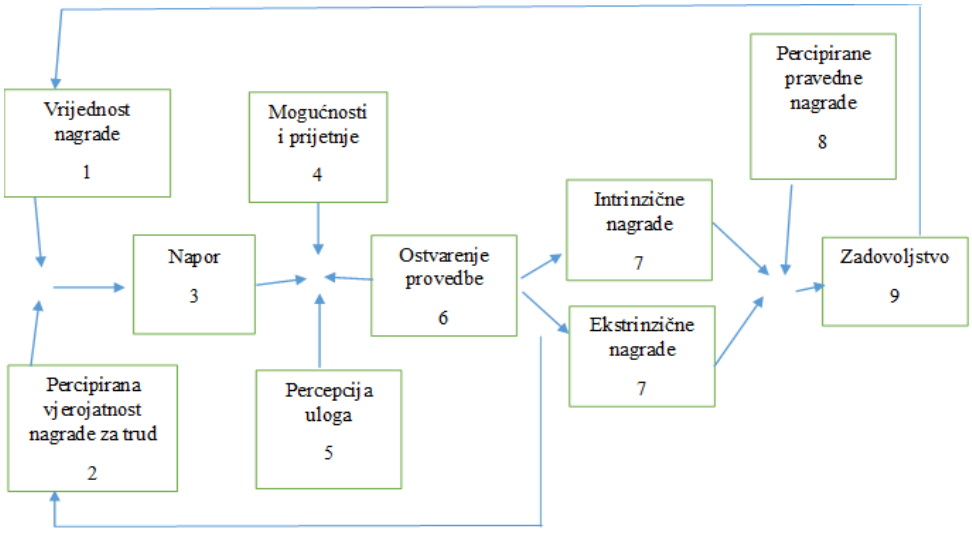
Vroomov kognitivni model motivacije definira se „kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti“ odnosno polazna je pretpostavka da u svakoj situaciji čovjek racionalno bira različita ponašanja procjenjujući značaj ili efekt tog ponašanja, dajući prednost jednom ponašanju, a izbjegavajući druga ponašanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:551-552). Kako bi utvrdio izbor ponašanja Vroom se koristi konceptom valencije, odnosno privlačnosti efekata radne aktivnosti za pojedinca i konceptom očekivanja. Koncept valencije može biti pozitivan, negativan ili indiferentan, ali je u osnovi

princip da pojedinac ide prema onom ishodu koji je pozitivan i izbjegava negativne ishode. Koncept očekivanja, kao druga bitna odrednica motivacije, je očekivanje pojedinca u vidu ostvarivanja željenih ciljeva ili nagrada putem određene aktivnosti. Kako navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) motivacija je proporcionalna očekivanju da će se određenom aktivnošću postići očekivani ishod ili nagrada i valencije ili privlačnosti i važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu ili nagradi odnosno motivacija = f (očekivanja x valencija), ili motivacija = f (O x V). Povećanjem bilo kojeg čimbenika, motivacija za aktivnost se povećava i obratno, smanjuje.

Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni ili Adamsova teorija jednakosti dala je važan doprinos u razumijevanju motivacije kroz shvaćanje jednakosti i pravednosti. Smatra se i teorijom financijskog nagrađivanja jer je interes okrenut prema motivacijskom djelovanju materijalnih naknada za rad. Prema Adamsu osnovna poluga nejednakosti je osnovna poluga djelovanja i stvara se na dvije razine: prva gdje nastaje usporedba onoga što pojedinac ulaže ili unosi u radnu situaciju i onog što dobiva zauzvrat (omjer daje veličinu nejednakosti). Druga razina je usporedba u odnosu na druge u radnoj situaciji gdje pojedinac osjeća nejednakost kada je odnos njegova outputa prema inputima i odnos outputa i inputa drugih nejednak, pri čemu je razina tenzije proporcionalna veličini doživljaja te motivira osobu da opaženu razliku otkloni ili smanji, pri čemu snaga motivacije također ovisi i o veličini doživljene nejednakosti. Bitna pretpostavka modela je da su pozitivna i negativna razlika praćene doživljajem nejednakosti i tendencijom približavanja ka jednakosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).
Integrativni procesni model radne motivacije ili Porter-Lawlerov model obuhvaća i proširuje Vroomovu teoriju očekivanja i Adamsovu teoriju pravičnosti u socijalnoj razmjeni objedinjujući druge aspekte motivacije kao što su zadovoljstvo poslom, percepcija intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada, sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcije zadataka i zadovoljstva kao i teoriju jednakosti odnosno pravedne raspodjele nagrada. Također prepoznaje da na trud pojedinca utječe vrijednost i vjerojatnost nagrade. Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) Lawler je svojim modelom očekivanja dao važan doprinos analiziranjem i objašnjenjem različitih vrsta očekivanja koja utječu na motivaciju pojedinca. Model se zasniva na očekivanju je li uopće moguće završiti zadatak većim zalaganjem, na vjerojatnosti da će uspješno izvršen zadatak slijediti nagrada te na valenciji ili privlačnosti nagrade za pojedinca. Izostanak bilo kojeg čimbenika smanjuje ili otklanja motivaciju. Najvažniji pojedinačni čimbenik je percepcija objektivne situacije koja predstavlja određenu sliku stvarnosti ovisno o subjektivnoj strukturi pojedinca, a koja s vremenom postaje sve više

objektivna pri čemu percepcija i mišljenje drugih djeluju kao korektivni čimbenik u individualnoj procjeni situacije. Od individualnih karakteristika, kao ključnog dijela strukture osobnosti, Čudina-Obradović (1991) navodi samopouzdanje odnosno povjerenje u vlastite mogućnosti, vještinu ovladavanja okoline i uspješno suočavanje s problemima pri čemu je zalaganje najveće kada su sva tri čimbenika prisutna u najvećoj mjeri.

Na slici 3 prikazan je Porter-Lawlerov Integrativni procesni model radne motivacije.



Slika 3. Porter-Lawlerov Integrativni procesni model radne motivacije

Izvor: izrada autora prema ifioque.com (2022.)

Prije teorija očekivanja, početkom 40-ih godina prošlog stoljeća, razvijene su teorije potkrepljenja (psiholog Clark L. Hull i F. Skinner) koje su tumačile da su potkrepljivači (nagrade) podražaji ili situacije koje dovode do zadovoljstva. Prema Reeve (2010:139) potkrepljivač je „bilo koji vanjski događaj koji povećava vjerojatnost ili učestalost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja“, a može biti pozitivan ili negativan ovisno o tome povećava li ili smanjuje vjerojatnost željenog ponašanja. Skinnerova teorija potkrepljenja objašnjava korelaciju između reakcije i cilja koja jača učestalošću ponavljanja čime dolazi do smanjenja stanja deprivacije. Hullova teorija potkrepljenja pretpostavlja postojanje unutrašnjeg nagona ili potrebe za određenim ponašanjem radi zadovoljenja određene potrebe. Hull je pojam stimulativne vrijednosti potkrepljenja uveo kada je primijećeno da promjena veličine nagrade može utjecati na promjenu aktivacije (Čudina-Obradović, 1991).

Teorija pojačanja i teorija postavljanja ciljeva

Teorija pojačanja se zasniva na tezi da uspješno ostvarenje cilja i dobivena nagrada pozitivno djeluju kao poticaj i pojačanje korisnog ponašanja, a ponavljat će se uvijek kada se javi slična potreba. Teorija postavljanja ciljeva (autor Locke), govori o pretpostavci razumnog i svjesnog ponašanja ljudi koji ostvarenjem postavljenih ciljeva određuju svrhu svog djelovanja. Teorija djeluje uz pretpostavku da je namjera za ostvarivanje nekog cilja glavni izvor radne motivacije, a ovisi o tehnikama postavljanja ciljeva koji moraju biti konkretni, izazovni, ali i dostižni, pravedni i razumni, pri čemu pojedinac treba značajno sudjelovati pri postavljanju ciljeva, dok povratna informacija o dostignuću cilja daje ljudima osjećaj ponosa i zadovoljstva te potiče postizanje još viših ciljeva (Armstrong, 2001). Miljković i Rijavec (2007) navode da su istraživanja potvrdila teoriju u velikoj mjeri, no potrebno je prihvaćanje ciljeva od zaposlenika i uvjerenje zaposlenika da cilj mogu ostvariti.

2.2.2. Strategije motivacije

Upravljanje je usmjereno na postizanje organizacijskih ciljeva putem planiranja, organizacije, kontrole, komunikacije i ocjenjivanja, rješavanja konflikata, upravljanja resursima i poticanjem ljudi na produktivnost kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili (Chapman i O´Neil, 2003). Armstrong (2001) navodi da s jedne strane imamo klasične teoretičare koji su upravljanje definirali kroz proces planiranja, organiziranja, motiviranja i nadziranja, dok s druge strane praktičari Stewart (1967) i Mintzberg (1973) dovode u pitanje takvo promišljanje te primjećuju da je posao menadžera nestrukturiran, različit i podložan stalnoj prilagodbi, u velikoj mjeri menadžeri vladaju događajima i imaju kontrolu te su pod stalnim utjecajem dinamične mreže međuodnosa s mnoštvom ljudi. Upravljanje je istovremeno znanost i umjetnost jer se, prema viđenju Stewart (1967) i Mintzberg (1973), koristi logika i razum, rješavaju problemi i donose odluke te intuicija i prosuđivanje. Vođenje ljudi Armstrong (2001) smatra jednim od glavnih procesa upravljanja tako da ih se potiče na zajednički rad, suradnju, davanje najboljih rezultata te usvajanje osjećaja pripadnosti. Pri tome je nagrađivanje zaposlenih ključni zadatak organizacijske uspješnosti, dok je najvažniji zadatak menadžera motiviranje, razvoj i primjena motivacijskog sustava i skupa poticajnih mjera i strategija s ciljem motiviranja ljudi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Svaka osoba u određenom trenutku ima svoje želje i ispred sebe situaciju koja ili nudi ispunjavanje tih želja ili prepreke za ostvarivanje istih.

Strategijom odnosno planom odlučivanja pojedinac određuje prioritete, prilagođava situacije za ostvarenje želja i ciljeva te načine djelovanja (Laver, 2005)

Iako je danas na raspolaganju veliki broj strategija motiviranja, strategije motiviranja se dijele na dvije osnovne skupine: materijalne odnosno financijske i nematerijalne odnosno nefinancijske koje zajedno čine cjeloviti sustav motiviranja.

U okviru nematerijalne strategije participacija zaposlenika jedna je od najvažnijih inovacija modernog menadžmenta. Očituje se stupnjem sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju o radu i poslovanju organizacije i rješavanju različitih situacija korištenjem potencijala zaposlenika. Najmoćnijom i najdjelotvornijom motivacijom smatra se povratna informacija zaposleniku o njegovom radu kao i priznanje o uspješnosti obavljenog posla. U nematerijalne strategije motiviranja pripadaju još organizacijska kultura, fleksibilno radno vrijeme, upravljanje ciljevima, dizajniranje posla, stil menadžmenta i menadžera, mogućnosti usavršavanja i razvoja, mogućnost napredovanja i razvoja karijere kao i osobno zadovoljstvo kao preduvjet samomotivacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Armstrong (2001) smatra da je potrebno stvoriti kulturno ozračje kako bi motivacija našla plodno tlo za primjenu, a pod time podrazumijeva vrijednosti koje se odnose na uspješnost, znanja i sposobnosti, prihvaćanje oblika ponašanja koji se tiču nagrađivanja i upravljanja ljudima te stvaranje prostora za poticanje samostalnosti i odgovornosti. Iako se analizom u praksi suvremenih organizacija pokazalo da je većina primijenjenih strategija nematerijalne prirode, Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) navode da to ne umanjuju značaj i moguću dominantnost materijalne strategije u preferencijama pri izboru radnih uvjeta. Menadžment i motivacija su nerazdvojni pojmovi smatra Bahtijarević-Šiber (1999) te pojašnjava da menadžeri, pristup motivaciji, načine motiviranja i vrste motivacijskog sustava određuju sukladno glavnim interesima i organizacijskim ciljevima.

Empirijsko istraživanje među zaposlenicima banke s ciljem utvrđivanja utjecaja novčane i nenovčane motivacije pokazalo je da menadžeri žele biti učinkoviti i potrebno im je osnovno razumijevanje motivacije i motivacijskih teorija radi boljeg razumijevanja svojih zaposlenika, kao i da motiviranost radnika ovisi o osiguravanju stalnog rasta prilika i izazova te pohvala i osjećaja da doprinose poslu. Zaključak istraživanja je da su mogućnosti rasta i izazovi priznanja i nenovčane nagrade učinkovitiji motivatori od novca (Uzonna, 2013).

2.3. Vodstvo i motivacija

Vodstvo je jedno od osnovnih upravljačkih aktivnosti u svim modernim konceptima i može se smatrati jednom od najvažnijih funkcija. Dobro upravljanje i vodstvo u sinergiji čine organizaciju uspješnom. No vodstvo i upravljanje nisu istoznačnice. Uprava organizira i planira, a vođe traže interakciju kroz slijeđenje. Vođe postavljaju pitanje: Zašto želim biti ovdje. Motivirani vođe ili lideri znaju što žele i imaju točan i jasan cilj kamo idu, njihove želje i potrebe rezultat su intrinzične motiviranosti i bez obzira kojom teorijom motivacije ih želimo povezati u konačnici, svi lideri žele isto: ostvarenje i uspjeh.

Motivacija nam daje odgovore na pitanja o ljudskom ponašanju i zašto pojedinac odabire određeni put, mjesto, zanimanje, karijeru i bilo koje drugo okruženje ili situaciju radi zadovoljenja svojih potreba i želja, a pritom je izložen brojim čimbenicima koji se mogu rasporediti u četiri skupine: individualne osobine, karakteristike posla, radna situacije te šira društvena okolina (Bahtijarević-Šiber, 1999). No, pojedinac da bi bio učinkovit lider, treba prije svega biti samomotiviran. Preduvjeti samomotiviranosti su poznavanje samog sebe, svog identiteta, svojih potreba te spremnosti i snažne želje za ostvarivanjem vlastitih ciljeva.

Poznavanjem psihologije prepoznajemo uzroke vlastitog ponašanja (Požega, 2012), a za samomotiviranost potrebno je postavljanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva kao temelja motivacije, raditi posao koji volimo, tražiti povratne informacije o svom učinku, nagraditi se za dobro obavljen posao te razvijati vještine. Samomotivacija potiče i omogućuje motiviranje drugih koji će osim ostvarenja vlastitih ciljeva tako uskladiti svoje ciljeve sa zajedničkim ciljevima organizacije (Rijavec i Miljković, 2008). Osim samomotivacije, kao dar koji nas čini ljudima potrebna nam je sloboda izbora u vidu mašte, savjesti i slobodne volje smatra Covey (2018) te pojašnjava da nam je slobodna volja potrebna kako bi djelovali samosvjesno i neovisno o vanjskim utjecajima, a savjest kako bi razlikovali dobro od zla.

Motivacija i liderske vještine neophodni su za uspješno vođenje zbog čega je vodstvo predmet velikog broja istraživanja i rasprava o osobinama i okolnostima koje lidera čine uspješnim. Prvo se raspravljalo o karakteristikama vođe, šezdesetih godina o ponašanju vođa, a kasnije o okolnostima u kojima se vodstvo događa, no različiti autori se slažu da ne postoji jedan stil vodstva ni idealan stil vođenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008; Armstrong, 2001). Autentični lider uvijek je intrinzično motiviran. Liderski potencijal je odraz unutarnjih

motiva. Učinkovit lider je svjestan svojih vrijednosti i potreba te aktivnosti koje treba poduzeti kako bi ostvario zadane ciljeve koji su temelj motivacije (Požega, 2012; Rijavec i Miljković, 2008; Northouse, 2010; Chapman i O'Neill, 2003). Odluka o vođenju je vlastita odluka (Denning, 2009), a kako ćemo utjecati na druge ovisi o osobnosti pojedinca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Istraživanjem i razumijevanjem vlastitih motiva lider određuje svoj stil i način djelovanja, izbore i odluke koje donosi (Shassere, 2018; Freisman Čobanov, 2020) koje pak određuju kultura, odgoj ili nasljeđe odnosno biološke, psihološke i radne karakteristike, pri čemu radne karakteristike čine razlike u odnosu na stil rada određujući, između ostalog, motive pojedinca za obavljanje određene aktivnosti ili posla (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008).

Pojam vodstva nije jednostavno pojasniti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008), no usprkos brojnim pogledima na vodstvo, definiciju vodstva možemo promatrati kao „sposobnost utjecaja na druge osobe“ Požega (2012:196) ili „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“ (Northouse, 2010:3). Prema Chapman i O'Neil (2003:78) „opća definicija vodstva kaže: pažljivom upotrebom do postizanja zajedničkih ciljeva“ dok Bebek (2005:15) smatra da je „leadership-vodstvo vještina donošenja i provedbe odluka kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Rečeno na drukčiji način, leadership-vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi“. Denning (2009:201) pak kaže da je „ jezik liderstva jednostavan skup načela, uzoraka i nizova koji svaku vrijednu ideju o promjeni pretvara u uspjeh“ pojašnjavajući da „služeći se jezikom liderstva obični ljudi mogu postići neobične rezultate“.

Vođenje se svodi na međusobne odnose ljudi u organizaciji odnosno na pridobivanje sljedbenika. Vođa se izgrađuje u međusobnom djelovanju sa sljedbenicima što znači da vođa ne postoji sam za sebe, već u određenoj situaciji sljedbenici stvaraju vođu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Odluka o liderstvu je vlastita odluka, nitko nas ne može imenovati na tu poziciju osim nas samih (Denning, 2009), a lider bira scenarij u kojem se pojavljuje uloga u kojoj on ima prednost (Bebek, 2005). Za razliku od vođa, menadžeri se imenuju. Vođe danas nalazimo u mnogim i raznim područjima, no za vođenje nije nužno bitan hijerarhijski položaj, dok menadžeri automatizmom zauzimaju određeni položaj u hijerarhiji organizacije. Da bi netko bio vođa, potrebno je puno više, vođa je čovjek iz sjene koji se ne nameće suradnicima s pozicije vlasti i moći već sa njima komunicira kao sa ravnopravnim

partnerima (Sikavica, Bahtijarević-Šiberi Pološki Vokić, 2008). Zbog brzih gospodarskih i društvenih promjena globalne ekonomije i inovacija, gdje sposobnosti ostvarivanja rezultata u trenucima izazova ovisi u istoj mjeri i o liderstvu i o upravljanju, Denning (2009) vidi potrebu za transformacijskim liderstvom. Umijeće vođenja vezano je za osobnost svakog pojedinca i naglašava sposobnost utjecaja na druge koji obavljaju neki zadatak, za razliku od menadžmenta koji definira proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenih zadataka. „Vođenje je, dakle, umjetnost utjecaja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:459).

Slijeđenje je druga strana vođenja jer je bit vođenja slijeđenje. Ti pojmovi su uzajamno uvjetovani. Kako bi to ostvario, vođa treba zadobiti poštovanje sljedbenika i sebi ravnih, hoće li to ostvariti karizmom, entuzijazmom, šarmom, znanjem, inteligencijom, moći ili nekom drugom osobinom ovisi o snagama i vještinama svakog pojedinca. Na nižim razinama postoji mnogo vođa, no što će pojedinca dovesti do vrha ovisi o brojnim čimbenicima (Chapman i O´Neil, 2003). Temeljem brojnih istraživanja uspješnih i neuspješnih lidera, kao najznačajnije osobine dobrih lidera prepoznate su sljedeće osobine: „emocionalna hrabrost, vjera u sebe i visoko samopouzdanje, visoka razina komunikacije, posjedovanje karizme, šarma, visoka razina entuzijazma, koncentracije, brzine razmišljanja i reakcije, emocionalne i duhovne unutarnje snage itd.“ (Požega, 2012:196) te visoka sposobnost razmišljanja i sposobnost obavljanja više aktivnosti istovremeno. Dimenzije vodstva kao što su integritet, vještine i dinamičnost inspiriraju za vodstvo dok dimenzija manipulacije nema takav učinak, smatra Kiefer (2021).

Motivacija je osobina koju imaju doslovno svi učinkoviti lideri. Motivacijom mobiliziraju pozitivne emocije za postizanje ciljeva. Dok je kod nekih drugih motivacija velika plaća ili status, kod onih koji imaju liderski potencijal motivacija je duboko usađena želja ostvarivanja postignuća. Obično prvi znak prepoznavanja lidera je strast za sam posao i potraga za kreativnim izazovima i znanjima te ponos na postignuća i izuzetna energija za ostvarivanjem boljih rezultata. Mogućnost doprinosa i utjecaja, važni i izazovni zadaci, uživanje u poslu koji se obavlja, samostalnost u radu i donošenju odluka, moć i utjecaj za pozitivne promjene, služenje, razvoj i podrška drugima, suradnja i timski rad, stvaranje vizija i razlika, doprinos promjenama u društvu, razvoj znanja, mogućnost samorefleksije i samoostvarenja, samo su neki od motiva, no jedno je sigurno, lideri su motivirani duboko ukorijenjenom željom za postignućem zbog samog postignuća i jer im isto donosi zadovoljstvo. Sve su to odlike

intrinzičnih karakteristika motivacije. Autentični lideri nikako nisu isključivo orijentirani na vanjske čimbenike poput ostvarivanja dobrog statusa ili financijske koristi. Sve navedeno potvrdila su brojna istraživanja, pri čemu su žene češće pokazale visoku motiviranost intrinzičnim čimbenicima, a samim time i liderske osobine (Nidiffer, 2009; Madsen, 2010; Morgan, 2009; Wolverton, et al, 2009; Goleman, 2015; Kasser i Ryan, 1996; Zenger i Folkman, 2017, 2021; Siročić i Sutlović, 2013; Ryan i Deci, 2000; Domenico i Richard, 2017; Rijavec, Miljković, Brdar, 2008; Pološki Vokić i Bulat, 2013).

Prema najnovijim analizama i mišljenjima, u današnjem poslovnom svijetu potrebne su dvadeset i tri vještine i kompetencije vođenja: emocionalna inteligencija, sposobnost izgradnje odnosa, rješavanje problema, donošenje odluka, moć uvjeravanja, treniranje, sposobnost postizanja kompromisa, delegiranje, upravljanje vremenom i organizacija, postavljanje granica, prezentacijske vještine, aktivno slušanje, empatija, usredotočenost, želja za učenjem, sposobnost obavljanja više zadataka istovremeno, diskrecija, strateško planiranje, upravljanje emocijama, jasno izražavanje ideja i objašnjavanje složenih koncepata na jednostavan način, sposobnost rješavanja konflikata, snaga i otpornost (Robinson, 2023). Prema McKinseyevoj analizi akademske literature, kao i istraživanju gotovo 200.000 ljudi u 81 organizaciji diljem svijeta, četiri su vrste ponašanja koja čine 89% učinkovitosti vodstva: podrška, usredotočenost na rezultate, razmatranje različitih stajališta i učinkovito rješavanje problema (McKinsey & Company, 2022). Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) razlika između menadžera i vođa je u zadacima koje obavljaju, pa tako npr. vođe kreiraju viziju, a menadžeri rade na provedbi te vizije. U tablici 6 dan je prikaz različitih kvaliteta menadžera i vođa.

Tablica 6. Kvalitete menadžera i vođa

Menadžer	Vođa
Racionalan	Vizionar
Savjetuje se	Strastven
Uporan	Kreativan
Rješava probleme	Fleksibilan
Nepokolebljiv	Poticajan
Analitičan	Inovativan
Strukturiran	Hrabar
Promišljen	Maštovit

Autoritativan Djeluje stabilizirajuće Ima položajnu moć	Rado eksperimentira Inicira promjene Ima osobnu moć

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008:465)

Prema Chapman i O´Neil (2003) razlika između menadžera znalca i uspješnog vođe je u nijansama i teško se može definirati gdje je linija kada menadžerske vještine čine najbolju podlogu za uspješno vodstvo, ali ne zamjenjuju vještine vodstva. Bez vještina vođenja menadžerske bi strategije za određenu organizaciju bile neuspješne. U tablici 7 prikazane su osobine i vještine menadžera i vođa.

Tablica 7. Usporedni pregled osobina i vještina menadžera i vođe

Menadžeri	Vođe
Štite svoje operacije	Unaprjeđuju svoje operacije
Prihvaćaju odgovornost	Traže odgovornost
Minimiziranje rizika	Preuzimaju proračunati rizik
Prihvaćanje prilika da govore	Stvaraju prilike da govore
Postavljaju razumne ciljeve	Postavljaju „nerazumne“ ciljeve
Smiruju problematične situacije	Suočavaju se s problematičnim situacijama
Težnja ka ugodnom radnom okruženju	Teže k uzbudljivom radnom okruženju
Pažljiva upotreba moći	Moć upotrebljavaju punom snagom
Oprezno davanje ovlaštena	Ovlaštenja daju s entuzijazmom
Radnici su namještenici	Na radnike gledaju kao na potencijalne sljedbenike

Izvor: Chapman i O´Neil (2003:4)

Temeljem istraživanja, Pedler, Burgoyne i Boydell (1986) su odredili jedanaest osobina uspješnih menadžera: gospodarenje bitnim činjenicama, stručno znanje, stalna osjetljivost na događanja, vještine analiziranja, rješavanja problema i donošenja odluka i prosudbi, društvene vještine i sposobnosti, emocionalna elastičnost, sposobnost anticipiranja, kreativnost, mentalna agilnost, usvojene vještine i navike učenja te saznanje o sebi (Armstrong, 2001:18). Prema istraživanjima Stewart (1988) menadžerske su osobine spremnost na naporan rad, upornost i

odlučnost, spremnost na rizik, sposobnost inspiriranja i izdržljivost. Armstrong (2001) još spominje osobine: izgradnja timova, komuniciranje, usredotočenost na rezultate, razmišljanje i odlučivanje.

Za razliku od menadžera, vođe pak imaju dvije osnovne uloge: ostvariti zadatak (neispunjene donosi nesklad, kritiziranje, a ponekad i raspad skupine) i djelotvorne odnose (djelotvorni su ako pridonose ostvarenju zadatka). U tablici 8 vidljive su kvalitete vođe i što organizacije zahtijevaju od svojih vođa te što zaposlenici cijene kod svojih vođa.

Tablica 8. Kvalitete vođe, odnos organizacije prema vođi i očekivanja zaposlenika od vođe

Kvalitete vođe	Što organizacije zahtijevaju od svojih vođa	Što zaposlenici cijene kod svojih vođa
Entuzijazam Samopouzdanje Čvrstina Integritet Toplina Skromnost	Prostor za dobro izvršavanje zadataka bez strogog nadzora i šefovanja Izgradnja „spljoštene organizacijske strukture“ u kojoj ljudi samostalnije objavljuje svoje uloge uz minimalni nadzor Osposobljavanje širokog kruga ljudi koji su sposobni preuzeti ili uskočiti u ulogu vođe, koji se dosljedno odgovorno ponašaju Izgradnja kulture u kojoj ljudi odgovorno reagiraju na zahtjeve klijenata i tehnološke novine	Entuzijazam Podržavanje ljudi Prepoznavanje pojedinačnih napora Sluh za ideje i probleme pojedinaca Usmjeravanje ljudi Iskazivanje osobnog integriteta U praksi provode ono što govori Poticanje timskog rada Poticanje povratnih informacija od zaposlenika Razvijanje sposobnosti kod zaposlenika

Izvor: Armstrong (2001:24-25)

Menadžment i vođenje bitno se razlikuju, dok menadžment planira i organizira, za vođenje je najvažnije slijeđenje, svaki ima svoju funkciju i određenu aktivnost, oba su važna za uspjeh u sve složenijim i promjenljivim okolnostima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008), a razlike između menadžmenta i vodstva možemo vidjeti u tablici 9.

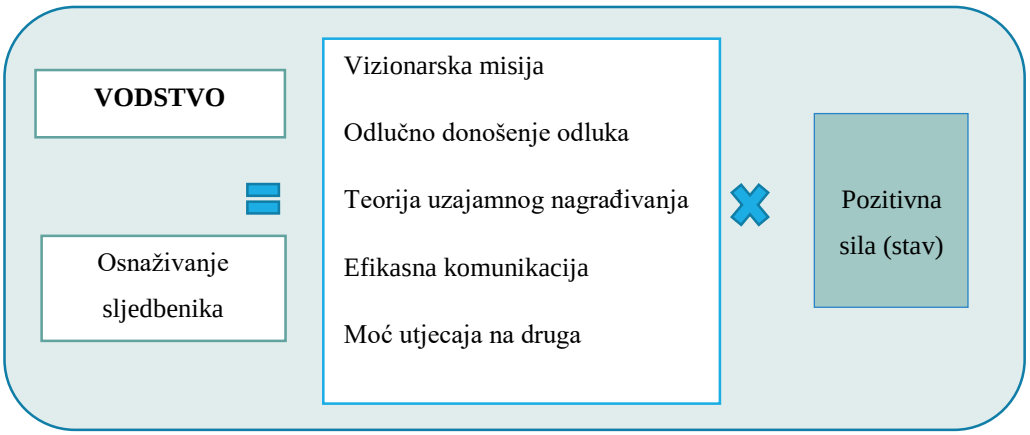
Tablica 9. Razlike između menadžmenta i vodstva

Menadžment	Vodstvo
Usvaja vizije i promjene koje je uveo vođa, radi na održavanju organizacije infrastrukture	Izražava vizije organizacije i uvodi velike promjene u organizaciji, potiče suradnike. Rad u stresnim situacijama vanjske okoline
Planiranje – detaljno planira ciljeve njihovo ostvarenje Organizacija – pribavljanje osoblja, uspostavljanje strukture radi obavljanja poslova na način kako to menadžer želi Kontrola – praćenje rezultata, usporedba s planovima i poduzimanje konkretne akcije Predvidljivost – planira, organizira, kontrolira Dosljednost i stabilnost u ponašanju	Usredotočen na međuljudske odnose, ljude, na lidersku funkciju menadžmenta Uspostavlja smjernice, razvija viziju i strategije za postizanje rezultata Inovativan je i omogućuje zaposlenima slobodu u načinu obavljanja poslova sve dok su rezultati sukladni vizijama organizacije Motivira i potiče zaposlene na kreativnost u ostvarenje vizija organizacije Promjene provodi na inovativan i nepredvidljive promjene
Menadžeri rade stvari na pravi način	Vođe rade prave stvari
Naglasak na stabilnosti, kontroli, konkurenciji, radu i jednakosti	Naglasak je na promjeni, osnaživanju i ovlašćivanju, suradnji, na ljudima i raznolikostima
Naglasak je na kratkoročnoj dimenziji, izbjegavanju rizika, održavanju i oponašanju	Naglasak je na dugoročnoj dimenziji, preuzimanju rizika, inoviranju i stvaranju novih ideja

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

Dobar menadžer/vođa motivira svoje suradnike u poticanju iskorištavanja njihova potencijala te ih posljedično čini svojim sljedbenicima, a njihovo zadovoljstvo rezultira većom produktivnošću. Vođe su moćni motivatori, postavljaju teže ciljeve, ali ciljeve koji inspiriraju te snagu svoje ličnosti koriste za postizanje napretka i produktivnosti tima. Putem učinkovite komunikacije, moći utjecaja, odlučnog donošenja odluka, teorije uzajamnog nagrađivanja i vizije te pozitivnog stava osnažuju svoje sljedbenike (Chapman i O´Neil, 2003:30).

Na slici 4 predstavljena je „Formulu za vodstvo“ nastala temeljem iskustva uspješnih vođa iz raznih područja, koja maksimizira svaki od šest čimbenika koji se međusobno isprepliću i međusobno su ovisni, a ključni element razvoja sposobnosti vođenja je pozitivan stav pojedinca.



Slika 4. Strategijski model vodstva („Formula za vodstvo“)

Izvor: izrada autora prema Chapman i O´Neil (2003:30)

Zanimljiv pristup vodstvu dao je i Lowney (2004:21) koji tumači kako je bitna oznaka vođe sposobnost motivacije zaposlenika za ostvarivanje zajedničkog cilja, a to je jedino moguće ako vođe mogu razumjeti sami sebe, prepoznati svoje slabosti i nadići ih. Zbog evolucije vanjskih okolnosti i osobnih prioriteta, postupak postajanja vođom kontinuirani je i trajni proces samospoznaje. Neke osobne sile oslabe i daju priliku nekim drugim silama za razvoj što zahtijeva izbalansiran rast i evoluciju vođe. Snažan vođa cijeni priliku kontinuiranog upoznavanja sebe samog i svijeta oko sebe te se raduje novim otkrićima i interesima. Prema modelu koji navodi Lowney (2004:14-15) vidljivo je da se odbacuje izjednačavanje vodstva s jednostavnom tehnikom i taktikom stvaranja vođe po brzom postupku, a način na koji pristupaju vodstvu ogleda se u četiri razlike: svi smo vođe i vodimo cijelo vrijeme; vodstvo proizlazi iznutra, odnosno radi se o tome tko sam i što činim; vodstvo nije igranje uloga vođe, vodstvo je život, način života i nikada ne prestaje zadaća postajanja vođe, to je trajni proces.

2.3.1. Vodstvo i emocionalna inteligencija

Da bi određena osoba postala istinskim vođom, mora biti svjesna sebe, mora procijeniti svoje osobne karakteristike i stečene vještine te procijeniti svoje snage i slabosti. Vođe mogu uspjeti tako što razumiju tko su i što im je važno prepoznajući svoje slabosti koje ih mogu uništiti i

stvaranjem navika konstantne samorefleksije i učenja. Samo osoba koja zna što želi može to energično ostvariti i motivirati druge da ju slijede. Samo oni koji su prepoznali svoje slabosti mogu ih nadići. U društvu koje je dinamično i podložno stalnim promjenama i razvoju, značenje učinkovitog vodstva stalno se prilagođava, a da bi se održali, vođe moraju neprekidno postavljati pitanja i preispitivati sami sebe (Harvard, 2021).

Velik broj istraživanja napravljen je na temu liderstva i osobina vođa, no neke se osobine često navode kao npr. inteligencija, osjetljivost, pronicljivost, odgovornost, inicijativa, ustrajnost, društvenost, sposobnost spoznaje, utjecaj, prilagodljivost, otvorenost, ustrajnost, odgovornost, kooperativnost, tolerancija, energičnost, motivacija, integritet, znanje o poslu (Fraisman-Čobanov, 2020:26). Sve navedene osobine nalaze se unutar New Code Leadership metodologije, koju je osmislila Fraisman Čobanov (2020), a temelji se na razvoju emocionalno inteligentnog vođenja te obuhvaća pet područja: razvoj samosvijesti, upravljanje sobom, razvoj svijesti o drugima i vještine kreiranja dugoročno uspješnih odnosa, menadžerske vještine te vještine vođenja timova. Osnovna pretpostavka navedene metodologije je liderova samosvijest i upravljanje sobom kako bi uz empatiju, brigu za druge ljude i svjesno preuzimanje odgovornosti, mogli voditi. Svijest o sebi obuhvaća elemente prepoznavanja vlastitih snaga i slabosti, kreiranje vlastite vizije i misije, osvješćivanje vlastitih vrijednosti, preuzimanje odgovornosti, samopoštovanje i samopouzdanje, a čime stvaramo osnovu za izgradnju vlastitog karaktera kako bi nam bilo omogućeno svrhovito vodstvo, zatim povjerenjem, autentičnošću i otvorenošću te razumijevanjem pogrešaka i koraka koji nas vode ka uspjehu. Također, omogućuje nam prepoznati mogućnosti osobnog rasta i razvoja, vlastite slabosti i prednosti, misli i uvjerenja, emocija i znanja o tome što nas motivira (Fraisman Čobanov, 2020). Osim osobina uspješnog vođe potrebno je odrediti i uspješnost vođe koja je rezultat izvrsnih rezultata i zadovoljstva ljudi te Fraisman Čobanov (2020) dodaje da je za dobro vođenje potrebno krenuti od sebe, a ne od vještina vođenja, jer bez poznavanja sebe i svojih vrijednosti ne možete upravljati svojim emocijama i ponašanjem. Liderova visoka emocionalna inteligencija odraz je uspješne komunikacije i vještine pregovaranja kao i moći utjecaja te kroz timski rad ostvarivanja vlastitog cilja kao i cilja organizacije i tima. Učinkoviti vođe radije se koriste emocionalnom inteligencijom (poznavanje i upravljanje vlastitim emocijama, poznavanje tuđeg ponašanja i emocija te utjecaja na iste), nego formalnim autoritetom koji dolazi s pozicijom.

Prema istraživanju Goleman (2008) 80% uspjeha odraslih ljudi ovisi o stupnju razvoja emocionalne inteligencije, a samo 20% o kvocijentu inteligencije. Lider današnjice treba biti

svjestan da bez empatije nema uspjeha. Ako nam je želja da nas drugi dobro razumiju, trebamo naučiti govoriti jezikom druge osobe što nam omogućava uspjeh u komunikaciji, pregovorima i vođenju. Empatija je sposobnost razumijevanja emocija, misli i osjećaja i pretpostavka uspješnog upravljanja tuđim emocijama (Fraisman Čobanov, 2020). Chapman i O´Neil (2003) smatraju da ljudi s pozitivnim razmišljanjem rade pozitivne stvari i privlače pozitivne ljude. Uspješni vođe usavršili su tu osobinu, sami stvaraju stavove i svjesni su da ih ljudi žele slijediti jer su različiti od drugih. Pravi stav vođe je realan, originalan i vjerodostojan. Preuzimanje kontrole i upravljanje vlastitim životom uvijek daje najbolje rezultate. Vođe koji posjeduju emocionalnu stabilnost prihvaćaju stresne situacije mirno. U tablici 10 navedene su razlike između ljudi koje pokreće karakter i ljudi koje pokreću emocije.

Tablica 10. Razlika između ljudi koje pokreće karakter i ljudi koje pokreću emocije

Ljudi koje pokreće karakter	Ljudi koje pokreću emocije
Rade ispravno pa se osjećaju dobro.	Dobro se osjećaju pa rade ispravno.
Pokreće ih obveza.	Pokreće ih korist.
Donose odluke na temelju načela.	Donose odluke na temelju popularnosti.
Postupak upravlja stavom.	Stav upravlja postupkom.
Vjeruju, pa onda vide.	Vide, pa tek onda vjeruju.
Stvaraju silu zamaha.	Čekaju silu zamaha.
Pitaju: „Koji su moji zadaci?“	Pitaju: „Koja su moja prava?“
Nastavljaju s radom i kad se pojave problemi.	Odustaju kad se pojave problemi. Ćudljivi su.
Pouzdani su. Oni su vođe.	Oni su sljedbenici.

Izvor: Maxwell (2001:194)

2.3.2. Teorije vodstva i stilovi vođenja

Pitanje što je osnova ili temelj vodstva predmet je razmatranja mnogih istraživanja zadnjih desetljeća. Prvotno su se temelji pokušali pronaći istraživanjem karakteristika ili osobina koje osoba treba posjedovati kako bi bila vođa. Šezdesetih godina teorija je nadograđena zajedničkim karakteristikama u ponašanju vođa no daljnji se razvoj istraživanja usmjerio ka okolnostima ili situacijama u kojem se vodstvo realizira. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) konačno rezimiraju da je mala mogućnost jedne opće teorije vodstva jer ga određuju karakteristike vođe i suradnika koji nikada nisu isti kao ni situacije u kojem se vodstvo

događa. Za teorije vodstva koristili su se i razni sinonimi kao npr. stilovi vodstva, no vrlo brzo je razjašnjeno da nema jedinstvenog stila vodstva već da je vodstvo određeno trima karakteristikama: situacije, podređenih i menadžera (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Kao što ne postoji jedinstveni stil vodstva, tako prema Armstrong (2001) ne postoji idealan stil vođenja. On ovisi će o vrsti organizacije, zadacima, osobinama skupine koja taj zadatak provodi kao i o osobnosti vođe, a autori ih dijele na karizmatični/nekarizmatični, autokratski/demokratski, poticatelj/kontrolor i transakcijski/transformacijski.

Vodstvo temeljeno na osobinama vođe jedna je od prvih teorija 20. stoljeća. Teorija je doživjela određene kritike, opravdane i neopravdane. Polazište teorije je osobnost vođe tj. njegove karakteristike, a ključna teza i temeljna tvrdnja je da se vođe rađaju, a ne stvaraju, što bi značilo da je svojstvo vođenja čovjeku urođeno i da se određeni ljudi rađaju s posebnim osobinama koje su ih predodredile za tu ulogu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

Teorije vodstva koje se zasnivaju na ponašanju vođa nazivaju se još i biheviorističke teorije ili teorije stilova vodstva, a po njima ponašanje vođa jednako je stilovima vodstva. Prema navedenim teorijama vodstvo se može naučiti i pretpostavka je da se svi uspješni vođe ponašaju na određeni način s ciljem da svaki pokušava pronaći stil koji odgovara svim situacijama. No, kako navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) ne postoji najbolji stil vodstva za sve situacije. Naziva se još i efektivno vodstvo jer uspješnost vođenja ovisi o načinu ponašanje prema sljedbenicima, a istraživači ovih teorija mogu se podijeliti u dvije grupe:

- fokus na stilove vodstva (autokratski, demokratski i laissez-faire) i
- fokus na zadatke ili ljude (zaposlene).

Fokus na stilove vodstva koje se temelji na ovlastima može se promatrati kroz tri stila vodstva: autokratski, demokratski i laissez-faire stil. Kod autokratskog stila vodstva ovlasti su koncentrirane u jednoj osobi, osoba ima neograničenu moć donošenja odluka bez savjetovanja sa suradnicima, samo ih izvještava o odluci koju je donio (jednosmjerna veza, od nadređenog prema podređenom). Ukratko, sva moć pripada vođi. Iako ovaj stil vodstva omogućava brzo donošenje odluka, na primjer u kriznim situacijama, u današnje vrijeme koje je više orijentirano na ljude, ovaj stil ima malo zagovaratelja i nije poželjan. Demokratski stil je potpuna suprotnost autokratskom stilu i zbog načina donošenja odluka naziva se još i participativno demokratskim stilom vodstva. Međuljudski odnosi su osnova ovog vodstva jer zadovoljstvo zaposlenih donosi bolji učinak rada. Vođa se, za razliku od autokratskog stila, savjetuje s podređenima odnosno

suradnicima, uključuje ih u proces donošenja odluka čime je moć između njih podijeljena. Sve navedeno daje prednost demokratskom stilu u odnosu na autokratski stil. Laissez-fair stil vodstva daje najviše slobode suradnicima, može se smatrati da vođe gotovo pa i ne koriste svoju moć i ne ponašaju se kao takvi. Smatra se najvišom razinom demokratskog stila vođe. Ovaj je stil vodstva dobar za obavljanje kreativnih poslova gdje istraživači imaju slobodu i nesputanost kako bi postigli odlične rezultate. Teorija „X“ i „Y“ (autor McGregor) ima dva pristupa kako vođe vide svoje podređene. Teorija „X“, koja se naziva i tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu, ima u sebi elemente autokratskog stila. Menadžer ili vođa odnosit će se prema suradnicima ovisno o svojoj percepciji o ponašanju suradnika, neovisno je li suradnik doista takav. Vide ih kao lijene, ovisne o njegovim uputama i smjernicama i nesklone preuzimanju odgovornosti. Teorija „Y“ je u potpunoj suprotnosti teoriji „X“, vođa ili menadžer vidi svoje suradnike marljivim, radišnim, bez potrebe za davanjem uputa i smjernica te smatra da preuzimaju odgovornost. Likertovi sustavi vodstva (autor Likert) zasnovani su na ponašanju vođa ili stilu vodstva. Istražujući kako ponašanje vođa utječe na učinkovitost i zadovoljstvo suradnika, Likert je razvio četiri stila vodstva: ekstremno-autoritativni, benevolentno-autoritativni, savjetodavni ili konzultantski i participativno-demokratski sustav učinkovitih radnih skupina. Za potonji se smatra da su menadžeri koji primjenjuju taj stil najuspješniji. Kontinuum vodstva, autora Tannenbaum i Schmidt, prikazuje skalu stilova vodstva kojoj su krajnje točke autoritativan i demokratski stil vodstva. Na skali se još nalaze: patrijarhalni, savjetodavan, konzultantski, participativan i delegirajući stil. Tannenbaum i Schmidt smatraju da je izbor odgovarajućeg stila rezultat karakteristike vođa, podređenih i trenutnih okolnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008).

Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene naziva se još i studija Sveučilišta Michigan. Nastala je temeljem istraživanja provedenog 1947. godine i zaključaka da se, neovisno o mjestu vodstva, vođe mogu podijeliti na one koji su usmjereni na zadatke (orijentacija na vrhunsko izvršenje zadataka) i vođe koji su usmjereni na ljude (izgradnja učinkovitih radnih skupina i rješavanje problema zaposlenika, ljudi su na prvom mjestu). Odnosi i strukture ili dvodimenzionalna teorija vodstva plod je istraživanja Ohio State University 1945. godine kada je prepoznato da se dvjema dimenzijama (odnosi ili uvažavanje i struktura) i njihovim kombinacijama dobivaju četiri različita stila vodstva. Kod odnosa ili uvažavanja gleda se stupanj kojeg vođa odražava prema podređenima, a karakterizira ga uzajamno povjerenje, uvažavanje itd., a isto može biti na visokoj ili niskoj razini. Prema tome će se vidjeti i rezultati rada. Menadžersku mrežu ili mrežu vodstva razvili su 1969. godine R. R. Blake i S. S.

Mountona, a zasniva se na mrežnom prikazu gdje vodoravna mreža predstavlja brigu i orijentaciju za proizvodnju, a okomita predstavlja brigu za ljude ili orijentaciju na ljude. Najpoželjniji je onaj stil koji karakteriziraju visoki odnosi i visoka struktura (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Ploški-Vokić, 2008).

Kontingencijski ili situacijski pristup vodstvu zasniva se zaključku da ne postoji jedan stil vodstva koji bi bio dobar za sve situacije, jer kako navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008), razloge tome treba tražiti u odgovoru zašto se u određenoj situaciji pojavljuju određeni vođe, a ne neki drugi. Zaključuju da iz tog razloga situacijsku teoriju vodstva treba shvatiti kao način prilagodbe stilova vodstva zahtjevima situacije, a ako to nije tako, vođa ne može biti uspješan. U nastavku je dan pregled najpoznatijih teorija iz ovog spektra teorija o vodstvu.

Fiedlerovu situacijsku teoriju vodstva razvili su F. Fidler i suradnici 1967. godine, a zasniva se na činjenici da svaki stil vodstva može biti uspješan ako se prilagodi situaciji u kojoj se stvarno nalazi pri čemu vođa treba biti prilagodljiv i fleksibilan u odnosu na zahtjeve određene situacije. Predmetna teorija prepoznaje dva stila vodstva, orijentiranost na zadatke i na ljude. Sastoji se od tri ključna čimbenika: odnos vođa-podređeni, struktura zadataka i pozicije moći vođe. U kontekstu Fiedlerove situacijske teorije vodstva, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008), moć pozicije vođe vezana je za formalnu vlast pri čemu viša pozicija omogućuje veću moć i obratno, također omogućuje upotrebu sustava nagrada i kazni u obavljanju posla, a pozicija moći vođe bit će još veća ako uživa povjerenje i ima potporu svojih nadređenih odnosno organizacije. Ako ista osoba ima sposobnosti, stručnosti i dobru osobnost, postoje pretpostavke efektivnog vođe. Kombinacija triju čimbenika i dva stila daje osam mogućih načina vodstva. Ako se menadžer ne može uklopiti ni u jednu situaciju, Fiedler smatra da se odnos između vođe i podređenih odnosno strukture zadatka i moći položaja može postići mijenjanjem suradnika ili restrukturiranjem zadataka.

Teoriju put cilj razvio je 1974. godine R. Hous, a kao i kod prethodne kontingencijske teorije, odgovarajući stil vodstva ovisi o konkretnoj situaciji kojom se onda ostvaruje sklad između vođe i podređenih. U okviru ovog modela su četiri stila vodstva: usmjeravajući, podržavajući, participativni i vodstvo usmjereno na postignuću. Stil vodstva će ovisiti o karakteristikama podređenih i čimbenicima okoline. Zasniva se na situacijskom pristupu vodstvu i motivacijskoj teoriji očekivanja pri čemu menadžer uvjetuje dobivanje željenih nagrada podređenima

njihovom uspješnošću izvedenih zadataka. Efektivnim vodstvom zaposlenima se olakšava put do ostvarivanja cilja i to izborom odgovarajućeg stila vodstva, jasno definiranog cilja, obuke zaposlenika te dodjelom nagrade za obavljeni zadatak (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

Vroom-Yettonov model odlučivanja razvijen je 1973. godine, prvotno ga je razvio V. Voom i F. Yetton, a kasnije se pridružio istraživanju i A. Jago pa se naziva još i Vroom-Yetton-Jagov model odlučivanja. Teorija se bavi načinima odlučivanja vođa tako da u proces odlučivanja uključi suradnike ili da se s njima savjetuje. Naravno, hoće li vođa biti uspješan ovisi o situaciji i odnosima sa sljedbenicima. Ovaj model odlučivanja ima pet stilova vodstva, a razlika je u stupnju sudjelovanja podređenih pri donošenju odluka. Tako imamo autokratski I, autokratski II, konzultativni I, konzultativni II, grupni ili participativni, a odabir stila ovisi o situaciji. Hersey-Blanchardov model vodstva zasniva se na dva ponašanja vođe, ili su usmjereni na zadatke ili na odnose među suradnicima. Model je razvijen 1982. godine, a zasnivao se na procjeni stupnja zrelosti podređenih za izvršavanje određenog zadatka te sukladno tome prilagodbi stila vođenja vodstva koji može biti usmjeravajući, podržavajući, podučavajući i delegirajući (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

Noviji pristupi vodstvu, ovisno o aktivnostima koje menadžeri obavljaju, su transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo mijenja stvarnost vlastitog svijeta menadžera radi prilagodbe vlastima vrijednostima i idealima te je usmjereno na osnovne vrijednosti i načela, dok je transakcijsko vodstvo usmjereno na međudjelovanje s promjenjivim okolnostima, krajnji ishod i događaje (Covey, 1999). Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić (2008) transformacijsko vodstvo je odgovor na teorije vodstva koje bi trebale biti u skladu sa situacijom. Vremena izazova, promjena i previranja na geopolitičkim, strateškim i ekonomskim razinama zahtijevaju transformacijsko vodstvo zbog prilagodbe novim okolnostima s težištem na odnos i utjecaj vođe na sljedbenike, a koji se zasniva na karizmi vođe, bez prisile. Transformacijski lider entuzijazmom mijenja svijet s ciljem postizanja zajedničkog cilja, pritom se koristi inovativnim rješenjima, katalizira promjene u ljudskim vrijednostima i ideologijama, spreman je na žrtvu, inspirira promjene, stvara sljedbenike i od sljedbenika vođe, a ostvarenje svojih težnji za promjenom postiže prenošenjem entuzijazma kroz riječ (Denning, 2009). Transakcijsko vodstvo se bavi bitnim funkcijama upravljanja i više je orijentirano na stabilnost nego na promjene te se zasniva na primjeni nagrade i kazne. Kod tog stila vođe planiraju i drže se politike, vrijednosti i vizije organizacije

(Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008). U tablici 11 predstavljena je šira usporedba transakcijskog i transformacijskog vođenja.

Tablica 11. Usporedba transformacijskog i transakcijskog vođenja

Transformacijsko vođenje	Transakcijsko vođenje
Temelji se na čovjekovoj potrebi za značenjem Zaokupljeno svrhom, vrijednostima i etikom Nadilazi svakodnevne stvari Orijentirano je na ispunjavanje dugoročnih ciljeva bez ugrožavanja ljudskih vrijednosti i načela Odvaja uzroke od simptoma i radi na prevenciji Cijeni zaradu kao temelj vrijednosti Proaktivno je, katalitičko i strpljivo Više se koncentrira na misije i strategije za njihovim ostvarenjem Maksimalno se koristi ljudskim potencijalima Prepoznaje i razvija novi dar Prepoznaje i nagrađuje značajne doprinose Osmišljava i modificira poslove kako bi poprimili veće značenje i služili kao veći izazov Oslobađa ljudski potencijal Uzor mu je ljubav Predvodi u novim smjerovima Usklađuje unutarnje strukture i sustave kako bi poduprli više vrijednosti i ciljeve	Nastaje na čovjekovoj potrebi za dovršavanjem posla i zarađivanjem za preživljavanje Zaokupljeno je moći i položajem, politikom i povlasticama Utonulo je u svakodnevne probleme Orijentirano je na kratkoročne i na čvrste brojčane pokazatelje Miješa uzroke i simptome i više se bavi liječenjem nego prevencijom Koncentrira se na taktička pitanja Oslanja se na međuljudske odnose kako bi pospješilo međuljudske interakcije Pridržava se i ispunjava očekivanja nastojeći uspješno raditi unutar sadašnjeg sustava Podupire strukture i sustave koji poboljšavaju krajnji učinak, maksimiziraju učinkovitost i jamče kratkoročnu zaradu

Izvor: Covey (1999:284-285)

2.3.3. Razlike između ženskog i muškog stila vođenja

Rasprave o razlikama u spolovima vječna su tema pa tako nisu zaobišla ni područje vodstva, vođenja i percepcije žena vođa u političkom okruženju. S obzirom na to da su žene liderice obilježile brojna povijesna razdoblja, postavljanje pitanja može li žena biti vođa je bespredmetno. Možemo samo razmatrati je li u dovoljnoj mjeri vodstvo žena zastupljeno te teoretizirati o tome koje su to stilske nijanse koje ih čine različitima od muškaraca, ako takve razlike uopće postoje. Razna istraživanja i teorije imaju argumente i za i protiv. Većina smatra da je priroda muškarca i žene vrlo različita. Mansbridge (2015:111) smatra da „uprezanje te ideje na ženske razlike naspram muškaraca osigurava ženama automatsku pozornost koja se pridaje svemu što je povezano sa spolom. Istodobno, uramljivanje te ideje na dugotrajan „rat između spolova“ radit će u korist ili protiv žene, ovisno o publici“.

Radni stil svake osobe određuju unutarnji pokretači (Fraisman Čobanov, 2020), a ako postavimo pitanja o prirodi čovjeka, njegovim potrebama, političkim interesima, ciljevima i strategijama, liderskim potencijalima i postignućima, odgovori većine filozofa i psihologa ovisili bi o tome promatramo li čovjeka kao generički termin ili se to odnosi na određeni spol (Sapiro, 2015; Player at al., 2019; Church et al., 2015; Tormala et al., 2012). Otud vjerojatno proizlaze rasprave imaju li žene i muškarci različiti stil vođenja. Stil vođenja određuju osobine vezane uz spol, a uvjetuju ga kultura, odgoj ili naslijeđe (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008), a mogu biti odraz emocionalnih iskustava i doživljaja pod raznim društvenim okolnostima i utjecajima (Šverko, 2009) i načina kako reagiraju na različite događaje (Massaba, 2021) ili su pak određeni stranama mozga gdje svaka polutka ima svoje funkcije, upravlja se s lijevom stranom, a vodi se desnom stranom (Covey, 1999; Bebek, 2005). No, neka istraživanja iz 20. stoljeća tvrde da nema razlike između stilova odlučivanja muškaraca i žena (Lovenduski, 2015; King, 1995), prepoznato je puno više sličnosti i drugih čimbenika koji nisu povezani sa spolom (Kolb, 1999; Simanoff i Jenkins, 1991), a ne može se ni reći čije su vještine vođenja, žena ili muškaraca, moćnije i važnije (Radu, Deaconu i Frasineanu, 2017). Vasavada (2012) i Syed i Murray (2008) tvrde da organizacije najbolje funkcioniraju uz muški i ženski stil, međusobno nadopunjavajući vrijednosti oba stila i tako čineći radnu sredinu raznolikim znanjem i vještinama te u cjelini uspješnom. Druga istraživanja npr. navode da žene imaju drugačije vrijednosti i stil (Šinko, 2004) koji je opisan pojmom „ženski stil vođenja“, između ostalog transformacijski, demokratski, participativan koji se temelji na moći koja proizlazi iz osobnosti (Pološki, 2003), a neke od karakteristika stila su dobre komunikacijske vještine,

empatija, briga za ljude i njihove potrebe (Stanford, Oates, Flores, 1995; Kabacof, 1998) kao i timski rad, dijeljenje moći i informacija, osobno osnaživanje i osnaživanje drugih, a što Položki (2001) smatra liderskim stilom budućnosti. Društveni (*eng*. communal) stil žene opisuje kao karizmatične, suosjećajne, osjetljive na potrebe drugih i empatične dok su muškarci agentnog stila (*eng*. agentic), a karakterizira ga kontrola, ambicija, samouvjerenost, agresivnost i slično (Massaba, 2021). Istraživanja su također ukazala na kulturološki stereotip vezanja vodstva uz maskulinost, između ostalog ako si lider i osoba na upravljačkoj poziciji samim time moraš djelovati agentno, a nedostatak agentnih osobina nije u skladu sa statusom žene liderice (Koenig et al., 2011; Smith et al., 2019). Ako žena ima muški stil ponašanja, stereotip se razbija, počinje se promatrati kroz prizmu agentnog stila, a osobine ženskog stila vođenja postaju im prednost (Rosette i Tost, 2010). U liderstvu su poželjne osobine „muškog" i „ženskog" stil vođenja, a žene se snažno povezuje s različitim rasponom osobina oba stila vođenja (Griffiths, Roberts i Price, 2019), što se ujedno smatra uvjetom ako liderice žele biti percipirane kao učinkovite (Johnson et al., 2008). Takav stil ponekad zahtijeva balansiranje uspješnosti i dominacije jer muškarci na nižim razinama, prije nego muškarci na višim razinama, mogu u tom slučaju pokazivati otpor prema ženama lidericama (Hoover et al., 2019). Prema teoriji podudarnosti, stavovi o mogućnostima dolaska na vodeće poziciju manje su pozitivni prema ženskim nego prema muškim vođama i potencijalnim vođama pa tako npr. uspješnost žena ovisi o umjerenoj razini ljubaznosti, dok se kod muškaraca ljubaznost na radnom mjestu smatra bonusom u ponašanju tog muškarca (Eagly i Karau, 2002; Nandkeolyar, Bagger i Ekkirala, 2022). Tremmel i Wahl (2023) osobinu empatičnosti, koju muškarci vežu uz žensko vodstvo, vide kao razlog smanjenja šansi žena za napredovanjem.

Kada se govori o potencijalu, on predstavlja sveukupne mogućnosti pojedinca za daljnji rast i razvoj (Silezer i Church, 2009; Fruttero, Muller i Calvo-Gonzales, 2021). Poželjna je osobina u promjenjivoj sredini i današnjim brzim promjenama u društvu, a liderski potencijal, ovisno o samoj organizaciji u kojoj taj pojedinac djeluje, moguće je razvijati putem programa i procesa (Church, 2014). Pri ocjenjivanju drugih, ljudi često daju prednost potencijalu, a ako je to generički fenomen, onda su muškarci u prednosti pred ženama (Tormala et al., 2012). U sveukupnom kontekstu vodstava, muškarci i žene se ne razlikuju u percipiranoj učinkovitosti vodstva. Kod samoocjenjivanja muškarci sebe smatraju učinkovitijim od žena, dok žene imaju bolje rezultate od muškaraca ako ih ocjenjuju drugi (Paustian-Underdahl, Walker i Woehr, 2014). Do sličnih rezultata istraživanja došli su i Player at al. (2019) navodeći da su žene bolje ocijenjene u učinkovitosti vodstva, za razliku od muškaraca koji su bolje ocijenjeni u

potencijalima. Onda se postavlja pitanje je li učinkovitost ženama smetnja za dolazak na liderske pozicije, a društvu i organizaciji gubitak jer nemaju priliku koristiti sve potencijale ženskih kandidata (Player at al., 2019). Iako ljudi daju prednost potencijalu, istraživanja su pokazala da je sveukupna liderska učinkovitost bitnija od potencijala posljedično ukazavši da su time ženske liderice u prednosti (Rosette i Tost, 2010). Stoga bi razumijevanje uvjerenja o rodnom statusu u procesima procjene doprinijelo manje pristranim i stereotipnim ocjenama stilova liderstva prema spolu te kvalitetnijim promocijama i mogućnostima dolazaka na više pozicije (Smith et al., 2019; Tremmel i Wahl, 2023; Vikenburg et al., 2011).

Proučavajući opće rodne razlike, Radu, Deaconu i Frăsineanu (2017) su koristile mjerni alat „Life Styles Inventory (LSI)“. Alat je osmislio 1971. godine dr. J. Clayton Lafferty, a mjeri individualno razmišljanje i stilove ponašanja, daje povratne informacije o samosvijesti, razumijevanju što osobu motivira i vodi promjenama ka osnaživanju i pronalasku posla u kojem će biti sretna i ostvarena. Obuhvaća 12 specifičnih stilova razmišljanja koji mogu doprinijeti ili umanjiti osobnu učinkovitost. Temelji se na samoprocjeni i procjeni izvana. Istraživanje je pokazalo da u smislu konstruktivnih stilova žene imaju tendenciju biti bolje u humanističko-poticajnom i afilijativnom stilu, dok su muškarci postigli bolje pozicioniranje u okviru stila postignuća i samoaktualizacije. Kada su u obrambenom stilu, više je žena s pasivnim stilovima (odobravanje, konvencionalno, ovisni i izbjegavanje), a muškaraca s agresivnim stilovima (opozicioni, moć, natjecateljski i perfekcionistički). Analiza istraživanja pokazala je da se ne može reći jesu li muške vještine vođenja moćnije i važnije od ženskih vještina ili obrnuto. Razlike među spolovima postoje i pojedinci bi na njima trebali kapitalizirati. Kada se govori o stilovima vođenja, riječ 'komplementaran' bolja je od riječi 'različit'. Također, istraživanje je pokazalo da lideri mogu razviti niz vještina koje nisu nužno tradicionalno povezane s njihovim spolom te da razlike nisu rezultat spola samog po sebi već se odnose na ljudske osobine koje se tradicionalno pripisuju samo muškarcima i/ili ženama. Bitno je u procesu pronalaženja odgovora, u istraživanju razlika između ženskog i muškog vođenja, usredotočiti se na aktivnosti lidera, njihove kompetencije i osobnost, a mnoga provedena istraživanja pokazala su da kod razlika postoji puno podudarnosti ili komplementarnosti. No, bez integriteta, bez predanosti misiji i viziji organizacije, bez želje pojedinca da vodi i da daje prednost procesu samorefleksije, pojam autentičnog vodstva jednostavno ne postoji zaključuju Radu, Deaconu i Frăsineanu (2017). Rezultati istraživanja vidljivi su u tablici 12.

Tablica 12. Stilovi vođenja prema „Life Styles Inventory“ alatu (muškarci i žene)

	Konstruktivni stil			
	Postignuće	Samoaktualizacija	Humanističko ohrabrujući	Afilijativni (usmjerenost na dobrobit drugih ljudi i društva)
Muškarci				
Žene				
	Pasivno/obrambeni stil			
	Odobravanje	Konvencionalni	Ovisni	Izbjegavanje
Muškarci				
Žene				
	Agresivno/obrambeni stil			
	Opozicijski	Moć	Natjecateljski	Perfekcionistički
Muškarci				
Žene				

Izvor: izrada autora prema Radu, Deaconu i Frăsineanu (2017.)

S obzirom na brojne teorije, Appelbaum, Audet i Miller (2003) su odlučili istražiti četiri različita pristupa liderstvu: biologija i spol, rodna uloga, uzročni čimbenici i stav koji nas pokreće. Biološka teorija se zasniva na pretpostavci da je vodstvo biološki određeno, urođeno muškarcima te stoga nedostižno ženama. No, istraživanje je pokazalo suprotno, a kako je objašnjeno i u istraživanju Kolb (1999) i Shimanoff i Jenkins (1991), puno je više sličnosti nego razlike u ponašanju vodstva muškaraca i žena i jednako su djelotvorni. Uočeno je mnogo mogućih čimbenika koji nisu povezani sa spolom ili ulogama spola, a doprinose percepciji vodstva (Ramirez Ferrer, 2015). Razlike između ženskog i muškog pristupa vođenju vidljive su tablici 13.

Tablica 13. Razlike u pristupu liderstvu između muškaraca i žena

Muškarci	Žene
Hijerarhijski	Razmatranje
Transakcijski	Transformacijski
Autokratski	Participativni
Davanje uputa	Društveno-ekspresivni
Poslovno orijentirani	Orijentiranost na ljude

Izvor: izrada autora prema Appelbaum, Audet i Miller (2003.)

Nadalje, Appelbaum, Audet i Miller (2003) navode kako ima i suvremenih razmišljanja koji ženski stil vođenja smatraju bitno drugačijim od muškog te ženama daju određenu prednost pa tako navode karakteristike koje se prema mišljenju Stanford, Oates i Flores (1995) mogu pripisati uglavnom ženama: dobre komunikacijske vještine, empatija i vještine dobrog slušatelja, vještine pregovaranja i rješavanja sukoba. Također, a prema radu Kabacoff (1998), smatra se da žene više od muškaraca pokazuju brigu za ljude i njihove potrebe, stvaraju bliske i podražavajuće odnose, jasno komuniciraju misli i ideje, jasnije od drugih izražavaju očekivanja, imaju bolje ljudske vještine kao što je osjetljivost i prihvaćanje drugih, sposobnost slušanja i razvoja učinkovitih odnosa sa svojim suradnicima i nadređenima. Dok ih se s druge strane ne smatra toliko otvorenima ili više kooperativnijima. Žene su više orijentirane na postizanje rezultata, na očekivanja od sebe i drugih, dok su muškarci više orijentirani na strateško planiranje i vizije organizacije. Pojam empatije, promišlja i Mansbridge (2015) te smatra da se žene karakteristično smatraju više empatičnim od muškaraca, no istraživanja su pokazala da to značajno varira o tome kako se empatija mjeri. Eksperimentalne studije pokazale su malu razliku između muškaraca i žena, sve ovisi i o razdoblju života i o situaciji u kojoj se pojedinac nalazi.

Prema analizi Zenger i Folkman (2019) metodom pregleda od 360 stupnjeva (eng. *360 degree review*) žene su nadmašile muškarce u 17 od 19 ključnih liderskih vještina. Muškarci su bili bolji u tehničkoj i profesionalnoj ekspertizi te razvoju strateških ciljeva i perspektiva. U 2012. godini žene su bile bolje na svim razinama koje se smatraju izvanrednim vodstvom. A dvije osobine u kojima su žene u najvećoj mjeri nadmašile muškarce su preuzimanje inicijative i težnja za rezultatima. Ove su se osobine dugo smatrale posebno muškim snagama. Muškarci su jedino bilo bolji u vještinama razvoja strateške perspektive. U tablici 14dan je usporedni pregled analize rezultata iz 2012. i 2017. godine ključnih liderskih vještina metodom 360 stupnjeva žena i muškarci lideri.

Tablica 14. Žene i muškarci lideri - usporedba rezultata ključnih liderskih vještina metodom 360 stupnjeva (2012. i 2019. godina)

Vještine	**2012.**		**2019.**	
	Žene %	Muškarci %	Žene %	Muškarci %
Preuzimanje inicijative	56	48	55,6	48.2

Otpornost			54,7	49,3
Praktični samo razvoj	55	48	54,8	49,6
Želja za postizanjem rezultata	54	48	53,9	48,8
Visoki integritet i iskrenost	55	48	54,0	49,1
Razvoj drugih	54	48	54,1	49,8
Inspiriranje i motivacija drugih	54	49	53,9	49,7
Hrabro vodstvo			53,2	49,8
Izgrađivanje odnosa	54	49	53,2	49,9
Pobjednici se mijenjaju	53	49	53,1	49,8
Ostvarivanje fleksibilnih ciljeve	53	49	52,6	49,7
Suradnja i timski rad	53	49	52,6	50,2
Povezivanje s vanjskim svijetom	51	50	51,6	50,3
Snažno i učinkovito komuniciranje	52	50	51,8	50,7
Rješavanje problema i analiza pitanja	52	50	51,5	50,4
Brzina vođenja			51,5	50,5
Inovativnost	51	50	51,4	51,0
Tehnička i profesionalna ekspertiza	51	50	50,1	51,1
Razvoj strateških ciljeva i perspektiva	49	51	50,1	51,4

Izvor: izrada autora prema Zenger i Folkman (2019) i Zenger i Folkman (2012.)

Intervjuirajući i istražujući uspješne žene liderice, predsjednice deset sveučilišta u SAD-u, Madsen (2010) je prepoznala i sintetizirala motivacijsku listu za liderstvo, a sadrži ostvarenja i postignuća, mogućnost doprinosa i utjecaja, uključenost u svrsishodne i važne zadatke, izazove i složenost zadataka, radost i uživanje u poslu, kompetentnost, davanje mogućnosti drugima za razvoj i uspjeh, moć i utjecaj na pozitivne promjene te služenje (Reis, 2022). Zanimljivo je da su ispitanice dale veću važnost umjetnosti samorefleksije nego klasičnom učenju, jer iz samorefleksije uče o neuspjehu, dok riječ „strast“ opisuje mnoge aspekte njihovog osobnog i profesionalnog života, a karijera predsjednice im nije cilj (Nidiffer, 2009). Temeljem analize odgovora, žena predsjednica ustanova srednjoškolskog obrazovanja i sveučilišta, na pitanje što liderstvo čini učinkovitim, Wolverton, Bower i Hyle (2009) su sastavile listu od devet načela učinkovitog vodstva: strast, samorefleksija, kompetencije, odlične komunikacijske vještine, razumijevanje kulturoloških uloga, izdržljivost u vođenju, usredotočenost i vizionarsko razmišljanje, poštovanje individualnosti kao i posjedovanje vjerodostojnosti (Morgan, 2009).

Slične karakteristike vodstva navodi i Madsen (2010) podijelivši ga na nekoliko osnovnih tema kao što su angažman kompetentnih zaposlenika te otpuštanje onih koji to nisu, moć i osnaživanje, etika, iskrenost i otvorenost, razvoj i podrška drugima, suradnja i timski rad te stvaranje vizija i razlika (Morgan, 2009).

Kada se govori o ženama na vodećim pozicija, za razliku od istraživanja usredotočenih na pristranost i diskriminaciju u odnosu na spol, istraživanje Netchaeva, Sheppard i Balushkina (2022) pokazalo je da muškarci jednostavno imaju veću tendenciju ka liderstvu od žena, što se tijekom vremena nije značajno promijenilo. No, u takvim društvenim uvjetima, nećemo znati jesu li žene motivirane i koliko su uspješne na liderskim pozicijama, ukoliko im se ne pruži šansa za sudjelovanjem u bilo kojem području liderstva pa tako i u politici, smatra Keohan (2020).

2.4. Teme interesa kao motivacija za političko djelovanje

Tijekom desetljeća odnos prema ženama u politici je promijenjen. Muškarci danas, u politici, nemaju nužno glavnu ulogu, jer je došlo do promjene razumijevanja o uključivanju žena u sve sfere rada pa tako i u politiku. Shvaćeno je da participacija žena doprinosi raznolikosti pristupa te stilova vođenja i rada, a uključivanje žena u politiku dio je prihvaćanja filozofije upravljanja različitostima organizacije jer žene unose nove poglede i ideje (Pološki Vokić i Bulat, 2013). No hoće li se žene baviti određenim poslom pa tako i politikom te koja će područja odabrati ovisi o nizu čimbenika i okolnosti.

Područje interesa za određenu aktivnost ili posao izravno su povezani s osobnošću i motivacijom. Pojedinac obavlja zadatke s punom energijom i zadovoljstvom ako zna kuda želi ići i koji su njegovi interesi. Interesi se manifestiraju kao odraz djelovanja raznih čimbenika koji mogu biti potaknuti izvana ili dolaze od samog pojedinca, a stvaraju se od djetinjstva.

Bilo da se radi o užem ili širem socijalnom kontekstu u kojem pojedinac djeluje, utjecaje na odabir zanimanja, prema Bahtijarević-Šiber (1999:851-853) možemo podijeliti na: osobne karakteristike (vrijednosti, preferencije, interesi, potrebe, sposobnosti i vještine, obrazovanje i osobnost), socijalnu okolinu (obitelj, prijatelji, kolege i menadžeri) i organizaciju (očekivanja, potrebe, mogućnosti koje pruža). No, posebna se pažnja daje istraživanjima ličnosti i motivacije, a tu su najpoznatija dva pristupa: Hollandova tipologija tipova ličnosti i Hallov

koncept profesionalnih uporišta odnosno motiva. Hollandova tipologija ličnosti putem šesterokutnog odnosno heksagonalnog modela povezuje tipove ličnosti, profesionalne orijentacije, radnu okolinu, profesionalnu okolinu te zahtjeve pojedinca, uz pretpostavku da će osoba s određenom orijentacijom ličnosti davati prednost određenom zanimanju ili karijeri, a ako ima više orijentacija dolazi do unutarnjih konflikata. S druge strane imamo Scheinov koncept „uporišta u karijeri" odnosno glavnog motiva. Glavni motiv, prema Bahtijarević-Šiber (1999), predstavlja odraz temeljnih vrijednosti i potreba, profesionalne preferencije i motiva koji određuju kojim će se poslom pojedinac baviti. Putem navedenog modela pojedinac može ocijeniti svoje talente, vještine i područje kompetentnosti, kao i utvrditi svoje prednosti i slabosti. Također određuje želje i ciljeve, osobno zadovoljstvo te prosudbene kriterije onoga što radi i što time želi postići. Schein je utvrdio sljedeće glavne profesionalne uporišne motive: menadžerska kompetencija, stručno-funkcijska kompetencija, sigurnost, poduzetništvo i kreativnost, autonomija i nezavisnost, pomaganje drugima, izazov i životni stil.

Promatrajući razlike između političkog stila muškaraca i žena, Mladineo (2004) je uočila često zastupljeno mišljenje da političarke unose konsensualan stil, više standarde moralnog ponašanja, principijelnije su i sklonije manje agresivnom pristupu. Političko ponašanje, koje je definirano muškim pravilima političke igre kroz moć, kontrolu i natjecanje, smatra se jednim od glavnih prepreka većem sudjelovanju žena u politici, a žensko prihvaćanje sudjelovanja prema tim pravilima povlači za sobom i prihvaćanje takvog stila ponašanja. Lovenduski (2015) navodi kako su istraživanja do sredine 20. stoljeća postala svrhovitija u smislu istraživanja institucionalne maskulinosti i femininosti i pritom spominje istraživanje provedeno u američkoj administraciji prema kojem je King (1995) uočio nepostojanje razlike između stilova odlučivanja muškaraca i žena. Također se pokazalo vjerojatnijim da će se žene poistovjetiti sa stilovima i ponašati se sukladno stilu rukovođenja koje se smatra maskulinim, dok je taj stil za muškarce svojstven sam po sebi. O problemu žena i prihvaćanja stila ponašanja muškaraca govori i Dahlerup (2007) te objašnjava da sredine u kojima dominiraju muškarci ženu dovode u nedoumicu ponašati se sukladno normama i stilu ponašanja žena, što posljedično može izazvati neprihvaćanje kolega, ili se prilagoditi stilu muškaraca pa dobiti naziv „muško-žensko". Žene imaju tendenciju prilagodbe prevladavajućoj političkoj kulturi, no dolazak samo jedne žene u posve mušku skupinu mijenja raspravu i ponašanje te skupine. Porast broja žena u politici u skandinavskim zemljama izazvao je promjene u političkoj kulturi i društvenim konvencijama te tradicionalni i formalni stil više ni ne postoji (Dahlerup, 2007).

Istraživanje Kašić i Šinko (2004), provedeno 2003. godine na području Zagreba, dalo je sljedeće rezultate: ispitanici/ce smatraju kako žene političarke imaju drugačije vrijednosti i stil bavljenja politikom i iskrenije su (prevladavajući odgovor); dosljednije, obično ostvare ciljeve, uvjerljivije, izravnije, češće izvršavaju obećanja, pravednije su, nekorumpirane, vjerodostojnije, odlučnije, realne, odgovornije, imaju razvijenu emocionalnu inteligenciju, pouzdanije, stalo im je do onog za što se zalažu, humanije, manje sklone samopromociji, za razliku od muškaraca imaju jači odnos prema određenim situacijama, zvuče uvjerljivije, suvislo i konkretno govore, bolje ih se razumije, poštenije su na pojedinim funkcijama. Nadalje, za isti cilj moraju utrošiti više rada i vjere, upornije su u ostvarivanju ciljeva, trude se biti vjerodostojnije i teže se razmeću obećanjima i izjavama bez pokrića kada zastupaju svoje stavove, to rade iskreno i iz uvjerenja te su zato čvršće. Na pitanje zašto se vjeruje ili ne vjeruje političarkama, nalazimo slične odgovore ispitanika/ca. Političarkama se vjeruje jer imaju drugačije vrijednosti i stil bavljenja politikom, modernije ideje, drugačiju motivaciju, glasnije zastupaju interese žena, usredotočene su na rješavanje problema i upornije su u ostvarivanju ciljeva. Ispitanici ne vjeruju političarkama ako ih smatraju nemoćnima u provedbi njihovih ideja, imaju muški obrazac ponašanja/zastupanja muških interesa i iznevjerile su očekivanja, smatraju ih ciničnima ili jednakim svim političarima bez obzira na spol. Također su zanimljivi odgovori kako ispitanici/ce vide motivacijske razloge bavljenje žena politikom pa tako smatraju da su „motivi bavljenja politikom za opću dobrobit“ jači kod žena, političarke se bore za bolji život građana, imaju manje ili uopće nemaju osobnih interesa, manje su željne moći i ostanka na vlasti, pokretači su pozitivnih uvjerenja i svijesti o tome da ih je malo pa moraju opravdati povjerenje onih koje prezentiraju, manje su opterećene novcem, vlašću i moći, a više općim dobrom. Analizom rezultata svog istraživanja, Siročić i Sutlović (2013:49) su zaključile da su glavni čimbenici marginalizacije žena u političkom životu, kao i u nekim drugim područjima gdje je preduvjet društvena moć, održavanje stereotipnih uloga muškaraca i žena, održavanje pozicije muške moći u društvu te podjela kućanskih poslova na štetu žena.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) smatraju da muški odnosno ženski stil vođenja određuje karakteristike tipične za određeni spol, a uvjetuje ga kultura, odgoj ili nasljeđe. Dijele ih na biološke, psihološke i radne karakteristike. Biološke karakteristike su određene različitom građom mozga muškarca i žene pa se tako kod žena intuicija, neverbalna komunikacija i čitanje emocionalnih stanja smatra posljedicom bioloških sposobnosti. Psihološke karakteristike genetski su uvjetovane kao i jednim dijelom određene odgojem. Radne karakteristike su razlike u odnosu na stil rada odnosno u odnosu prema pogreškama,

načinu odlučivanja, načinu pregovaranja, motiviranju, odnosu prema kolegama i načinu komuniciranja. Kao što muškarci mogu u nekim situacijama postizati bolje/lošije rezultate od žena, tako žene mogu postizati bolje/lošije rezultate od muškaraca. Šverko (2009) ovakve situacije u rodnim razlikama pojašnjava kao odraz emocionalnih iskustava i doživljaja pod utjecajem socijalizacije, rodnih stereotipa, strukturalnih i morfoloških različitosti mozga žena i muškaraca.

Teme interesa i politička stajališta odraz su psiholoških i radnih karakteristika kao i stila vođenja žena lidera, smatraju Pološki Vokić i Bulat (2013), a najčešće teme interesa žena su briga za druge i međuljudski odnosi, poticanje sudjelovanja i jednakosti te prioritetne teme koje se odnose na žene, djecu i ugrožene skupine. Young (2000:133-141), a kako navodi Jožanc (2013), razlikuje tri vrste političkog predstavništva: predstavljanje interesa koji obuhvaćaju sve ono što utječe ili ima važnost za životne šanse pojedinaca ili ciljeve organizacija; predstavljanje stajališta i perspektiva odnosno principa, vrijednosti i prioriteta kao preduvjeta prosudbe pojedinca koje politike i ciljeve slijediti te predstavljanje perspektiva koje su određene točkom stajališta određene grupe, a s obzirom na svoju strukturnu poziciju i odnose s drugim grupama koju ista zauzima kada razmatra društvene procese. Polazeći od prethodno navedenog, Jožanc (2013) promišlja jesu li politički izabrane žene, a koje se međusobno razlikuju prema mišljenjima, perspektivama, vrijednostima i interesima, kao i drugim društvenim kategorijama kao npr. socijalni status, dob i nacionalna pripadnost, spremne i zainteresirane zastupati te mogu li predstavljati interese drugih žena. Odgovor je pronašla u jednoj analizi saborskih rasprava pritom zaključivši da zastupnice djeluju kao predstavnice žena u okviru agregatnog (od zastupnica traži jednak udio u raspravi kao što je udio žena u populaciji) i deliberativnog (predstavljanje ženskih viđenja) surogatnog predstavništva, prema čemu su žene sudjelovale u raspravi jednako kao i muškarci, a zastupanje ženskih pogleda očitovalo se kroz vlastita i stečena iskustva. No, navodi se i potreba uzimanja u obzir stranačke pripadnosti koja jednako utječe na zastupničko djelovanje žena i muškaraca. Samo zastupanje interesa žena za političarku donosi nesuglasje u parlamentarnim/političkim karijerama i zastupanju žena, a dosta često i do sukoba sa zahtjevima vlastite stranke (Mladineo, 2004). U tom smislu Broz (2013) pojašnjava da je povijest i više od 150 godine borbe za prava žena ukazalo na potrebu dvostrukog pritiska od samih žena u političkim strankama kao i izvana od strane članica ženskog pokreta. No, ovdje se susrećemo i s obostranim nerazumijevanjem uloga jer žene kao pripadnice političkih stranka zastupaju interese stranke, iako se možda ne slažu sa svim njezinim stavovima, a ženske organizacije civilnog društva, nezavisne u svom djelovanju,

nemaju osobno iskustvo i razumijevanje djelovanja političkih sustava. Stoga je potrebna suradnja koja će dovesti do promjena. Na pitanje gdje se, kako i zašto se događa i tko tvrdi da djeluju u ime žena, Celis et al. (2015) odgovorile su istraživanjem prema kojem su žene akteri, izabrane skupštine mjesta, ženski interes razlog, a različite javne politike rezultat tog djelovanja. Parlamentarne strategije su važne, ali ne i nužno jedino sredstvo osnaživanja žena smatraju Antič i Ilonszky (2003). Analiza slovenskog i mađarskog parlamenta je pokazala da žene djeluju individualno, pridonose ženskim temama, no ne puno više od muškaraca, a stranačka politika im je ispred interesa žena. Leinert Novosel (2007) ukazuje na potvrđivanje stereotipa kao i skrivanja iza stranačkih autoriteta, iznošenja mišljenja u ime grupe, a ne osobnih te potvrđivanja izrečenog, što se ne smatra poželjnim osobinama političarki. Na primjeru nordijskih zemalja Dahlerup (2007) objašnjava kako su sedamdesetih i osamdesetih godina 20. stoljeća političarke u formalnoj politici imale snažnu ulogu doprinosa stajalištima vezano uz ženska pitanja. Ženske organizacije nordijskih zemlja smatrale su da veći broj žena u politici pridonosi naglašavanju npr. pitanja vezanih uz okoliš, ravnopravnost spolova, pitanja vezana uz obitelj i djecu te pitanja koja se odnose na razne oblike nasilja nad ženama. Stoga, Leinert Novosel (1990 i 2007) smatra da su nam potrebne žene s „aktivističkim sindromom“ odnosno educirane žene s iskustvom i komunikacijskim vještinama, drugim riječima političarke koje imaju utjecaj u javnosti.

Mnoga suvremena istraživanja pokazala su da su žene prvenstveni nositelji „ženskog stila“ vođenja kojeg Pološki (2003) smatra istovremeno emocionalnim stilom vođenja, demokratskim, transformacijskim i interaktivnim. Ovaj stil vodstva je moderan, obilježava ga suradnja i timski rad, visoko razvijene međuljudske vještine, karizma i moć, dobre komunikacijske vještine, poticanje drugih i samouvjerenost i davanje pozitivnog primjera. Zbog svog načina vođenja ženski stil vodstva smatra se „mekim“ pristupom poslovanju i vođenju ljudi jer se žene tradicionalno zbog svojih mentalnih i radnih karakteristika smatraju bliskima, popustljivima, pažljivima, tolerantnima, brižnima, prijateljski nastrojenima, otvorenima i zainteresiranima za druge. Iako je „ženski stil“ zbog svojih karakteristika poželjan na voditeljskim pozicijama i sve više žena ima prilike biti dio te razine odlučivanja, i dalje postoje mnoge prepreke kao npr. predrasude vezane uz status i ulogu žena u društvu, kulturne predrasude, tradicionalne obrazovne putove i organizacijske prepreke. No, Pološki (2003) zaključuje da najbolje rezultate daje kombinacija upotrebe vještina žena i muškaraca, odnosno oba stila vodstva. To olakšava prilagodbu situacijama i okolini. Radne karakteristike i stilove vođenja žena u politici sažele su Pološki Vokić i Bulat (2013), a prezentirane su u tablici 15.

koja prikazuje razlike između muškaraca i žena s obzirom na njihova radna obilježja odnosno karakteristike te u tablici 16 koja daje pregled razlika između „muškog“ i „ženskog“ stila vođenja.

Tablica 15. Razlike između muškaraca i žena s obzirom na njihova radna obilježja odnosno karakteristike

Radna obilježja	Opis	
	Muškarci	Žene
Odnos prema radu	Orijentirani na zadatke i rezultate	Orijentirane na procese i međuljudske odnose
	Usredotočeni na realizaciju, output, ostvarenje cilja	Briga o tome kako ljudi tretiraju jedni druge za vrijeme obavljanja zadataka
Stil rada	Konkurentski i individualni stil rada	Kooperativan i kolektivistički
Odnos prema pogreškama	Muškarci nerado priznaju pogrešku	Svojih pogrešaka i neznanja se ne srame jer smatraju da je griješiti prirodno
Pristup odlučivanju	Češće odlučuju racionalno te su više analitični	Probleme u pravilu rješavaju intuitivno
Pristup pregovorima	Pobjednik/gubitnik (engl. *win/lose*)	Pobjednik/pobjednik (engl. *win/win*)
Odnos prema kolegama	Druženje s kolegama radi potrebe posla	Smatraju da dobri međuljudski odnosi mogu dovesti i do dobrih poslovnih odnosa
Način komuniciranja	Razgovaraju o poslu, nastoje riješiti probleme, prikupiti informacije, postići ciljeve, dati naputke, iznositi svoja stajališta, savjetovati kako obaviti neki posao te govoriti o tome što su napravili, postigli, gdje su bili i slično; pasivni, aktivni slušači	Razgovor smatraju važnim za društvene kontakte; Žene se smatra boljim aktivnim slušačima Bolje razumiju neverbalnu komunikaciju
Izvori motivacije	Ekstrinzični čimbenici kao što su novac, priznanje, moć, status, napredovanje	Prvenstveno intrinzični čimbenici kao što su društveni kontakti, pomaganje drugima da zadovolje svoje potrebe na

		radnom mjestu, suradnja s drugim ljudima, samo ispunjenje, osobni rast, zadovoljstvo poslom itd.

Izvor: Položki Vokić i Bulat (2013:7-8)

Tablica 16. Razlike između „muškog“ i „ženskog stila“ vođenja

„Muški“ stil vođenja	„Ženski“ stil vođenja
autokratski, transakcijski ili „racionalni“ stil vođenja - centraliziranje autoriteta, zapovijedanje, očekivanje pokoravanja konkurentski stav prema okolini - na ljude se gleda kao na konkurente u borbi za položaj i prevlast (suradnici su konkurenti za dobivanje posla i napredovanje, podređeni u zadobivanju pažnje viših menadžera, nadređeni u zaradi i moći u organizaciji); sudjelovanje nije dovoljno, potrebno je pobijediti; poticanje natjecateljskih odnosa moć koja proizlazi iz pozicije u organizaciji - moć se temelji na statusu u hijerarhiji odnosno formalnom položaju u organizaciji (moć kažnjavanja, moć nagrađivanja, informacijska moć) instrumentalni odnos prema zaposlenicima - ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva; usmjerenost na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose sklonost kritici - sklonost kritiziranju umjesto davanju pohvala; rijetko pohvaljivanje podređenih za dobar rad, ali kritiziranje i najmanjih pogreški	demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške - konzultiranje podređenih o akcijama i odlukama te ohrabrivanje njihovog sudjelovanja u odlučivanju na svim razinama suradnja - rješavanje poslovnih i drugih problema prilagodbom, kompromisom i suradnjom; izbjegavanje sukoba kako bi se sačuvali dobri međuljudski odnosi te rješavanje sukoba kompromisom kako bi svi bili pobjednici poznavanje vlastitih zaposlenika - slušanje što ljudi imaju reći o sebi, svojem poslu, što žele od budućnosti, odnosno gradnja iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa razvijene interpersonalne vještine - shvaćanje važnosti razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, osjećajnosti za potrebe drugih, poticanja drugih da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja te davanja povratne informacije poticanje participacije - poticanje sudjelovanja zaposlenika u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva i određivanja strategija i taktika do ostvarivanja zacrtanog

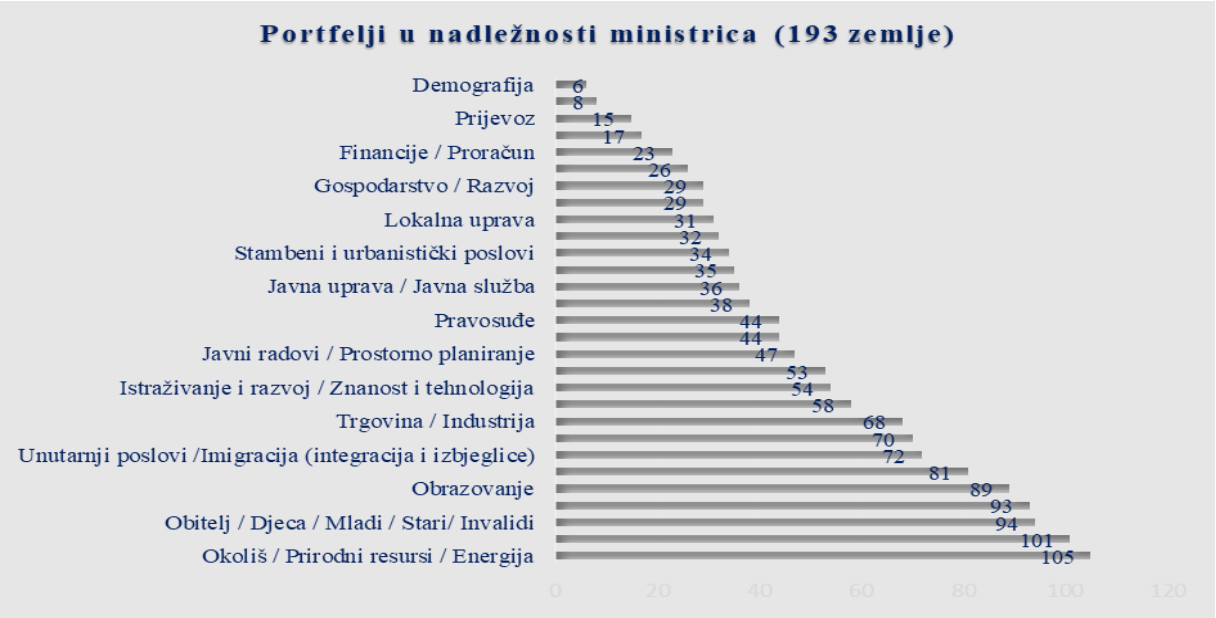
	moć koja proizlazi iz osobnosti - moć osobne (karizmatska, stručna ili referentna), a ne položajne prirode; moć koja se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napornom radu itd. dijeljenje moći i informacija - vertikalno i horizontalno distribuiranje moći i informacija poticanje razmjene informacija među zaposlenicima poticanje samopoštovanja kod zaposlenika - korištenje pohvala kako bi se potakao bolji rad zaposlenika, izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta, nesklonost pokazivanju superiornosti putem statusnih simbola (npr. parkirno mjesto, odvojeni dio u restoranu i zajedničke prostorije) poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom zaposlenika pozitivan uzor - na temelju vlastitog ponašanja ukazivati na ponašanja koja organizacija cijeni i potiče timski rad- rad i suradnja s drugima; dobro upravljanje timovi i procesima unutar timova

Izvor: Pološki Vokić i Bulat (2013:8-9)

U zanimljivoj meta analizi i usporedbi uspješnosti žena i muškaraca u ulozi vođe, autora Eagly, Karau i Makhijani (1995), muškarci i žene su bili podjednako uspješni, ali je također utvrđeno da su muškarci i žene ocijenjeni uspješnijima kada je njihova uloga vođe bila u skladu x njihovim spolom. Također, muškarci su bili učinkovitiji od žena u onoj mjeri u kojoj su u vodećim i podređenim ulogama brojčano dominirali muškarci te u tradicionalno muškim zanimanjima, npr. vojsci. Žene su bile uspješnije u obrazovanju, vladi, socijalnoj skrbi, a naročito su bile uspješne na pozicijama srednje razine gdje su izuzetno važne vještine zajedništva (Northouse, 2010). Istraživanje Eagly, Makhijani i Klonsky (1992) je također otkrilo da su muškarci slabije ocijenili žene koje su zauzimale tipično muški stil vođenja

(autokratski ili usmjeravajući), a što upućuje na predrasude prema ženama. Kako bi mogle napredovati u organizaciji, žene bi trebale više koriste demokratski ili participativni stil.

Prema podacima iz izvješća IPU (IPU, 2006b), u 2005. godini bilo je 14,3% žena ministrica odnosno 858 u 193 zemlje svijeta. Najveći postotak ministarskih mjesta ima Švedska sa 52,5%, zatim Španjolska sa 50%. Od 858 ministarskih mjesta 83 žene (9,7%) imale su ministarski portfelj obitelj, djeca, mladi, invalidi i starije osobe; 69 žena (8,0%) imalo je ministarske portfelje vezano za socijalna pitanja; 63 žene (7,3%) za ženska pitanja; 63 žene (7,3%) za obrazovanje; 60 žena (7%) za okoliš i energiju, 2 žene su imale obrambeni resor, 20 žena resore financija i proračuna i 25 resore vanjskih poslova. Žene su najmanje zastupljene u resorima vezanim za parlamentarne poslove, stanovništvo i informacije. U 2021. godini, prema IPU (2022e) žene ministrice dominiraju u resorima koji pokrivaju socijalna pitanja, ženska pitanja i ravnopravnost spolova. Međutim, udio žena u ministarskim portfeljima, koje tradicionalno vode muškarci, neznatno se povećao u 2021. godini u odnosu na 2020. godinu. 13,5% obrambenog portfelja drže žene u odnosu na 11,9 posto i 11,5 posto financijskog portfelja u usporedbi s 10,1% u 2020. godini. Udio ministrica zaduženih za portfelje vanjskih poslova također je značajno povećan u odnosu na 2020. godinu, sa 16,8% na 26% posto 2021. godine. Na slici 5 prikazani su portfelji u nadležnosti ministrica (1432 portfelja u 193 zemlje).



Slika 5. Portfelji u nadležnosti ministrica (1432 portfelja, 193 zemlje, 2021. godina)

Izvor: izrada autora prema IPU (2022e)

Novija istraživanja pokazuju da žene u svijetu politike zauzimaju stav, grade jak društveni kapital koji se zasniva na snažnom obiteljskom i političkom umrežavanju na domaćem i međunarodnom terenu, obrazovanju i stručnosti te predanom radu (Spark, Cox i Corbett, 2018; Baturo i Gray, 2018) kojim stvaraju put ka uspjehu i napredovanju. Vlada i parlament i njegovi odbori predstavljaju važan put kojim žene na mjestima donošenja odluka mogu utjecati na nove zakone i to ne samo u područjima koja se smatraju tradicionalno ženskim, npr. zdravstvo, edukacija, socijala skrb, ženska pitanja ili obitelj, već i u područjima kao što je vojska, nacionalna sigurnost i slično (Cowper-Coles, 2021; Dodsworth i Cheeseman, 2019; Clayton, 2018; Atchison i Down, 2009; Barnes i O'Brien, 2018). Politička je reprezentacija izuzetno bitna (Dovi, 2018), stoga je posebno važno da su žene brojčano zastupljenije kako bi mogle snažnije zastupati teme za koje se zalažu (Thomas, 1991; Bystydzienski, 1995). Osim reprezentacije, bitno je i političko iskustvo. Lee i McLean (2022) su svojim istraživanjem utvrdili da je izuzetno važno sudjelovati i steći političko iskustvo jer ono ima veliki utjecaj za dolazak u vladu, na ministarska mjesta, čak i više nego kod muškaraca. Kada žene imaju mogućnost biti političarke i pokazati njima svojstvene liderske osobine, kao što je npr. suradnički i inkluzivni stil odnosno pristup koji daje prednost dobrobiti zajednice i dobro promišljenoj raspravi, cijelo društvo je na dobitku (Cowper-Coles, 2021; Gordon et al., 2021), a pojam političke reprezentacije dobiva puni smisao jer jednakom zastupljenošću žena u politici jača se glas i zastupanje građana te raznolikiji spektar tema i mišljenja koje su ujedno i predmet interesa žena političarki.

2.5. Političari kao lideri

Kada govori o političarima kao liderima, Denning (2009) smatra da političar treba biti fleksibilan, svojim programom prilagodljiv za nepredviđene situacijama koje će ga neminovno dovesti do kršenja i neispunjavanja predizbornih obećanja. Ako političar pokušava biti lider, a pritom ima nepromjenjivi cilj, moguće je da će biti označen kao dogmatičan, nepraktičan, nerealan, tvrdoglav i ideolog doktrine. Analizirajući razlike između političara i lidera kroz povijest, Adeniran (2016) je uočio da se političari priklanjaju popularnim mišljenjima javnosti, vole moć i pogodnosti vezane uz politički položaj, fokus im je vlastiti napredak, ljude dijele na one od koji mogu imati koristi i na neprijatelje, previše obećavaju, malo ispunjavaju, izgrađuju svoje kabinete na temelju političkih, religioznih ili osjećaja pripadnosti određenoj skupini, nemaju prijatelja, odani su samo do kuda sežu njihovi interesi, miješaju istinu i laž te tako

ostavljajući ljude u zabludi. Lideri se, za razliku od političara te iako nisu u skladu s općim mišljenjima, priklanjaju provjerenim principima i vrijednostima, traže podršku u promicanju vrijednosti za napredak i razvoj nacije iako to možda znači gubitak pozicije i vlastitog života, stvaraju nasljednike, vide sve kao partnere, svoje ljude osnažuju kako bi mogli sami djelovati neovisno od njega, manje obećavaju, više ispunjavaju, svoj tim grade na temelju sposobnosti, vrijednosti i načela, uvažavaju tuđa razmišljanja, govore istinu i transparentni su.

Činjenicu da je vodstvo organsko Jackson (2020) smatra presudnom razlikom od politike. Lideri imaju strast i sposobnost potaknuti druge na inovacije i preuzimanje rizika i odgovornosti za rezultate, njima se ne upravlja, kontrolira ili ograničava, vide situacije drugačije, cijene tuđa mišljenja i ne koristi odanost kako bi postigli kontrolu. Razlike su očite, no u analizi života političara, koju je sublimirao Pena (2021) temeljem gotovo dva desetljeća političkog iskustva, možemo pronaći neke od razloga nastanka tih razlika. Povijesno gledajući, politički vođe su bili ljudi koji su smatrali da nisu jednaki ostalima, a tako izgrađen oblik moći udaljavao ih je od naroda. S vremenom se to promijenilo, ovisno o državi, u racionalnije i demokratskije vodstvo, no još i danas možemo vidjeti personalističke, populističke i karizmatične vođe, a neki su nakon smrti dovedeni do kulta ličnosti. Iako građani biraju pojedince s određenim sposobnostima i vrijednostima, izabrani političar ih nikada neće moći sve iskoristiti. Tijekom formiranja političar se udaljava od sebe i zanemaruje svoj osobnost, a što ga može dovesti do samodostatnosti i nemogućnosti ostvarenja emocionalnih odnosa. U stalnoj je borbi između sukoba, obrana, donošenja odluka, primanja kritika i napada, a taktiziranje postaje ovisnost. Velik broj zadataka stvara obrambeni mehanizam za preživljavanje, bez emocija i nedovoljne empatije prema ljudima. Na ograničavanje slobode i stalno praćenje pod povećalom javnosti nitko nije pripremljen, to ostavlja trag na pojedinca i njegovu obitelj i redefinira odnose, a taj učinak znanost ne proučava, navodi Pena (2021) te naglašava da bi, umjesto uvida u imovinu političara, bio potreban uvid u njihovo mentalno i fizičko zdravlje.

Danas, u vrijeme demokracije potrebni su nam mudri politički lideri, smatra Adeniran (2016), iako istovremeno vidi politiku prljavim poslom. Vodstvo se danas primjenjuje na različite uloge od predsjednika raznih organizacija, izvršnih direktora do političara, s time da je političko vodstvo, smatra Dion (1968), jedna od najnedostižnijih kategorija vodstva. Političko vodstvo je složena pojava i dio društvenih procesa koji donose određene političke rezultate. Različito je od države do države, mijenja se s protokom vremena ovisno o unutarnjim i vanjskim utjecajima, pri čemu politički lideri moraju biti dovoljno inovativni i zajedno sa sljedbenicima

sposobni prilagoditi se ciljevima i situacijama. Ako žele uspjeti u svojim ciljevima, vladama i državama, potrebno je snažno i razborito vodstvo koje donosi dugoročni napredak. Koncept političkog vodstva nije lako odrediti, a obrazac pojašnjenja prepoznajemo u odnosu na trenutak kada vodstvo nastaje temeljem etičkih i neetičkih vrijednosti, vjerovanja, osobnosti, odnosa moći, stavova i aktivnosti vođa i sljedbenika te kulturološko-institucionalno-povijesnog sadržaja. Motivacija i ciljevi određuju lidera (Masciulli, Molchanov i Knight, 2009). Lasswell (1949) je u svojoj knjizi „Osobnost i politika“ (*eng.* Power and Personality) primjenom psihoanalitičkih uvida utvrdio da politička motivacija dolazi iz podsvjesnih izvora nastalih tijekom ranih razdoblja čovjekova razvoja. Kasnije je taj pojam političkog tipa definirao kao pojedinca kojeg prihvaća okolina koji se u potrazi za moći putem moćnih društvenih institucija posvećuje upotrebi vlasti, a tijekom karijere bira situacije moći radije nego ostale mogućnosti (Seligman, 1950). Tko će voditi određuje značaj društvene situacije, smatra Seligman (1950), a vrste vođa mogu se odrediti prema njihovoj funkciji, vještinama, institucionalnom položaju, karakteru grupe koju vode ili funkcije koju obavljaju u političkom procesu. Najznačajnijim ipak smatra pristup prema kojem vođe promatramo u smislu raspodjele moći, utjecaja između vođe i vođenog odnosno vodstva, kojeg promatramo u smislu opsega aktivnosti i tehnika koje vođa koristi te utjecaja uloga koje imaju na politiku.

Ljudi traže moć iz različitih razloga, bilo radi stjecanja samopouzdanja ili da bi njihovo mišljenje bilo prepoznato, a neovisno o motivima političar svojim diplomatskim vještinama gradi odnose koje koristi za poželjan smjer napredovanja u karijeri ili za osiguravanje financijskih sredstva za funkcioniranje svog tima (Jackson, 2020).

Sukladno stručnim mišljenjima, međuodnos djelovanja vlastitih osobina i okoline određuje dva središnja segmenta vodstva, odnos između jedne ili više osoba koje ostvaruju utjecaj (lider) i jedne ili više osoba koje se podvrgavaju tom utjecaju (sljedbenici) odnosno liderstvo nastaje kada velika grupa pojedinaca stvara oblik uzorka autoriteta i podređenih, pri čemu je funkcionalni odnos lidera i grupe najvažnija komponenta. Mala grupa istraživanja pokazala je također malu razliku između potrebnih osobina karaktera i inteligencije bilo kojeg političkog vođe i ostalih članova grupe kojoj su nadređeni. Vođa treba dokazati svoju odanost grupi i pokazati sposobnost inovativnosti i poboljšanja ciljeva grupe, a ispit bilo kojeg političkog režima je sposobnost njegovog vođe da pragmatične ciljeve i ponašanja birokracije predstave masi tako da ih mase prihvate kao njihova očekivanja (Dion, 1968). No, da bi postigla svoje ciljeve, politika se često bavi kontrolom i manipulacijom, smatra Jacson (2020), zbog čega

odanost vidi kao jedno od najvećih izazova vodstva. Nitko ne može biti odan svojoj zemlji, predsjedniku, političkoj organizaciji i slično ako su mu osobna uvjerenja i promišljanja u međusobnom konfliktu jer odanost zahtijeva slijeđenje zbog čega predlaže, umjesto odanosti, poticanje podrške kroz izazove i stvaranje lidera koji će odluke donositi konsenzusom.
Kružni obrazac vodstva najočitiji je kod političkog vodstva, navodi Dion (1968), a stilovi vodstva i specifične osobine različite su od osobina vođa nekih drugih poslovnih organizacija, ovise o tome ostvaruju li se unutar grupe odanih, unutar stranke u cjelini ili se odnose na mase. Specifične političke osobine vodstva dolaze naročito do izražaja u vrijeme krize i više utječu na autokracijska društva koja se zasnivaju na principu vladavine osoba, nego u demokratskim režimima koji se zasnivaju na vladavini prava. Stilova je bezbroj i beskonačno se razlikuju bez pravog odgovora koji je stil najpogodniji, a ni jedan nikada neće imati potpunu podršku, smatra Dion (1968). Razlikuju se ovisno o karakteru vođa organizacije i obrascima autoriteta, ciljevima organizacije, općoj kulturi i okolnostima određenog trenutka. U politici se mogu prepoznati najmanje četiri različita stila: laissez-faire vodstvo, koje se za grupne ciljeve oslanja na autonomne sposobnosti i orijentacije; demokratsko vodstvo, koje počiva na stvaranju grupe među članovima u skladu sa zahtjevom grupnog cilja; autoritarno vodstvo, koje počiva na izravnom diktatu i ponašanju vođa koje članovi trebaju slijediti za cilj i autokratsko vodstvo koje vođama daje apsolutnu kontrolu nad svim aktivnostima članova u procesu postizanja cilja. Te četiri kategorije stilova obično su reducirane na demokratski i autoritarni stil.

Studija provedena u Poljskoj i Švicarskoj pokazala je da se stilovi vodstva u poslovnom području prepoznaju i u politici, a, uz manje razlike između zemalja i ovisno o obliku demokracije određene države, birači su skloniji vođama s određenim karakteristikama emocionalne inteligencije koji su pokazali demokratski, autoritativni i trenerski stil vodstva (Drzewiecka i Wojciech, 2014). Temeljem iskustva iz svoje šesnaestogodišnje karijere kao šefa kabineta u vladi predsjednika Argentine Pena (2021) autor je zaključio da se u smislu modela vodstva nalazimo u krizi političkog predstavljanja, a zastarjeli oblik državnih institucija i političkih organizacija nespreman je za nove modele liderstva, dok su međunarodni protokoli neusklađeni s današnjim svijetom. Trenutni model političkog vodstva vidi kao vertikalan, hladan i udaljen, pompozan i nesposoban surađivati s društvom koje je otišlo naprijed. Danas su potrebni političari s etičkim i moralnim vrijednostima, sposobnim za upravljanje i razumijevanje svijeta, koji poznaju sami sebe, mentalno, emocionalno i fizički. Naglašava potrebu kolektivnog vodstva, bez koncentracije rizika i donošenja odluka u rukama jedne osobe,

uvođenje emocionalne komponente koja smanjuje dehumanizaciju koja nastaje zbog primjene i zloporabe moći.

2.5.1. Motivacijski obrazac vođe

Prema Reeve (2010) ljudi imaju razne potrebe, fiziološke, psihološke, socijalne i kvazi potrebe. Fiziološke potrebe predstavljaju biološko stanje organizma, dok su psihološke potrebe urođeni psihološki procesi. Socijalne potrebe su dio naše osobnosti i pojedinačnih razlika nastalih kroz iskustvo, razvoj i socijalizaciju, dok su kvazi potrebe želje prolaznog karaktera nastale kao rezultat određene situacije. Socijalne i kvazi potrebe nisu urođene, već spadaju u stečene psihološke potrebe, nastale temeljem životnog iskustva ili danog trenutka i situacije. Socijalne potrebe aktiviraju poticaji poput postignuća, afilijacije, bliskosti i moći.

Potreba za postignućem je složeni aspekt koji sadrži lepezu razvojnih, kognitivnih i socijalnih procesa, a nastaje kao želja za uspješno obavljanje posla uz postizanje određenih kriterija i normi, s ciljem osobnog dokaza o stručnosti i sposobnostima (Reeve, 2010). Okolnosti, kao što su poduzetnost, teški ciljevi i natjecanje, udovoljavaju potrebi za postignućem (McClleland, 1985), a prema Atkinsonovom modelu za postignućem osobni je izbor svake osobe hoće li se ponašati prema određenom modelu izvrsnosti (Reeve, 2010).

Potreba za afilijacijom obuhvaća uspostavljanje i održavanje odnosa s drugima kako bi pojedinac izbjegao neodobravanje i neprihvaćanje odnosno kako bi udovoljio drugima, dok je potreba za bliskošću potaknuta željom za stvaranjem ugodnih i bliskih kontakata i veza (Reeve, 2010).

Potreba za moći odraz je želje pojedinca da društveni i fizički svijet djelovanjem, kontrolom i utjecajem prilagodi nekom svom planu i predodžbi, pri čemu djelovanjem uspostavlja moć, kontrolom omogućava održavanje, a utjecajem širenje ili vraćanje moći (Winter i Stewart, 1978; Winter, 1973). Osobe s izraženom potrebom za moći žele biti prepoznate unutar grupe kako bi stekle utjecaj i postali vođe, vole prestižne stvari (Winter, 1973), privlače ih moćna, utjecajna i ugledna zanimanja poput diplomatskih, direktora, političara, svećenika, novinara i profesora, a kojima mogu usmjeravati ponašanje ljudi sukladno svojim planovima (Winter i Stewart, 1978; Winter, 1973). Potreba za moći, prema McClleland (1975), predstavlja određeni

oblik agresije, koji je više izražen kao poticaj nego stvarna agresija, a značajno je vidljiv kod muškaraca i žena s tako izraženom potrebom (Reeve, 2010).

Kao posebnu vrstu potrebe za moći McClelland (1982) navodi motivacijski obrazac moći koji se sastoji od:

- visoke potrebe za moći
- niske potrebe za bliskošću odnosno afilijacijom
- visoke inhibicije odnosno unutarnje kontrole (Reeve, 2010).

Kombinacija koja karakterizira ljude koji žele biti utjecajni, koji se ne brinu o tome sviđaju li se drugima ili ne i koji imaju dobru samokontrolu i samodisciplinu (Reeve, 2010) daje dobre i sposobne vođe (Spangler i House, 1991), a obično su visoko cjenjeni, produktivni i uspješni (McClleland i Burnham, 1976).

2.5.2. Politika, motivacija, moć i utjecaj

Moć je valuta politike koja omogućuje donošenje i provedbu kolektivnih odluka, alat je koji vladarima omogućuje da opslužuju i iskorištavaju svoje podanike. Neki autori smatraju da je politika drugo ime za moć, drugi je vide u svim područjima u kojima se vrši moć. Mortgenthauova definicija kaže da se politika bavi prirodom moći s naročitim naglaskom na moć države, no za politiku je moć ipak najvažnija (Hague i Harrop, 2009). Weber (2006:7) jasno definira politiku: „Politika će dakle za nas značiti: težnju za sudjelovanjem u moći ili za utjecajem na raspodjelu moći bilo između država, bilo između grupa ljudi unutar jedne države ... Tko se bavi politikom, teži za moći – moći kao sredstvom u službi drugih ciljeva – idealnih ili egoističnih – ili moći zbog nje same, kako bi uživao u osjećaju prestiža koji iz nje proizlazi“. No, Hague i Harrop (2009) kažu da definicija politike nije moguća jer je politika izraz primjenjiv u raznim situacijama. Ipak, najsažetije politiku opisuju kao aktivnost pomoću koje određena skupina donosi obvezujuće kolektivne odluke kako bi pomirili razlike između svojih članova. Politika je poprište sukoba zbog vizija koja dijele cijelo društvo i pitanja koje ciljeve ostvariti. Ovdje do izražaja dolazi moć kao najvažniji čimbenik politike i sposobnosti provedbe vlastite volje, nametanja vlastitog mišljenja i prevladavanja otpora okoline. To shvaćanje moći podrazumijeva sukob, a ne konsenzus, smatraju Hague i Harrop (2009).

Traženje lidera u političarima ima malo poveznica jer moderna politika traži osvajanje i zadržavanje vlasti, smatra Denning (2009). Bez moći nema utjecaja, moć omogućuje donošenje i provedbu kolektivnih odluka i ostvarivanja ciljeva, no postoje razne vrste i razine moći, naprimjer moć lidera i sljedbenika gdje se smatra da svatko tko je učinkovit u prenošenju psiholoških poticaja ili je uspješan u provedbi utjecaja na druge može se nazivati vođom (Chapman i O´Neill, 2003) ili moć koja proizlazi iz pozicije, a ostvaruje se radi provođenja odgovornih i vrijednih ciljeva (Armstrong, 2001) ili stvarna moć vođe koja je rezultat dosljednosti časti i karaktera i primjene načela. Ali, u konačnici treba promotriti zašto sljedbenici idu za vođom (Covey, 1999). Promatrajući političare u okviru transformacijskog liderstva, Denning (2009) je zaključio da moderna praksa u tom smislu ima malo međusobnih poveznica, pa iako u političarima često tražimo lidere, vidljivo je da je odrednica moderne politike osvajanje vlasti i zadržavanje iste. Političari izbjegavaju teške zadaće priklanjajući se biračkom tijelu i pitanjima oko kojih već postoji dogovor, a ne ona pitanja u koja tek treba uvjeriti birače. Političar mora biti tako motiviran ako želi dobiti određenu poziciju i zadržati je. U protivnom riskira gubitak moći. Uspješan političar je „onaj koji posjeduje volju za borbom, koji je voljan napasti postojeći red i bezobzirno se boriti za moć. Oni koji ne mogu podnijeti takve borbe, a to su obično najbolje osobnosti, nikada ne uspiju ući u politiku“ smatra Denning (2009:80).

Prema utjecajnoj teoriji ekonomista Schumpetera (razvijena 1942. godine), koja je bila temelj dominantnog razumijevanja demokratske prakse cijelog jednog naraštaja američke političke znanosti te koja je pretvorila demokraciju u tržište tako da nema zajedničkog dobra ili javnog interesa, birači kao i političari nastoje ostvariti vlastite interese, a kako bi ostali na položaju ponašaju se kao poduzetnici i mešetari koji nalaze načine udovoljavanja različitim interesima. Mansbridge je došla do potpuno suprotnih rezultata Shumpeterovim. Analizirajući rezultate istraživanja provedenog u Novoj Engleskoj, pripadnici istraživane sredine su pokazali kako zajedničkim promišljanjem odnosno deliberacijom postoji mogućnost ostvarivanja nekog zajedničkog dobra (Mansbridge, 2015). Stoga je potrebno razlikovanje motivacije i manipulacije, smatra Jakšić (2003), jer ponekad pozitivna motivacija može postati lažna te dolazi do manipulacije kojom potičemo na djelovanje koje inače ne bi poduzeli, ideološki obmanjujući osobu kroz određeno razdoblje da učini nešto jer je to za njeno dobro. Ovim se oblikom manipulacije služe političari, ideolozi, rukovoditelji, marketinški stručnjaci itd., no manipulacija je kratkotrajno rješenje i stanje kojem se može situacija popraviti, no dugoročno nema pozitivan učinak te se situacija može i pogoršati, smatra Jakšić (2003).

Moć je zakonita i opravdana ako se koristi za ostvarenje valjanih ciljeva na odgovoran način od odgovornih ljudi te Armstrong (2001) pojašnjava kako moć proizlazi iz položaja, no podređeni će dati više ako se s njima surađuje umjesto zapovijeda. Ako promatramo menadžere i vođe u smislu razlike na koji način koriste i razvijaju moć, prema Chapman i O'Neil (2003) i Požega (2012) tri su glavna izvora moći: moć uloge (slijedom zauzimanja određene pozicije), moć ličnosti (proizlazi iz autoriteta ili utjecaja, stvara ju ličnost i karizma pojedinca) i moć znanja (posebna znanja, vještine, sposobnosti pojedinca), dok prethodnu podjelu Armstrong (2001) nadopunjuje i navodi nekoliko, prema svom viđenju, dodatnih izvora moći: mogućnost pristupa ljudima koji imaju moć, nadzor nad informacijama, nadzor nad sredstvima, nadzor nad nagradama i kaznama, zadržavanje moći uvjeravanjem u vlastitu stručnost, poistovjećivanje (karizmatične vođe poistovjećuju se s podređenima kroz entuzijazam, privrženost, uključivanje ljudi, snagom svoje ličnosti) te proizvodnja osjećaja obveze (ako kod ljudi proizvedemo osjećaj obveze zbog neke usluge, razumno je očekivati da će ljudi osjećati da tu uslugu trebaju vratiti). Prema Chapman i O´Neil (2003) postoje dva oblika dodjeljivanja dužnosti, jedan je da bi se posao obavio, a drugi služi kao motivacija. Motivacijsko dodjeljivanje dužnosti vođe vide kao produžetak njihove moći ličnosti, a njome se služe kako bi iskoristili potencijal i kreativnost pojedinca, njegove talente i sposobnosti, pri čemu dolazi do jačanja pozitivne sile koja se održava komunikacijom s ljudima koje vode.

Prema Grdešić (1989) u političkoj znanosti pojam moći obuhvaća tri opća elementa: pristup moći koji proizlazi iz subjekta moći odnosno moćnika, definiciju koja naglašava moć koja proizlazi iz djelovanja ili nedjelovanja te određenje moći koja polazi od rezultata odnosno objekta nad kojim se moć provodi. Pojam moći objedinjuje mnoga značenja i ne postoji definicija koja bi na prihvatljiv način prikazala sve aspekte manifestacije moći. Prema svom viđenju Grdešić (1989) moć dijeli na dvije koncepcije moći koje pokazuju različitost njihovih glavnih obilježja i predstavljaju gotovo sve najčešće tipove: pozicijska i osobna moć. Pozicijska moć predstavlja formalno institucionalni položaj kao i društvena obilježja poput obrazovanja, prihoda, komunikacijskog položaja itd. Polazi od trajnijih struktura, a ne od osobina samog pojedinca. Naglašen je strukturalni aspekt u pojmu moći i u njemu traže izvore moći, a zapostavljaju osobne karakteristike aktivnosti, sposobnosti, odlučnosti, sklonosti, volje i slično. One su povezane s tipovima potencijalne moći. Druga grupa je usmjerena na posjednika moći ili pak na onoga koji moć trpi. One određuju poziciju pojedinca u smislu nadmoći ili podložnosti, naglašavaju individualnu volju, aktivnost i sposobnost. Covey (1999) vrste moći dijeli na tri razine: moć prisile, praktičnu moć i opravdanu moć. Svaka ima drugačiju osnovu i

dovodi do drugačijih rezultata. Moć prisile stvara sljedbenike koji vođe prate iz straha od posljedica ako ne učine nešto kako vođa traži. Predanost sljedbenika je površinska i njihova energija se može u kratkom roku okrenuti u destrukciju i sabotažu. Praktična moć se temelji na korisnoj razmjeni između sljedbenika i vođe pri čemu sljedbenici vjeruju da će vođa učiniti nešto za njih ako oni učine nešto za vođu. Ovaj oblik moći je ono što pokreće većinu događanja od organizacija do obiteljskog života. Kod opravdane moći sljedbenici vjeruju vođi i njegovim postupcima i ciljevima koje želi postići, temelj je čast, dosljedan karakter, poštivanje načela i dobar međusoban odnos. Postaje stvarna kada se vrijednosti sljedbenika i vrijednosti vođe podudaraju. Iako se većina rasprava vodi oko teorije „velikog čovjeka“, karakternih osobina ili stilu, Covey (1999) smatra da one ne predviđaju identitet budućih vođa niti pomažu kod razvijanja sposobnosti vođa. Potrebnije je obratiti pažnju na sljedbenike i analizirati zašto vođa ima sljedbenike. Moć sljedbenika i lidera opisuju i Chapman i O'Neil (2003:89), citirajući L. L. Bernarda, koji je 1926. godine ovako definirao pravog vođu: „Svaka osoba koja je iznimno efikasna u prenošenju psiholoških poticaja na druge i time uspješna u određivanju kolektivne odgovornosti može se nazvati vođom.“ Prema toj teoriji vođe stvaraju sljedbenici u trenutku kada ih pristanu slijediti, no kada se predomisle oni ih uništavaju. Organizacija može imenovati vođu, ali krajnja moć dolazi od sljedbenika što znači da sljedbenici daju dozvolu pojedincima za vođenje. Vođe dio svoje nagrade imaju ugrađeno u, kako to oni nazivaju, psihološku plaću koja je već dio pozicije vođe, dio dolazi od sljedbenika, a većina iz upotrebe moći. Iz tog razloga vođe konstantno trebaju raditi na zdravom okruženju. Teorija neće djelovati ako sljedbenici smatraju da vođa pojačava moć za svoju korist i manipuliranje, stoga moć može biti i opasna (Chapman i O'Neil, 2003).

Moć, utjecaj i odluke usko su povezani. Bez moći nema utjecaja, a bez utjecaja nema provedbe odluka koje su nastale slijedom potrebe za ostvarivanjem određenih ciljeva. Moć i utjecaj mogu se vršiti na dva načina. Jedan oblik je oblikovanje poticaja, to može biti prijetnja kažnjavanjem za neposluh ili obećanje nagrade za pristajanje na zahtjev. S druge strane moć se može pokazivati i određivanjem prioriteta umjesto poticaja, gdje se moć pretvara u utjecaj koji se vrši putem uvjeravanja u raspravi (Hague i Harrop, 2009). Chapman i O'Neil (2003) smatraju da putem donošenja odluka povećavamo utjecaj na druge i sposobnost primjene teorije uzajamnog nagrađivanja, no činjenica je da unatoč mudrom korištenju moći i dobroj komunikaciji, određeni vođa može propasti zbog donošenja krivih odluka. Donošenje odluka je možda najvažniji uvjet za uspješno vodstvo, a odluka jednom donesena treba biti dosljedno primijenjena, ali bez pritisaka interesnih skupina jer to razočarava sljedbenike. Demokratsko

donošenje odluka može dovesti do izuzetnih rezultata i to putem timskog pristupa. Opet, previše savjetovanja može značiti slabost vodstva, što znači da vođa treba odrediti u kojem trenutku se donose timske odluke, kao i koliko autoriteta dati i u kojem trenutku. Ravnoteža je bitna i ključna, ali zahtijeva od vođe puno iskustva i predstavlja evaluacijski proces. U svakom odnosu sljedbenika i vođe ispravno donošenje odluka je nužnost zbog kojih ih cijene sljedbenici odnosno zaslužuju poštovanje svojih namještenika. Ako vođe uključe svoje namještenike u proces donošenja odluka, čak i na najnižoj razini, namještenici postaju osposobljeni, a vođe se mogu usmjeriti na donošenje odluka na višim razinama. Na kraju Chapman i O'Neil (2003:101) zaključuju „Vođi koji napravi ozbiljne greške, ali ih zatim ispravi, oprašta se. Ali vođa koji ispravlja odluke zbog pritisaka pojedinih interesnih skupina gubi poštovanje."

Kada se raspravlja o odnosu javnih politika, moći utjecaja i ženama u politici, Dahlerup (2007) smatra da je u demokraciji potrebno prakticirati moć, a osnaživanjem žena dolazi do porasta utjecaja i moći političarki i žena općenito. Mansbridge (2015) također vidi potrebu prakticiranja moći kako bi javne politike dobile svoju svrhu putem legitimnih procesa. Uspješan je onaj sustav u kojem svatko gubi na nekim pitanjima, a dobiva na drugim. No, je li za djelovanje u javnosti potrebno izvoditi maskulinost i trebaju li žene stremiti jednakim pozicijama moći kao i muškarci, raspravlja Lovenduski (2015), smatrajući da takve pozicije mogu promijeniti žene na štetu predstavljanja drugih žena i njihovih interesa. Na osnovi analize Američkog kongresa i moći roda u odnosu na predstavljanje interesa, Tamerius (1995:110-111) navodi: „Zastupnice gledaju na žene kao na skupinu sa zasebnim interesima i potrebama te dosljednije predstavljaju interese žena nego što to čine muškarci, a to čine bez obzira na stranačko svrstavanje. Stoga moć roda nije samo simbolički utjecaj nego i primarna odrednica tipova tema iz koji izrasta predstavljanje" (Lovenduski, 2015:126) Osnaživanjem žena dolazi do rasta utjecaja i moći i to ne samo pojedinačno, nego za žene općenito. Temeljem provedenog istraživanja, Dahlerup (2007) je zaključila da veći broj žena u politici ima određenu razinu utjecaja, a veći utjecaj može biti posljedica razine zastupljenosti koja je u nordijskim zemljama oko 30% ili je posljedica utjecaja koje ima nekoliko uspješnih žena na najvišim položajima, poput predsjednice ili premijerke.

Lidersko političke vještine žena Mill (2000:66) je objasnio na sljedeći način: „Ako je, dakle, istina da je administracija pod vladavinom kraljica u rukama boljih muškaraca, mora se zaključiti da su kraljice sposobnije u svojem izboru; pa su tako žene sposobnije i za posao suverena i za posao glavnog ministra; posao predsjednika vlade i nije da osobno vlada nego da

nađe najbolje osobe za svako područje javnih poslova. Brži uvid u nečiji karakter je ženska prednost koju se obično priznaje i sigurno čini inače približno jednako sposobne žene boljim od muškaraca u odabiru pomoćnika, u čemu se sastoji najvažniji posao svakog koji ima veze s upravljanjem ljudi.“

2.6. Žene u politici

Žene su oduvijek bile dio vladajućih elita, na političke funkcije su bile birane i izabrane, imenovane ili su jednostavno bile politički utjecajne kroz duže ili kraće razdoblje, no mnoge su ostavile trag u povijesti raznih država svijeta. Ovisno o sustavu u kojem su vladale, bile su princeze, kraljice, vladarice, predsjednice država, poglavarice, premijerke, predsjednice parlamenata. Bile su moćne, neke prozvane diktatoricama, neke hvaljene zbog svojih dobrih ljudskih osobina. Poštovane i kritizirane zbog svog načina djelovanja, cijenjene zbog svojih liderskih sposobnosti, osvajačice, reformatorice, poticateljice razvoja kulture, arhitekture, poljoprivrede, trgovine, spajale su dinastije i unije, vodile ratove, a zbog svojih pogleda i akcija, zatvarane, a neke i ubijene. Mnoge knjige o njima su napisane, znanstveno su proučavane i istraživane, filmovi i predstave oživjeli su njihove likove i prezentirali žene koje su obilježile povijest od prije pet tisuća godina pr. Krista pa sve do danas.

Političko predstavljanje dobiva na važnosti u demokraciji jer daje legitimitet političkim institucijama, a događa se kada politički akteri na političkoj sceni zastupaju, predstavljaju i djeluju u ime drugih, bilo da se radi o grupama u povoljnom ili nepovoljnom položaju, pre- ili podzastupljenima, privilegiranima i onima koji to nisu (Dovi, 2018; Dovi, 2002; Dovi, 2009; Phillips, 2006; Petričušić i Dolenec, 2021). Političko predstavljanje je „aktivnost kojom se glasovi, mišljenja i perspektive građana čine „prisutnim“ u procesima donošenja javnih politika“ (Dovi, 2018:1), a sve u granicama „etičkih standarda za procjenu načina na koji demokracije mogu i trebaju koristiti neformalne norme za ograničavanje moći i utjecaja određenih građana unutar okvira jednakog režima formalnih prava“ (Dovi, 2009:1). Žene u privatnom i poslovnom svijetu imaju višestruke uloge (Rangarajan Raman i Sarany, 2019), a uključivanjem žena u demokratske procese uključujemo specifična znanja, sposobnosti i vještine, s tim da bi žene trebale imati jednake mogućnosti sudjelovanja u strukturama i na mjestima političkog odlučivanja (UN Women, 1995; Gordon et al., 2021.). No, u političkoj reprezentaciji u svijetu, u kojem još uvijek dominiraju muškarci, žene se suočavaju s nizom izazova, kulturoloških, ideoloških, strukturalnih predrasuda i prepreka. Dva su čimbenika ovdje

važna, jedan je predrasuda o društvenom utjecaju žene, a drugi je pristranost u viđenju ženske uloge u društvu kao i njenih odgovornosti (Harper, 2017), stoga Kemeter i Bartol (2015:1) smatraju da će „zbog ustaljenog viđenja žene kao pasivnog, ovisnog i intuitivnog bića proći još dosta vremena do potpunog sudjelovanja u ekonomskoj i društvenoj jednakosti te do ravnopravnog dijeljenja poslovne i političke moći između muškarca i žene“. Na svjetskoj razini i na razini EU članica, istraživanje Jakešević i Luša (2021) pokazalo je postojanje brojnih normativnih uvjeta koji su zasigurno, u određenim zemljama, doprinijeli najvećoj zatupljenosti žena u politici ikada, no isto je pokazalo i primjere nepoštivanja i neusklađenosti postavljenih načela za uključivanja žena u politiku zbog čega je uravnoteženija zastupljenost oba spola u politici, u pojedinim zemljama, daleki san. Zemlje ili organizacije s jednakom zastupljenošću muškaraca i žena na političkim funkcijama, a posebno na najvišim političkim razinama, su rijetkost.

O neujednačenosti položaja žena i muškaraca u politici progovorio je jedan od najutjecajnijih britanskih mislilaca 19. stoljeća, a o sposobnostima žena napisao je: „Ako išta logično slijedi iz iskustva, bez psihološke analize, onda je to da su stvari koje su ženama zabranjene upravo one za koje su posebno kvalificirane; budući da se njihova nadarenost za vladanje pokazala u onim malobrojnim prilikama koje su dobile, a da se nipošto nisu toliko istakle na područjima koja su im bila otvorena.“ (Mill, 2000:65)

Pitanje ženske političke participacije postaje značajnija tema sredinom 20. stoljeća (Šinko, 2015). Do toga razdoblja bilo je malo izabranih i imenovanih ženskih političkih elita. Finska je prva zemlja koja je izabrala ženu u parlament 1907. godine (Beckwith, 2015; Hughes i Paxton, 2019). Prvo sustavnije istraživanje žena u društvenom i političkom životu proveo je Duverger pedesetih godina 20. stoljeća ukazavši na tri prepreke, stavove birača, muškarci ne žele dijeliti moć sa ženama te izborni sustavi (Leinert Novosel, 1990; Šinko, 2004), a nastavila su se od devedesetih godina gdje je jedna grupa autora usmjerena na institucionalne i zakonodavne mehanizme, druga grupa na socio-ekonomske prepreke, dok treća grupa proučava ideološko-psihološke prepreke, percepciju i interes za sudjelovanjem u politici (Siročić i Sutlović, 2013). Krajem dvadesetog i početkom 21. stoljeća, odnosno u posljednjih tridesetak godina, rasprave o zastupljenosti žena u politici dobile su na značaju, što je pak rezultiralo velikim brojem istraživanja i radova koji obuhvaćaju razne usko povezane teme, a u posljednjih 120 godina dolazi do značajnog napretka kada govorimo o zastupljenosti žena na političkim funkcijama. To, naravno, ovisi od zemlje do zemlje, odnosno kako se određena zemlja odnosi prema toj

temi i na koji način je politički uređena (Paxton, Hughes i Green, 2006; Paxton, Kunovich i Hughes, 2007; Kumar, 2017; Huges i Paxton, 2019). Hughes i Paxton (2019) smatraju da se danas koriste dvije vrste argumenata koji opravdavaju potrebu ženskog političkog predstavljanja. Jedan je činjenica da žene predstavljaju oko polovice čovječanstva pa im to pravo pripada samo po sebi. Drugi je argument da prisustvo žene u politici mijenja društvo i politike. Oba argumenta se razlikuju, radi li se o formalnoj, deskriptivnoj, sadržajnoj ili simboličnoj političkoj predstavljenosti. Kao dodatni argument Hughes i Paxton (2019) navode da politička prisutnost žena može poboljšati donošenje političkih odluka, odnosno da zastupljenost samo muškog viđenja politika zemlju čini manje spremnom na promjene bilo da se radi o domaćoj ili međunarodnoj politici. Ženska borba za formalno predstavljanje (zakonski okvir da biraju i budu izabrane), dobivena je. Iako razlike među zemljopisnim područjima/zemljama postoje, borba za deskriptivno predstavljanje (rodna jednakost pri izborima i imenovanjima na političke pozicije) i dalje traje (Paxton, Kunovich i Hughes, 2007). Ako izuzmemo sve prethodno navedene razloge, jedan od glavnih preduvjeta da bi žena ušla u političku arenu je motivacija, bilo unutarnja (intrinzična) motivacija, koja potiče na sudjelovanje u određenoj aktivnosti, npr. zbog same aktivnosti, zbog samoaktualizacije ili osjećaja vlastitog postignuća, bilo vanjska (ekstrinzična) kada nas neki vanjski čimbenici, kao što su novac, nagrade i priznanja, potiču na određenu aktivnost. Cowper-Coles (2021) ukazuje na nedostatak istraživanja povezanosti motivacije i ulaska žena u politiku te potiče na potrebu daljnjih analiza u tom smjeru. Također navodi da motivaciju žena za ulazak u politiku nije moguće svesti pod jedan zajednički nazivnik, već se spominju tri ključna područja koja motiviraju žene za politiku i političko liderstvo odnosno vođenje: obiteljski stavovi i podrška članova obitelji koji su i sami uključeni ili su bili angažirani u politici, interes za određena politička pitanja te želja da svojim angažmanom doprinesu društvu u kojem djeluju. Allen i Cutts (2020) smatraju da osobnost žena nema utjecaj na namjeru ili kandidiranje u politici, već ambicija i želja da se asertivnošću i pozitivnim pristupom uključi u društveni svijet. Žena se kandidira kada želi krenuti u obranu svojih prava (Piscopo i Kenny, 2020), motivirana je za bavljenje politikom kada je nezadovoljna postojećim stanjem u društvu, tada joj to postaje poziv na dužnost (Clayton, 2018) odnosno kada je usmjerena na ispunjavanje zajedničkih ciljeva, a ne ciljeva usmjerenih na moć i sukobe (Schneider et al., 2016). Sve to utječe na smanjenje jaza između žena i motivacije za bavljenje politikom. Motivacija za kandidaturu može biti i posljedica utjecaja političkog konteksta koji je najveći tijekom adolescencije i rane odrasle dobi (Greene i O'Brien, 2016), tradicijske povezanosti obitelji uz politiku (Fox i Lawless, 2005), obrazovanja i sudjelovanja u političkim aktivnostima tijekom mladosti (Fox i Lawless, 2014)

te samopouzdanja. Samopouzdanje nam pruža uvjerenje kako smo sposobni razmišljati, učiti, birati, donositi odluke, svladavati izazove i promjene (Miljković i Rijavec, 1996:15), a zasniva se na zaključcima koje imamo o svojim sposobnostima za postizanje određenog cilja. Istraživanje opće javnosti o motivacijskim razlozima za bavljenje politikom žena u RH, Mladineo (2004:147), pokazalo je da 27,6% ispitanika/ca smatra da žene motiviraju njihove izražene vrijednosti pravednosti i dobrobiti u društvu, 27,2 % smatra da ih motivira ravnomjerna raspodjela moći u društvu, a 25,5% smatra da ih motivira rješavanje konkretnih problema u zajednici, dok 22,4% ispitanika/ca smatra da ih motivira svijest o podčinjenosti žena. Nadalje, 5,8% smatra da se žene žele baviti politikom radi promjene sadržaja i djelovanja političkih prioriteta. 68,1% ispitanika/ca smatraju da žene imaju drugačiju motivaciju od muškaraca i podržavaju stav da veća prisutnost žena mijenja kvalitetu politike. Mladineo (2004) navodi da samopouzdanje, kao i motivacija, nisu jedine, ali su svakako najvažnije osobine. No, neka prethodno provedena empirijska istraživanja govore o nedostatku samopouzdanju kao najvećoj psihološkoj prepreci za ulazak žena u politiku (Lawless i Richard, 2015; Galligan i Clavero, 2008; Shedova, 2005; Šinko 2006). Kao jedan od razloga nedovoljnog samopouzdanja, Matland (1998) pronalazi u posljedicama socijalizacije u okviru tradicionalnih obitelji i obrazovanja koje je propagiralo skromnost odnosno podređenost. Analiza ženskih i muških političkih kandidata istih kvalifikacija i osobina pokazala je nepovjerenje u vlastite sposobnosti, žene su se smatrale manje kvalificiranima od muškaraca (Fox i Lawless, 2004), a osjećaj da politička kandidatura isključivo ovisi o njenim sposobnostima, moguće će je zaustaviti u natjecanju za političku funkciju. Ako žena smatra da i vanjski čimbenici imaju utjecaj, postoji veća vjerojatnost da će se kandidirati za neku od političkih funkcija (Holman i Schneider, 2014). Neki od vanjskih čimbenika, kao što su ciljana edukacija, umrežavanje, mentorstvo, suradnja s društvenim medijima, suradnja s lokalnim strankama, civilnim društvom i potencijalnim glasačima, kao i podrška političkih stranka, Gordon et al. (2021) i Gordon et al. (2021a) su uočili kao ključne čimbenike u kandidiranju žena i njihovom izboru za sudjelovanjem u natjecanju za političke funkcije i liderske pozicije. Jedan od vanjskih čimbenika motivacije su i uzori koje žene mogu pronaći u ženama s već ostvarenim političkim karijerama. Ako promatramo uzore na sveukupnoj razini, uspješne političarke nemaju značajniji utjecaj na motivaciju drugih žena za bavljenje politikom, smatra Carreras (2017), a ukoliko se radi o političarki visokog profila, na poziciji predsjednice države, parlamenta ili vlade, može imati značajan i pozitivan utjecaj na motivaciju (Ladam, Harden i Windet, 2018). Efekt uzora ima veliki utjecaj na motivaciju, posebno ako se radi o ženama na ministarskim pozicijama, jer je njihova sposobnost i djelovanje vidljivije nego zastupnica u parlamentima ili

na nekim drugim političkim razinama, smatraju Liu i Banaszak (2017). Svjesnost o mogućnosti utjecaja na donošenje odluka za područja interesa učinit će ih uspješnijima kao i osjećaj ravnopravnosti te mogućnosti i prilika za političko osnaživanje (Sabharwal, 2015; Palmer i Simon, 2001). Gilardi (2015) smatra da su uzori u politici važni kod povećanja političke reprezentacije žena, ali samo u ranim fazama. U zemljama s parlamentima gdje je veći postotak žena zastupnica, veća je i vjerojatnost da će žene bez obzira na dob (adolescentice ili odrasle žene) raspravljati o politici, ali je puno veća vjerojatnost da će probuditi motivaciju za bavljenje politikom kod mladih žena (Wolbrecht i Campell, 2007). Utjecaj na mlade žene imat će politička rasprava u obitelji kao i dobro predstavljena, u medijima i političkim kampanjama, potencijalna kandidatkinja za visoku političku funkcije (Campbell i Wolbrecht, 2006; Wolbrecht i Campbell, 2017; Bos et al., 2022). No, uzori imaju i svoja ograničenja što se pokazalo na primjeru istočne i jugoistočne Azije gdje su žene političke liderice bile demotivirajući čimbenik na druge žene kada je riječ o mogućoj kandidaturi (Liu, 2018).

Novija istraživanja, isto kao i neka ranija istraživanja, ponavljaju pitanja i ključne prepreke kao što su predrasude u odnosu na spol, nasilje nad ženama u politici, izazovi i pitanje mogućnosti financiranja političkih kampanja te briga i obveze vezane uz obitelj (Gordon et al., 2021), kao i strukturne, institucionalne, ekonomske te kulturološke norme poput slobode izbora, slobode kretanja i raspolaganja vremenom kako bi mogle neometano pristupiti procesu angažiranja u politici, vođenju i sudjelovanju na mjestima donošenja političkih odluka (Cowper-Coles, 2021; Sinpeng i Savirani, 2022). Prepreke ženama bavljenju politikom su i stereotipi gdje se pozicija vezuje uz maskulinost te time dodatno oslabljujući vezu između žene i vodstva (Archer i Kam, 2022). Allen i Cutts (2019) brojčanu podzastupljenost žena obično pripisuju strukturnim čimbenicima i političkoj kulturi, dok Piscopo i Kenny (2020) smatraju da poticanje na kandidaturu ne povećava broj zastupnica, a razloge manjeg broja žena u politici vide u smanjenom interesu žena za politikom iz osobnih, sadržajnih i institucionalnih razloga. Žrtva koju žena podnosi vezano uz privatni i obiteljski život nerazmjerns je onoj muškaraca (Keohane, 2020).

2.6.1. Političarke i liderice kroz povijest

Razna povijesna razdoblja dala su velik broj uspješnih i inspirativnih žena koje su ostavile trag i utjecaj te povijesno naslijeđe. U nastavku rada predstavljen je manji broj istaknutih žena liderica i vladarica od vremena faraona do danas.

Hatšepsut je egipatska kraljica koja je tijekom svoje vladavine, oko 1473. – 1458. pr. Kr., postigla izuzetnu moć za ženu usvajajući pune titule i regalije faraona (Tyldesley, 2020). Njezina vladavina bila je posvećena miru i prosperitetu, razvoju umjetnosti i arhitekturi, pokrenula je niz impresivnih građevinskih projekata uključujući njen vrhunski pogrebni hram u Deir el-Bahariju. Poticala je poljoprivredu i trgovinu uspostavljajući nove pomorske trgovačke rute kako bi zamijenila duga kopnena putovanja (Guide2womenleaders, 2012). Kleopatra VII – egipatska kraljica, bila je jedna od najpoznatijih ženskih vođa i vladarica u povijesti i posljednji aktivni faraon ptolomejskog Egipta. Kleopatra (grčki: „Slavna po svom ocu“) je za vrijeme svoje vladavine, kao kraljica Egipta, aktivno utjecala na rimsku politiku u ključnom razdoblju, a svojim je likom i djelima inspirirala kreiranje brojnih knjiga, predstava i filmova (Tyldesley, 2021). Vladala je od 51. pr. Kr. do 30. pr. Kr. Tijekom svoje vladavine sklopila je mnoge političke saveze i Egipat je pretvorila u jednu od najvećih svjetskih sila (FemTech Leaders, 2021). Wu Zetian je bila jedna od najpoznatijih žena vođa u povijesti Kine. Vladala je tijekom kratke dinastije Zhou, od 690. do 705. godine. Tijekom vladavine modernizirala je Kinu, preobratila većinu kineskih građana u budizam uvodeći ga kao glavnu religiju u zemlji, a zbog svoje izuzetne vještine vođenja stekla je poštovanje savjetnika i podanika (FemTech Leaders, 2021). Margareta I., namjesnica Danske (od 1375.), Norveške (od 1380.) i Švedske (od 1389.), diplomacijom i ratovima vodila je dinastičku politiku koja je dovela do Kalmarske unije 1397. godine (ujedinjenje Danske, Norveške i Švedske) i jake monarhije koja je trajala do 1523. godine (Norman, 2022). Ivana Orleanska (vođa Francuske) bila je francuska heroina i pomogla je francuskoj vojsci u ostvarenju mnogih pobjeda (FemTech Leaders, 2021). Katarina II, također zvana i Katarina Velika, kao carica Rusije vladala je od 1762. do svoje smrti 1796. Tijekom vladavine, Rusija je revitalizirana proširenim ruskim teritorijem. Modernizirala je rusku kulturu, a Rusiji je priznat status jedne od velikih sila Europe. Iako je u Rusiji bila viđena kao diktatorica, željela je da ju ostatak svijeta doživljava kao prosvijećenog monarha (FemTech Leaders, 2021). Kraljica Viktoria je bila kraljica Ujedinjenog Kraljevstva, Velike Britanije i Irske (1837. – 1901.) i carica Indije (1876. – 1901.). Njena vladavina bila je jedna od najdužih u britanskoj povijesti. Prema njoj je nazvano viktorijansko doba, razdoblje kulturnih, znanstvenih, industrijskih, političkih i vojnih promjena (Williams i Veldman, 2022). Tijekom vladavine kraljice Viktorije, Britansko Carstvo se udvostručilo, no najvažnije je da je zadržavanjem političke moći, u vrijeme transformacije političke uloge suverenističke u ceremonijalnu, sačuvala britansku monarhiju (FemTech Leaders, 2021). Elizabeta II. (1952. - 2022.) je postala kraljicom Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Sjeverne Irske, bila je najdugovječniji monarh u britanskoj povijesti, a

dužinom vladavine nadmašila je kraljicu Viktoriju (Britannica, 2021). U 19. stoljeću prva žena koja se kandidirala za mjesto predsjednice SAD-a bila je Victoria Woodhull 1872. godine (Britannica, 2021a). U 20. stoljeću dolazi do osnaživanja i veće zastupljenosti žena u politici. U nastavku rada navedene su neke od liderica, njihove osobine kao i aktivnosti kojima su obilježile 20. i 21. stoljeće.

Sirimavo Bandaranaike je 1960-e godine izabrana za premijerku Šri Lanke i time je postala prva žena koja je izabrana za čelnicu vlade u modernom svijetu. Nakon smrti muža preuzela je funkciju državnog poglavara te je bila na toj funkciji u razdoblju 1960. - 1965. i ponovno od 1970. - 1977. Pokrenula je političku dinastiju pa je tako njezina kći Chandrika Kumaratunga bila premijerka Šri Lanke, a od 1994. do 2005. i prva žena predsjednica. Indira Gandhi (kći Jawaharlala Nehrua, prvog premijera Indije), bila je od rane dobi u pokretu za neovisnost od Britanije, a 1966. godine imenovana je čelnicom Kongresne stranke čime je postala i premijerka. Izabrana je dva puta. Podržavala je Istočni Pakistan (danas Bangladeš) u njegovom uspješnom ratu za neovisnost koji je Indiju učinio dominantnom silom u Južnoj Aziji. Iako je poražena 1977., ponovno je preuzela vlast 1980., a ubijena je 1984. godine. Golda Meir je 1969. godine postala četvrta premijerka Izraela, na toj funkciji je bila 40 godina služeći svojoj naciji i jedna je od samo dvije žene koje su potpisale Izraelsku deklaraciju o neovisnosti 1948. godine. U svoje vrijeme najmoćnija žena svijeta bila je Margaret Thatcher. 1979. godine postala je prva žena premijer u zemlji i prva žena na čelu velike zapadne zemlje koja je zbog svog snažnog stava protiv komunizma dobila nadimak „Željezna dama“. Bila je na funkciji uzastopno tri mandata (11 godina), što ju je učinilo britanskom premijerkom 20. stoljeća s najdugovječnijim stažem i jednom od najupečatljivijih. U vrijeme kada je podnijela ostavku, bila je premijerka s najdužim stažem od 1874. godine (Pruitt, 2021). Odbacila je ekonomske teorije Johna Maynarda Keynesa, koji je zagovarao potrošnju deficita tijekom razdoblja visoke nezaposlenosti, umjesto toga preferirajući monetaristički pristup čikaškog ekonomista Miltona Friedmana. U jednom od svojih govora rekla je „Pravo čovjeka je da radi kako hoće, da troši ono što zaradi, da posjeduje imovinu, da ima državu kao slugu, a ne kao gospodara – to je britansko naslijeđe“ (History, 2009). Vigdís Finnbogadóttir je 1980. godine, pobjedom na izborima kao prva žena na čelu Islanda, postala ujedno i prva žena na svijetu koja je demokratski izabrana za predsjednicu. Poznata po zagovaranju islandske kulturne baštine u zemlji i inozemstvu, Finnbogadóttir je bila iznimno popularna. Reizabrana je tri puta, na dva je izbora nastupila bez protivnika, a na trećim je osvojila više od 96 posto glasova. Obnašala je funkciju predsjednice 16 godina i tako postala najduže izabranom predsjednicom države u povijesti

(Pruitt, 2021). Njezinim je izborom pokrenut impresivan rekord u ravnopravnosti spolova u njezinoj zemlji, političko sudjelovanje žena na Islandu je poraslo čime je islandski parlament, prema spolu, najravnopravniji parlament na svijetu među zemljama bez sustava kvota (Topping, 2017). Ellen Johnson Sirleaf godine 2005. pobijedila je niz muških kandidata na prvim predsjedničkim izborima u Liberiji od kraja rata, osvojivši podršku gotovo 80% žena glasača. Bila je na vlasti 12 godina, pomagala je u očuvanju mira, uklanjanju državnog duga i izgradnji gospodarstva Liberije, a za svoj rad u ime ženskih prava dobila je Nobelovu nagradu za mir 2011. Također je naišla i na kritike zbog nepotizma (imenovala je trojicu svojih sinova na najviša mjesta u vladi) i stalne korupcije u vladi (Pruitt, 2021). Angela Merkel je 2005. godine postala prva kancelarka u zemlji, prva istočnonjemačka kancelarka i ujedno najmlađa (tada je imala 51 godinu). Četiri su je mandata (posljednji 2017. godine) obilježila kao čelnicu najmnogoljudnije i najmoćnije europske zemlje te četvrte najveće ekonomije na svijetu. Zadnji mandat obuhvatio je dužničku krizu u eurozoni, izbjegličku krizu i izlazak Velike Britanije iz Europske unije (Pruit, 2021). Aung San Suu Kyi, burmanska političarka, diplomatkinja, autorica i dobitnica Nobelove nagrade za mir 1991. godine, državna savjetnica Mijanmara (ekvivalentno premijeru) i ministrica vanjskih poslova od 2016. do 2021. godine odigrala je ključnu ulogu u tranziciji Mijanmara iz vojne hunte u djelomičnu demokraciju 2010-ih. Povratkom vojne vlasti 2021. godine Aung San Suu Kyi je pritvorena temeljem optužbi trenutne vlasti u njenoj zemlji (Wikipedia, 2022).

Hrvatska povijest je također bogata vladaricama, a prema Tica (2015) u razdoblju dužem od dvije tisuće godina nalazimo da su na ovim prostorima također u vlasti participirale žene od antičke političke čelnice hrvatskog ozemlja kraljice Teute, koja je vladala od 231. do 228 god. prije Krista do carice Marije Terezije (1717. – 1780.). U novijoj hrvatskoj povijesti, od 1991. do 2023. godine dvije su žene bile na najvišim političkim pozicijama u RH. Jadranka Kosor na poziciji premijerke Vlade RH (2009. – 2011.) i Kolinda Grabar-Kitarović na poziciji predsjednice RH (2015. – 2020.).

Hague i Harrop (2009) navode kako je grčki filozof Aristotel smatrao politiku ljudskom svrhom te da ljudi, kao razborita i kreposna bića, jedino mogu izraziti svoju prirodu sudjelovanjem u političkoj zajednici. U tom smislu, pojašnjavajući podobnost žena da budu izabrane na visoke dužnosti i obavljanje poziva koji obuhvaća javne odgovornosti, Mill (2000:64) kaže „sve dok se priznaje da je barem nekoliko žena sposobno za takve dužnosti, zakoni koji im to onemogućuju ne mogu se opravdati nikakvim stavom o nesposobnosti općenito“ te dodaje

„svaka žena koja je uspješna u njoj dostupnoj profesiji, samim time je dokazala svoju sposobnost“.

Uključivanjem žena u demokratske procese uključujemo njihova specifična znanja, sposobnosti i vještine, kao i mogućnost jačeg zastupanja interesa i donošenja političkih odluka za određena društvena pitanja. U tom smislu „Pekinška platforma za djelovanje“ (UN Women, 1995) predviđa mjere koje bi ženama trebale osigurati jednak pristup i puno sudjelovanje u strukturama moći i odlučivanja te povećanje sposobnosti žena u procesima donošenja odluka i vodstvu. Broz (2013) navedene mjere smatra bitnima jer su usmjerene na osnovno demokratsko pravo birati i biti biran te na upotrebu svih raspoloživih društvenih razvojnih potencijala na dobrobit društva u cjelini.

Ženska politička participacija empirijski nije bilo zanimljivo područje izučavanja političke znanosti do sedamdesetih godina 20. stoljeća (Šinko, 2015), a nalazi političkih elita, temeljem provedenih istraživanja, pokazuju kako su žene manje zainteresirane i manje ambiciozne od muškaraca kada se radi o dolasku na javni položaj te su više usmjerene na tradicionalne uloge prema spolu koje su zadržavale žene izvan politike. Promjena može doći jedino pojedinačnim naporima žena, smatra Lovenduski (2015), a na tom tragu govori i Beckwith (2015) koja navodi da su desetljeća nakon Drugog svjetskog rata pa sve do sedamdesetih godina 20. stoljeća, obilježena malim brojem izabranih i imenovanih ženskih političkih elita kao i stranaka koje vode žene, dok su se istraživanja odnosila na marginalizaciju žena u svim područjima. Prvo sustavnije istraživanje podzastupljenosti žena u društvenom i političkom životu proveo je Duverger 1955. godine. Duverger je početak bavljenja politikom kod žena označio trima vrstama prepreka: stavovi birača koji žele biti zastupljeni od muških političara, odbijanje muškaraca da dijele moć sa ženama te izborni sustavi koji muškarcima daju veće šanse (Leinert-Novosel, 1990; Šinko, 2004), a smatrao je i da javno djelovanje žena ostaje uglavnom u tradicionalno ženskim područjima (Leinert Novosel, 1999). Razlog tome možemo pronaći u činjenici koju navodi Sapiro (2015), a to je da se razvoj žena kao političkih osoba događa istovremeno sa širenjem vlasti na područje socijalne skrbi i socijalističkih država 20. stoljeća. S Duvergerovim problemom izbornih sustava slaže se i Leinert Novosel (2007:90) te navodi da „treća dimenzija utjecanja na proporciju žena u parlamentima sadržava čimbenike političke naravi vezane uz postupke selekcije i sam izbor kandidata“, a dosadašnje studije su potvrdile da na zastupljenost žena u parlamentima najviše utječu kulturološki čimbenici kao što su religija, obrazovanje i shvaćanje rodno utemeljenih društvenih uloga.

Učestalija istraživanja o temi ženske participacije započela su početkom sedamdesetih i traju do početka devedesetih godina 20. stoljeća, a prema Siročić i Sutlović (2013) možemo ih podijeliti na tri grupe autora. Prva grupa je usmjerena na institucionalne i zakonodavne mehanizme i način njihova funkcioniranja, analize izbornih sustava, kvota, izborne jedinice i djelovanje političkih stranaka. Druga grupa autora je usmjerena na socio-ekonomske prepreke, dok treća grupa razmatra ideološko-psihološke prepreke, percepciju politike i želju žena za sudjelovanjem u politici. Također su proučavani kulturni obrasci, rodno propisane uloge, samopouzdanje za uključenje u politiku, viđenje politike kao „prljave djelatnosti" te način predstavljanja žena političarki u medijima. Istraživanja su opovrgavala prethodno dominantne teze i nalaze o ženskoj političkoj konzervativnosti, nezainteresiranosti i neaktivnosti, do pitanja „što ne valja sa ženama" i „što ne valja sa sustavom" do rodnih aspekata političkih institucija i procesa (Šinko, 2015). Shvedova (2005) te Kenworty i Malami (1999) navode tri grupe prepreka u parlamentarnoj zastupljenosti žena: političke (izborni i stranački sustavi, politika kao „muški klub", pravo glasa za žene, (ne)suradnja s ostalim društvenima skupinama), socioekonomske (obrazovanje žena, (ne)zaposlenost, razina ekonomskog razvoja države, snaga ženskih pokreta, razina siromaštva žena, dvostruko opterećenje žena) te sociokulturne (vrsta političke kulture države, religija, rodna/spolna diskriminacija i nedostatak samopouzdanja žena).

Tijekom osamdesetih godina 20. stoljeća odgovori i pojašnjenja oko podzastupljenosti žena tražili su se u samom funkcioniranju političkog sustava. Istraživanja teme žena i politika dala su doprinos i raznolikost pristupu temi, ukazujući na dinamičnost predmetnog znanstvenog polja, uz stalan i kontinuiran interes (Leaković, 2016). Prilikom istraživanja koristile su se razne i složene metode proučavanja i djelovanja državnih institucija, javnih agencija, političkih stranaka i društvenih pokreta (Šinko, 2015). Izborni sustavi, putem kvota i razmjernog predstavništva, pokazali su se važnim u istraživanjima u SAD-u, a europska istraživanja su došla do saznanja da podzastupljenost žena ovisi o nedovoljnom broju žena u političkim strankama. Nakon pojave velikog broja zastupnica u skandinavskim zemljama provedeno je istraživanje u Švedskoj, a pokazalo je da ravnomjernija raspodjela parlamentarnih mjesta dovodi do ravnomjernije raspodjele položaja u odborima koji su važni za parlamentarni utjecaj (Lovenduski, 2015). Lovenduski (2015), prema Hearn (1989, 1991), smatra političke organizacije, kao što su zakonodavna tijela, stranke i slično, pogodnima za proučavanje zastupljenosti muškaraca i žena na određenim položajima kao i povezanosti maskulinosti i femininosti, pri čemu se podrazumijeva da je organizacijska maskulinost integralni dio

organizacije. Ti su pravci osnažili muškarce i održali mušku moć, povećavajući broj mjesta koji zauzimaju, postavljajući pravila igre i vrednovanja njihova rada. Povijesna povezanost stvaranja države s fizičkom snagom te kolonijalna i vojna politika određivala je koncept maskulinosti koji stavlja naglasak na čvrstoću i silu što doprinosi nevidljivosti žena u raznim područjima, uključivši i politički život.

Novija istraživanja pak pokazuju da žene sebe vide u raznim zanimanjima uključivši i politička, a temu rada, maskulinosti i femininosti određuju na različite načine. Do 90-ih godina 20. stoljeća pojavljuje se veliki broj znanstvenih radova s opravdanjem činjenice da je spol zastupnika važan kao da i veći broj žena u institucijama mijenja okruženje. Tako Sapiro (2015) navodi istraživanja koja su potvrdila da žena, na položaju i poziciji moći i utjecaja, mijenja odnos vlade prema ženskim interesima, što posljedično dovodi do redizajna nepravične raspodjele političkih vrijednosti kao što je moć, participacija i odlučivanje. Beckwith (2015) smatra kako su se do početka 21. stoljeća istraživanja žena i politike ipak povećala, a razloge tome možemo pronaći u opće prihvaćenom i raširenom stavu da su žene pod utjecajem različitih društvenih čimbenika samim time specifične kao tema istraživanja (Berkowitch i Moghadam, 1999).

Sawer (2002) argumentira važnost jednake zastupljenosti žena činjenicom da žene koje se bave politikom mogu biti motivacijski model odnosno uzor drugim ženama za bavljenje politikom (neki ovaj argument smatraju najvažnijom funkcijom političarki) te činjenicom da nedovoljna zastupljenost žena slabi legitimnost političkih institucija te drugačije predstavljanje spola. No, ipak navodi i najvažniju činjenicu, zastupanje interesa žena u parlamentu treba biti zadatak žena i muškaraca odnosno svi političari trebaju dati svoj doprinos pitanju jednake zastupljenosti. Javne politike potrebno je učiniti prihvatljivijima ženama putem struktura usmjerenih na politike ravnopravnosti spola koje olakšavaju predstavljanje pitanja zastupljenosti žena u političkim procesima.

Zašto tako malo žena nastoji osvojiti i zadržati vlast te koji je razlog njihove najveće brojnosti na najnižim razinama politike, a izuzeto rijetke na višim razinama, proučavale su Lawless i Richard (2015:348, 350). Analizirajući 35 godina istraživanja, koje su proveli psiholozi u SAD-u, vidljivo je da će žene o prijavi za kandidaturu, iako imaju izgledne šanse za pobjedu, manje razmišljati, izraziti interes ili natjecati se za neki položaj od muškaraca. Razlog tome nije samo u profesijama, kojima se kandidatkinje bave prije uključivanja u politiku, već i veličini rodnog

jaza zbog tradicionalne usmjerenosti na obiteljske uloge, patrijarhalni svjetonazor kao i neusklađenost djelovanja ženskih pokreta. Jednim od najsloženijih psiholoških prepreka smatraju samopouzdanje žena, a istraživanjem je također utvrđeno da većina žena smatra obiteljski život i brigu za djecu kao jednu od najvećih prepreka za natjecanje za neki položaj u politici. Razloge (ne)kandidiranja potrebno je tražiti i u ranoj dobi, unutar obitelji, odnosno u stavovima o rodnim razlikama koji kasnije utječu na stavove žena. Žene su još uvijek u mnogim slučajevima od najranije dobi više usmjerene na postignuća muškaraca kao mentora i uzora što posljedično utječe i na ambicije žena.

Posljednjih stotinjak godina briga za osnovna ženska prava je napredovala ka politikama usmjerenima na postizanje ravnopravnosti spolova u svim segmentima društva uz primjenu demokratskih metoda i horizontalnu komunikaciju. U Zapadnoj Europi svijest o jednakosti spolova razvijala se postupno, dok su zemlje Srednje i Istočne Europe, od strogo kontrolirane ženske politike u okviru političkog sustava, došle do samoregulacije u okviru novog, liberalno-demokratskog i tržišno orijentiranog društva, a briga za žensku politiku s državne razine dolazi u nadležnost političkih stranaka i u manjoj mjeri civilnog društva. Sa stajališta ženske politike prihvaćeni su jednaki uvjeti u svim europskim zemljama te postoji jamstvo poštivanja civilizacijskih dostignuća i određenu granicu ispod koje se više ne ide. Tijekom prošlog stoljeća u demokratskim društvima koristili su se reformski zahvati u sustavu ravnopravnosti spolova, dok se na istoku Europe ravnopravnost spolova postizala revolucionarnim putem. Prisutnost žena u parlamentima istočne Europe bila je veća nego u demokratskih zemalja (26,6% u socijalističkim zemljama u odnosu na 13,2% žena u kapitalističkim zemljama). Autoritaran, socijalistički sustav, koji se zasnivao na kontroli, dao je bolje rezultate, ali je i pokazao da kontrola i društvena intervencija, iako imaju brza rješenja, dovode u pitanje trajnost i kvalitetu (Leinert Novosel, 2007:87-105).

U Srednjoj i Istočnoj Europi brojna istraživanja dala su veliki značaj kulturnom i ideološkom naslijeđu državnog socijalizma u angažiranju žena u političkom životu kao i istraživanja koja su proučavala utjecaj političkih i institucionalnih čimbenika na značaj spola u politici i nedostatak mobilizacije žena u civilnom društvu. U jednom od svojih istraživanja, Galligan i Clavero (2008) analiziraju ulogu političarki u promicanju političke zastupljenosti žena u sedam srednjoeuropskih i istočnoeuropskih zemalja (Bugarska, Češka, Mađarska, Poljska, Rumunjska, Slovačka i Slovenija). Utvrđeno je da su političarke prepoznale probleme oblikovane društvenim i kulturnim kontekstom zemalja u kojima žive te rade poveznicu između

zastupljenosti i različitih iskustava i stajališta koja žene unose u političko odlučivanje, što posljedično donosi utjecaj na kulturu i parlamentarne politike te stvaranje javnih politika (kao npr. doprinos zdravstvenoj, obrazovnoj i politici socijalne zaštite, obiteljima i društvu općenito). Političarke navode sposobnost žena za slušanje, razmatranje različitih stajališta i rješavanje konflikata, sveukupno gledano, drugačiji stil obnašanja vlasti. Zanimljivo je da ženska pitanja političarke nisu prepoznale potrebnim dijelom svog političkog djelovanja jer ne žele biti viđene kroz prizmu ženskih pitanja. Žene navedenih zemljopisnih područja smatraju kako je manji pristup političkoj vlasti posljedica bioloških značajki, a ne diskriminacije prema spolu što Galligan i Clavero (2008) vide kao slabo povezivanje pojma kvalitetne demokracije i političke zastupljenosti žena. No, kao glavnu prepreku u zastupljenosti žena ispitanice su vidjele u samim ženama za koje smatraju da nemaju dovoljno ambicije kao i samouvjerenosti na pojedinačnoj razini, u problemu usklađivanja posla i obiteljskog života te rodnih stereotipa. Rješenje vide i u promjeni stavova žena prema politici i jačanju samopouzdanja za djelovanje, kao i mjerama poput kampanja osvještavanja, edukacija za žene političarke te jačanju javnih politika u smjeru ravnoteže rada i života žena, pritisaka na stranke da povećaju zastupljenost žena i stvaranje ženskih platformi za lobiranje u smjeru povećanja broja žena u politici. Osim toge, kao zapreke sudjelovanju žena u politici, navodile su obiteljske odgovornosti kao duboko ukorijenjene reproduktivne uloge žena i privrženosti obitelji koje sa sobom nose značajnu žrtvu ako se žene odluče baviti politikom. Manja zapreka su bile stranačke strukture i prakse, no ipak su navele kao problem kulturu stereotipa odnosno diskriminacije pri nominiranju žena u stranačke strukture. Smatraju da žene dolaze na viši položaj kada stranka ima neku korist od toga te da se npr. zbog izbornog sustava natječu s drugim strankama kao i s kandidatima unutar same stranke. Kao jedan od klasičnih problema ispitanice su navele „političku apatiju“ i „defetizam“, a koje su opravdavale viđenjem da „politika nije nešto za žene“ već da je to „muški svijet“ koji zahtijeva osobine kao što su natjecanje, agresivnost i samopouzdanje (Galligan i Clavero, 2008:160).

Paxton, Kunovich i Hughes (2007) smatraju da na zastupljenost žena u politici utječu ženska želja za natjecanjem i dobivanjem političke funkcije, utjecaj izbornog sustava i političkih stranaka te kultura vjerovanja i stavovi određenog društva o ženskoj kandidaturi, dok Fox i Lawless (2014a) podzastupljenost žena u politici vide u korijenu odluke o kandidiranju. Žene na vrhu karijere ne žele ući u politiku jer smatraju da cijena ulaska u politiku nije ista za oba spola. No, jedan od najčešćih pojmova koji se spominje kada se govori o preprekama ka političkim funkcijama žena zasigurno su pojmovi „stakleni strop“ i „labirint“.

2.6.2. „Labirint“ i „stakleni strop“ kao političke prepreke

U korporativnom svijetu tako i u politici, žene nailaze na prepreke koje su opisane pojmovima „stakleni strop“ i „labirint“, podložnije su kritikama i stereotipima (Eagly, Makhijani i Klonsky, 1992; Grangeiro, Silva i Esnard, 2022; Folke i Rickne, 2016), na putu prema vrhu hijerarhije te se susreću s većim izazovima i teže osvojivim pozicijama (Ryan i Haslam, 2005; Bornat, Littvay i Ciru, 2018; Ryan, Haslam i Kulich, 2010; Palmer i Simon, 2001; Mulcahy i Linehan, 2014). Zbog usađenih predrasuda prema ženskom spolu, načinu kako funkcionira izvršna vlast, autoritet i moć, žene će vjerojatnije preuzimati manje zahtjevne i ograničene dužnosti (Jalalzai, 2008 i Cotter et al., 2001).

Pojam staklenog stropa označava situaciju kada na vrhu hijerarhije više dolazi do izražaja nemogućnost dobivanja boljeg položaja bilo zbog spola ili nekog drugog razloga, nego što je to slučaj na nižim razinama, a situacija se pogoršava s brojem godina u poslu (Cotter et al., 2001). Pojam staklenog stropa smatra se izrazito rodnim fenomenom jer je temeljem istraživanja zaključeno kako nejednakosti kod žena, vezane uz spol, ne slijede sličan obrazac kao i kod muškaraca. Postoji nekoliko objašnjenja razloga staklenog stopa pa tako Northouse (2010) navodi razlike u ženskom i muškom ulaganju kapitala (obrazovanje, radno iskustvo, razvojne mogućnosti, konflikt odnosa posla i doma), bitne razlike između muškaraca i žena (stil i učinkovitost, predanost i motivacija, samopromocija, pregovaranje i evolucija) do predrasuda i diskriminacije žena (spolni stereotipi, pristrana percepcija i evaluacija, ranjivost, unakrsni pritisak).

Za Eagly i Carli (2007) pojam staklenog stropa ne ulazi u srž problema zbog čega uvode pojam „labirint“ koji pojašnjava brojnost i složenost problema u napredovanju žena, predrasude, načine vođenja, prepoznatljivost, obiteljske obveze i raspoloživog vremena za izgradnju profesionalne mreže kontakata koju smatraju bitnim za napredovanje prema vodećim pozicijama. Pojam „labirinta“ izučavali su i Gipson et al. (2017). Analizom okvira ženskog vodstva koji obuhvaća način kako spol utječe na odabir, mogućnosti razvoja, stil i učinkovitost ženskih vođa, uočili su da napredovanje žena prema višim pozicijama nailazi na prepreke koje nazivaju liderski labirint, a predstavlja velik broj izazova značajnih za žene. Razumijevanje „labirinta“ i izazova s kojima se žene susreću predstavlja presudnu točku za nadilaženje nejednakosti kada se radi o vodećim pozicijama (Gipson et al., 2017; Eagly i Carli, 2009; Carli i Eagly, 2016), posebno jer se mnoge organizacije, unatoč tome što su se predrasude po pitanju

vodstva s vremenom smanjile, i dalje suočavaju s predrasudama u odnosu na spol (Badura et al., 2018).

Pristranost društvenih normi prema spolu djelomičan su razlog podcjenjivanja sposobnosti žena kao i njihovih prava u društvu. Prema istraživanju UNDP-a, gotovo polovica ispitanika vjeruje da su muškarci bolji politički lideri, a što daje neke odgovore na pitanje zašto se žene još uvijek bore za dobivanje i upotrebu političke moći (UNDP, 2023). U izvješću Vijeća EU, „Mapping the glass ceiling: The EU regions where women thrive and where they are held back“, iz 2003. godine, navedene su preporuke za uravnoteženo sudjelovanje žena i muškaraca u bilo kojem tijelu odlučivanja u političkom ili javnom životu s postotkom za žene koji nije manji od 40%. No, napredak je spor, a razlike među državama članicama i regijama EU-a su velike. Prema podacima iz 2020. godine tek je svaki treći član nacionalnih vlada, parlamenata, regionalne izvršne vlasti i skupštine te lokalnog vijeća bila žena. Uz ovakav postotak zastupljenost žena na nacionalnoj razini doseći će udio od 50% 2040. godine, mjesnim vijećima tek 2060. godine, regionalnim skupštinama 2070. godine i regionalnim izvršnim vlastima 2090. godine. No, navode se i neki izuzetno pozitivni primjeri kao Švedska, Francuska, Austrija i Finska koje su dosegle, neke gotovo, a neke i više od 50% zastupljenosti žena na određenim političkim funkcijama (European Union, 2021). Republika Hrvatska 2022. godine ima 32% zastupljenosti zastupnica u Hrvatskom saboru. Za uklanjanje prepreka staklenog stropa trebaju nastati promjene u organizacijskoj kulturi stvaranjem mogućnosti za ostvarenje karijere i pristupu većim hijerarhijskim položajima, mentorstva kao i borbe protiv stereotipa i predrasuda, profesionalnog usavršavanja, treninga asertivnosti, prilagođavanja radnog mjesta (teleworking), umrežavanja, profesionalnog usavršavanja i slično. Sve su to alati koji će pridonijeti većem broju žena na visokim pozicijama vlasti i upravljanja (Northouse, 2010, Planinić i Ljubičić, 2020).

Iako su dosadašnja istraživanja, u odnosu na problem predstavljenosti otkrila kritične probleme u teoriji demokracije, Sapiro (2015) smatra da je za promjenu svakidašnjih shvaćanja i spoznaje ključan ozbiljan i konkretan interes žena za politiku.

2.6.3. Političarke u RH

Ženska politika u RH ima sve više europski karakter koji se u postsocijalističkoj Hrvatskoj prepoznaje kroz institucije za ravnopravnost spolova, a ključnim se zakonom smatra „Zakon o

ravnopravnosti spolova“. Ipak, pravna regulativa, koliko god bila idealna, ne jamči brze i željene promjene u svijesti ljudi koji u konačnici i određuju odnos prema ženama u društvu (Leinert Novosel, 2003). Siročić i Sutlović (2013) smatraju da je temu političke participacije žena u RH potrebno promatrati u okviru pravnih, sociooloških i aktivističkih pristupa, a ne samo unutar političkih znanosti.

Ovdje je potrebno naglasiti da su istraživanja predmetne teme u posljednjih tridesetak godina u RH dosta slabo zastupljena, više s naglaskom na usporedne analize političke zastupljenosti u odnosu na međunarodna kretanja kao i problematiku instrumenta kvota.
Istraživanje Leinert Novosel (1990) obrađuje uzorak od 180 ispitanika/ca na temu utjecaja obiteljske i radne situacije pri odabiru politike kao zanimanja te razlika u političkom ponašanju, preduvjetima i preprekama za ulazak u politiku. Kašić i Šinko (2004) se bave temom žene i politika te analiziraju odnos građana i građanki prema istoj te na koji način svjetonazorski i diskurzivni sadržaj utječe na percepciju i imidž političarki te „ženske politike“ općenito. Istraživanja su provedena prije parlamentarnih izbora 2003. godine. Istraživanje razloga nedovoljne zastupljenosti žena u politici kroz utjecaj socio-ekonomsko-političkih prepreka (rodna segregacija na tržištu rada, tranzicija, privatizacija, dokidanje socijalne države itd.) provode Siročić i Sutlović (2013:48-49, 68). Kao najvažnije socio-ekonomske prepreke autorice navode nedostatak vremena i sredstava, dvostruku i trostruku opterećenost, dokidanje socijalne države, poimanje politike kao muške djelatnosti, jednak pristup obrazovanju, predrasude i patrijarhalne svjetonazore, retradicionalizaciju društva, raskorak između socijalizacije ženske djece i zahtjeva politike kao zanimanja. Osim toga, Siročić i Sutlović (2013) navode pretpostavku uzimanja šireg društvenog konteksta i ekonomske baze kao preduvjeta za bavljenje politikom. Bez ekonomske neovisnosti žena teško može imati političku moć pa zaključuju da je pitanje ženske političke participacije ne samo rodno već i klasno pitanje, čime se politička moć ograničava na žene više klase što posljedično dovodi do pitanja demokratskog predstavništva i uske povezanosti s tehnokratskim trendovima u organizaciji politike. Problem dvostruke opterećenosti prepoznala je i Leinert Novosel (1999:207) te navodi da je „problem dvostruke opterećenosti žena potrebno riješiti prvenstveno kroz svijest ljudi jer dodavanjem novih zadaća bez prethodnog rasterećenja od postojećih značit će „dvoličnu“ emancipaciju žena“, a da brojnost žena na ključnim političkim funkcijama ovisi o doživljaju muškaraca prema obiteljskih dužnostima. Problem dvostruke opterećenosti kao glavne prepreke za sudjelovanja žena u politici vidljiv je i u istraživanju Šinko (2013). Tomić-Koludrović i Kunac (2000:7-8, 9-17, 144, 154, 156, 160), temeljem istraživanja na uzorku 3200

žena iz četiri RH županije, navode trostruko opterećenje (posao, kuća i dodatni posao) koje uzrokuje nedostatak vremena za sudjelovanje u demokratskim procesima društvenog i političkog života te radu društvenih političkih organizacija. Istraživanje je također pokazalo da je za sudjelovanje u politici temeljna pretpostavka ekonomska nezavisnost žena, a nesklonost ka poticanju povećanja broja institucija za odgoj djece kojima bi se pomoglo ženama u boljem rasporedu vremena kao i stoljeća odgoja prema kojima je politika muški posao razlozi su smanjenja osamostaljenja i jednakopravnog sudjelovanja. Zanimljiv je i rezultat prema kojem 15,1% anketiranih žena ne smatra ni jednu političarku kao učinkovitu zastupnicu ženskih interesa, dok 48,3% žena ne zna ili ne može procijeniti u kojoj mjeri političarke brane ženske interese.

Razloge socioekonomskih čimbenika navodi i Leinert Novosel (2007) te smatra da je dominacija egalitarnoga koncepta rodnih uloga te proporcionalnog izbornog sustava razlog veće zastupljenosti žena u zemljama s dužom demokratskom praksom, dok je u zemljama s kraćom demokratskom praksom, kojima pripada i RH, smanjena zastupljenost posljedica socioekonomskih čimbenika.

Mladineo (2004) navodi tri klasična razloga zašto je potrebno povećati zastupljenost žena: uspostavljanje demokratske pravde, maksimalno iskorištavanje ljudskih resursa i potreba zastupanja ženskih interesa. Isključenost žena smatra najvećim demokratskim deficitom današnjice navodeći da je empirijski dokazano kako sudjelovanje oba spola u kreiranju politika bolje odgovara potrebama različitih grupa stanovništva. Uravnoteženo zastupanje smatra pitanjem ljudskih prava, društvene pravde i nužnim za učinkovitije funkcioniranje demokratskog društva. Argumente za svoje navode pronalazi u istraživanju provedenom 2003. godine u RH gdje je 83,8% ispitanika/ca, na pitanje trebaju li se žene baviti politikom, odgovorilo potvrdno, što Mladineo (2004) smatra jasnim pokazateljem općeprihvaćenosti političarki u svim društvenim aspektima i minimalnom civilizacijskom praksom. Zanimljivi su i odgovori na pitanje koji su razlozi zašto bi se žena trebala baviti politikom pa tako 45,5% ispitanika smatra da je politika kao javna djelatnost dobrobiti za oba spola, 30,5% smatra da su žene jednako politički osviještene kao i muškarci dok 27,4% smatra da je pravo žena ravnopravno sudjelovanje u politici temeljem prava glasa, dok se na ženskoj listi kao najznačajniji razlog za bavljenje politikom pojavljuje stav da žene unose promjene i drugačiji stil u politiku (30,7% ispitanica i 20,6% ispitanika). Nadalje, 49,1% smatra da veća zastupljenost žena može promijeniti kvalitetu politike, a kod utvrđivanja razlike u načinima

vođenja politike čak 41,8% ispitanika navodi da su žene dosljednije u provedbi političkih ciljeva, 92,8% smatra da žene imaju drugačiju listu važnosti, a 49,3% smatra da žene govore u politici na drugačiji način.

Iako istraživanja provedena u Europi, u razdoblju od 1950. do 1990. godine, pokazuju slabije zanimanje europskih žena za politiku, nalazi istraživanja provedenog 1995. godine u RH („Izbori 95“; Fakulteta političkih znanosti), pokazuju znatne razlike od ostalih europskih zemalja. U RH je interes žena za politiku vrlo sličan interesu muškaraca (36% jako zainteresiranih i 50% srednje zainteresiranih muškaraca te 26% jako zainteresiranih i 60% srednje zainteresiranih žena). Žene u RH zainteresiranije su za politiku od žena u Danskoj, Njemačkoj, Nizozemskoj, Velikoj Britaniji, Grčkoj, Luksemburgu, Irskoj, Španjolskoj, Belgiji, Italiji i Portugalu, pa čak veći interes žene u RH imaju za politiku od europskih muškaraca. Bitan nalaz ovog istraživanja je i podatak da u RH porastom razine obrazovanja dolazi do porasta interesa za politiku pa tako samo 7% visokoobrazovanih žena ne zanima politika, odnosno 93% zanima politika. Ako se promatra jesu li žene u radnom odnosu ili ne, zainteresiranost za politiku oba spola je podjednaka, a s godinama se kod oba spola interes za politiku povećava. Osim nasljeđa socijalizma i posljedica ratnih zbivanja, Leinert Novosel (1996; 1999), kao jedan od razloga ovakve zainteresiranosti za politiku, vidi u posljedici ukidanja totalitarnih sustava od kada pojedinac uviđa potrebu za političkim razmišljanjem i zauzimanjem određenih stavova.

U hrvatskom kontekstu, unatoč činjenici da je interes za politiku visok i konstantan te uz gotovo zanemarive razlike među spolovima u usmjerenosti prema politici, Leinert Novosel (1999) postavlja pitanje o razlozima niske zastupljenosti žena u politici. Razloge pronalazi u činjenici da su, unatoč većem broju visoko obrazovanih žena, na pozicijama moći uglavnom muškarci. Smatra potrebnim težiti pragu iznad 30% zastupljenosti žena kako bi u društvu došlo do stvarnih promjena u aktivnostima društva (Hrvatsko katoličko sveučilište, 2022). Dahlerup (2007) također smatra da bi veća zastupljenost žena u politici donijela promjene u odnosu na reakcije prema ženama političarkama, njihovoj uspješnosti i učinkovitosti, promjene u društvenoj klimi političkog života (političkoj kulturi), u političkom diskursu te javnim politikama (političke odluke). Osnaživanjem bi došlo do porasta moći žena i veće vidljivosti u javnom životu. Leinert Novosel (2007) smatra da u manje razvijenim zemljama i muški orijentiranoj politici treba djelovati u smjeru ostvarenja kritične mase i odabira najsposobnijih kandidatkinja te stvaranju dojma o političarkama i usmjeravanju svih političara na rodnu osjetljivost. Žene će dobiti veću

šansu za društvenu promociju i stabilniju perspektivu ako će zastupnici „modernije“ opcije biti politički moćniji, što znači unutar modernih vrijednosti, gdje se interes nacije premješta na pojedinca, obitelj je istaknuta, ali u modernom obliku. Unutar modernih vrijednosti žena je poželjan partner u javnom djelovanju, uz unutar stranačke kvote i bez zaštitnih mehanizama, a nedovoljna zastupljenost žena smatra se pitanjem nepotpunog ostvarivanja demokracije (Leinert Novosel, 1999).

Ipak, istraživanje političkog života žena u pet nordijskih zemalja, krajem osamdesetih godina, ukazuje na nepostojanje korelacije između broja žena i obrnuto proporcionalnog položaja u hijerarhiji moći. Beckwith i Cowell-Meyers (2007) pojam „kritične mase“ smatraju, u teoriji, nedovoljno raspravljenim i problematičnim iz dva razloga, prvi jer nije utvrđen najmanji broj žena koje mogu utjecati na zakone i dovoljno velik broj koji će osigurati inicijativu, a drugi jer nisu određeni uvjeti prema koji bi se smatralo što je to zadovoljavajuća razina predstavljenosti žena u politici. Rezultatima novijih istraživanja Dahlerup je opovrgnula svoju tezu da će kvalitativne promjene nastati uslijed veće zastupljenosti od 30% žena u nekoj (političkoj) organizaciji. Smatra da pojam kritične mase treba zamijeniti pojmom kritični akt. Pod „kritičnim aktom“ smatra „spremnost i sposobnost ženske manjine da mobilizira resurse organizacije ili institucije kako bi poboljšale situaciju za sebe i cijelu manjinsku skupinu“ Dahlerup (2007:296).

2.7. Obrazovanje kao motivacijski čimbenik za politički angažman

Još u 19. stoljeću Mill (2000:98) je razmatrao „kako bi bilo korisno modificiranje ženskog utjecaja pomoću boljeg obrazovanja“ koje bi proizlazilo iz društvene i političke emancipacije. Glavna svrha političkog obrazovanja je educirati građane o njihovim pravima i odgovornostima smatra Shriver (2023), a Šalaj (2002) ističe važnost političkog obrazovanja riječima američke politologinje Gutmann (1987:287) „političko je obrazovanje – kultiviranje vrlina, znanja i vještina nužnih za političku participaciju – ima moralni primat nad drugim svrhama javnoga obrazovanja u demokratskom društvu“, a „djeca moraju biti poučena u mjeri da mogu, kada odrastu, promišljeno participirati u političkom procesu koji oblikuje društvo u kojemu žive” (Gutmann, 1987, xii).

Obrazovanje kao moćan alat doprinosi oblikovanju osobnosti pojedinca i usvajanju novih znanja, preispitujući postojeće vrijednost, stvara nove i prenosi na nove naraštaje stečene

civilizacijske vrijednosti (Rotenstreich, 1952:96). Dosadašnja su istraživanja ukazala na važnost obrazovanja općenito te političkog obrazovanja kao važne komponente za povećanje zastupljenosti žena u politici. Obrazovanjem žene prevladavaju društvene i kulturne prepreke. Obrazovanjem se razvija svijest i kritičko mišljenje, stječu se potrebna znanja i vještine te potiče motivacija za sudjelovanjem u politici.

Obrazovanje kao osnovna poluga razvoja utječe na veći postotak žena koje žele aktivno sudjelovati u politici, a isto tako veća zastupljenost političarki utječe na poboljšanje obrazovanja djevojčica i mladih žena čime je društvena korist višestruka, od poticanja samosvijesti žena, samopouzdanja za preuzimanje odgovornosti, donošenje odluka i prepoznavanja mogućnosti uključivanja u politiku do pravednijeg društva (Sahu i Yadav, 2018; Adhikari i Saha, 2021; Khan et al., 2021; Burchi i Camacho, 2014; Carvalho i Cameron, 2023; Le i Nguyen, 2019). Razumijevanje rodnih uloga, motivacije i osobina, prema teoriji društvenih uloga, djeca donose od kuće. Danas muškarci više sudjeluju u obiteljskim obvezama nego prije, a žene na tržištu rada (Altintas i Sullivan, 2016), što je važna informacija za razvoj djece i njihovih pogleda na rodne uloge. Analiza istraživanja odgovora američke djece, na pitanje kako doživljavaju politiku i političko vodstvo, pokazala je da djeca politiku vide mjestom gdje muškarci dominiraju (Bos et al., 2022). Analizom sadržaja i načina kako se osnovnoškolcima prezentiraju žene liderice, Lay at al. (2021) su uvidjele da se žene liderice isključivo veže uz društvene (komunalne) osobine liderstva, dok se za muške (agentne) osobine vežu oba spola jednako. Tijekom odrastanja, kada se stvaraju prioriteti izbora budućeg zanimanja, ovakva uvjerenja stvaraju nižu razinu interesa i motivacije za politiku kod djevojčica nego kod dječaka, stoga Bos et al. (2022) smatraju da školske kurikulume treba odmaknuti od postojeće literature koja pokazuju političko liderstvo kao muško područje. Potrebno ga je unaprijediti primjerima žena lidera s nizom ženskih osobina, između ostalih i društvenih (komunalnih) te time pokazati da su te i takve osobine spojive s ulogom lidera.

Iako neki autori smatraju utvrđivanje korelacije između obrazovanja i interesa za politiku i povećanja žena u politici ponekad složenim i ne potpuno jasnim procesom (Goetz, 2003; Burns, Scholzman i Verba, 2001), mnoga su istraživanja ipak pokazala da motivacija i interes za politiku i politički angažman, a posebno žena, jača nakon šesnaeste godine, s naglaskom na akademsko obrazovanje koje ima najveći utjecaj, dok je manji utjecaj u srednjem i strukovnom obrazovanju. Zbog toga je potrebno, a radi jačanja interesa za budući politički angažman i u toj obrazovnoj skupini, dodatno unaprjeđenje programa građanskog odgoja (Janmaat, Hoskin i

Pensiero, 2022; Janmaat i Hoskins, 2022; Neundorf, Smets i Garcia-Albacete, 2013; Leinert Novosel, 2009). Empirijska istraživanja korelacije obrazovanja i buduće motivacije za bavljenjem politikom u RH od Leinert Novosel (1996 i 1999), pokazala su da je 93% visoko obrazovanih žena zainteresiranih za politiku, 79% ispitanica smatra da bi edukacija žena o mogućnostima uključivanja u politiku trebala biti implementirana u programe od osnovne škole (građanski odgoj), dok 80% smatra da bi se podizanjem svijesti stvorio pozitivan stav o političkom djelovanju žena.

Danas u svijetu živi više od 1,1 milijarde djevojčica mlađih od 18 godina, 2 od 3 djevojke su upisane su srednju školu, u usporedbi sa samo 1 od 2 ne tako davne 1998. godine. Sve imaju potencijal utjecati na promjene u društvu, postati liderice, a njihovo pravo za sudjelovanje u javnom i političkom životu zajamčeno je međunarodnim zakonima o ljudskim pravima. Internetske platforme su prostor za mogućnosti umrežavanja i javnu raspravu o društvenim temama. U mrežnim aktivnostima redovito sudjeluje devet od deset djevojaka i mladih žena. Njihova mišljenja su bitna, navodi se u izvješću UNICEF (2022).

Jedan je od najvećih nedostataka, izuzev rodnih stereotipa, financijske podrške i političkih kontakta, a koji sprečava žene za dolazak u politiku, je nedostatak obrazovanja općenito i političkog obrazovanja žena, smatra Chaurasia (2022). Iako obrazovanje mladih žena i djevojčica ne može jamčiti jednakija društva, istraživanja su pokazala da kvalitetno obrazovanje i stečeno obrazovanje ima šire društvene rezultate te osnažuje žene za preuzimanje odgovornosti i donošenje odluka (Carvalho i Cameron, 2023). Stoga je razumljivo zbog čega Miller (2022) naglašava podržavanje kvalitetnog školovanja djevojčica i mladih žena. Obrazovanje će im omogućiti veću slobodu izbora u vlastitim životima, između ostalog, kako jednog dana postati političke liderice čime će, posljedično, društvo postati stabilnije i sigurnije (Miller, 2022).

Istraživanje Plan International (2022) o potencijalnom interesu za politiku i politički angažman, na uzorku od dvadeset i devet tisuća (29 000) djevojčica i mladih žena iz 28 zemalja diljem svijeta, pokazalo je da 97% ispitanica smatra sudjelovanje u politici važnim, a 24% želi, u budućnosti, aktivno sudjelovati u politici. Unatoč još uvijek postojećim preprekama, ispitanice smatraju da je danas lakše ući u politiku nego što je to bilo njihovim majkama i bakama, a razlog poboljšanja pronalaze između ostalog u društvu koje napreduje te većoj dostupnosti društvenih mreža i medija. Kao jedna od preporuka istraživanja ističe se potreba za građanskim

obrazovanjem jer se smatra da su znanja i vještine osnova političke socijalizacije djevojaka i ujedno put ka političkom sudjelovanju. Analizom jednog američkog vjerskog programa, u okviru kojeg srednjoškolce/ke uče o političkim vještinama i načinu lobiranja kako postati član/ica Kongresa, Kalla i Porter (2022) su uočili da, unatoč tome što program nije bio isključivo namijenjen za ženski spol i razvoj političkih ambicija, političke ambicije žena su se povećale.

Broj izabranih žena političarki nema utjecaj na rodni jaz, ali ima na političko znanje žena, smatraju Dassonneville i McAllister (2018). Politička socijalizacija odnosno utjecaj političkog konteksta najveći je tijekom adolescencije i rane odrasle dobi koji posljedično ima snažan i značajan dugoročan utjecaj na politički angažman u budućnosti. Istraživanja mlađe populacije pokazala su povezanost jakih ambicija razvijenih tijekom školovanja, profesionalnih težnji i kasnijih ostvarenja u životu (Fruttero, Muller i Calvo-Gonzalez, 2021). Istražujući različite vrste obrazovanja u 39 zemalja, Le i Nguyen (2019) zaključuju da školovanje potiče politički interes, političko znanje i podražavajuće stavove prema političkim slobodama. Obrazovanje smatraju promicateljem kvalitetne uključenosti građana u vidu izražavanja interesa, znanja i stavova. Stoga podržavaju državne intervencije u pružanju i financiranju obrazovanja.

Ideja političkog obrazovanja nije novina već postoji otkako ljudi govore i pišu o politici, navodi Šalaj (2005). Analiziranjem primjera političkoga obrazovanja engleskog školskog sustava, Šajal zaključuje kako u demokratskim državama postoji dogovor oko potrebe ove vrste obrazovanja kao važnog dijela školskog sustava čija nužnost proizlazi iz razumijevanja da budućnost demokratskih političkih sustava, u velikoj mjeri, ovisi o znanjima i sposobnostima građana, o društvima iz kojih dolaze i o uključenosti u postupke donošenja političkih odluka. Na temelju uvida u dotadašnju praksu, Šalaj (2002) razvija klasifikaciju s četiri osnovna modela: političko obrazovanje putem skrivenog kurikuluma (dio školskog sustava, ali ne i dio nastavnog plana i programa odnosno kurikuluma), političko obrazovanje kao obrazovno načelo (dio je formalnog kurikuluma, ali bez zasebnog predmeta), političko obrazovanje kao segment integriranog društvenog obrazovanja (dio formalnog kurikuluma i sastavni dio interdisciplinarnog društvenog obrazovanja kroz jedan školski predmet) i političko obrazovanje kao zaseban predmet. Većina europskih država opredijelila se za modele u kojima političko obrazovanje ima status samostalnoga nastavnoga predmeta ili predstavlja dio integriranog društvenoga obrazovanja, a odbačeni su nepolitički modeli političkoga obrazovanja u kojima se ono nastoji provoditi putem skrivenoga kurikuluma ili kao obrazovno načelo. Sva su se

politički organizirana društva hvatala u koštac s pitanjem pripreme ljudi za sudjelovanje u sferi javnoga života pa tako i Hrvatska kao jedna od rijetkih europskih država koja nije imala takvo obrazovanje implementirano u svoj obrazovni sustav (Šalaj, 2005). 15 godina kasnije, u RH kroz Nacionalni kurikulum uvedene su međupredmetne teme građanskog odgoja i obrazovanja (Šarić, 2019).

Analiza odnosa američkih žena i politike, pokazala je da sveučilišta više ne pružaju otvoreni otpor prema održavanju političke edukacije i edukacije s temom žena/rod kao i uloge spola u širem političkom kontekstu, no institucije općenito smatraju kolegije o ženama/rodu i politici tercijarnim dijelovima nastavnog plana i programa, negdje je to glavni predmet, a negdje izborni predmet, pri čemu većina studenata ne smatra spol važnom varijablom u svijetu politike (Han i Heldman, 2019). S druge strane, analiza građanskog odgoja u srednjim školama SAD-a (Indijana) prema Owen i Soule (2015), pokazuje postojanje pozitivne korelacije građanskog odgoja i političkog znanja, odnosno učenici stječu bazu političkog znanja zbog čega su skloniji političkom i građanskom angažmanu od onih koji ta znanja nemaju. Najznačajniji nalaz ove studije pokazuje da učenici, koji su pohađali građanski odgoj u otvorenom okruženju i čija je nastava uključivala pristup aktivnom učenju, imaju najveću sklonost političkom angažmanu. Ovakve dobre rezultate metode učenja u otvorenom okruženju možemo pronaći u objašnjenju Godfrey i Grayman (2014). Otvoreno okruženje čini atmosferu koja doprinosi razvoju kritičke svijesti, učenicima omogućava jačanje samosvijesti o sebi kao aktivnim članovima civilnog društva. Konkretno, klima otvorene učionice pozitivno je povezana sa sociopolitičkom učinkovitošću u obrazovnoj i političkoj domeni i kritičkim djelovanjem u domeni zajednice. Zbog jačanja građanskih stavova značaj navedenom načinu poučavanja građanskog odgoja dali su i Willeck i Mendelberg (2021).

S druge strane, Goetz (2003) ukazuje na složenost mišljenja o korelaciji boljeg obrazovanja i aktivnosti žena u politici pa navodi primjer Indije s početka 90-ih godina, gdje su u jednom dijelu zemlje visoko obrazovane žene iskazivale ravnodušnost prema politici i manje sudjelovanje, dok su u drugom dijelu žene slabijeg obrazovanja ostavile značajan utjecaj na politiku te zemlje. Stoga Goetz radije govori o rezultatima kvalitativnih studija koje su pokazale veći značaj kulturološke varijable od obrazovanja te tvrdi da se razina zastupljenosti žena u politici povećava kako raste broj žena na položajima moći i autoriteta. No, bitnim smatra nalaz kojim razlikujmo političke institucije prema načinu izbora svojih suradnika. s jedne strane su suradnici/ce s političkim vještinama i resursima te ojačanim društvenim kapitalom između

ostalog obrazovanjem, a s druge strane oni sa karizmom i pravim idejama koje mogu nadjačati bilo koje obrazovanje i raspoloživa sredstva. Ipak, Goetz ne odbacuje utjecaj obrazovanja te navodi, a prema Burns, Schlozman i Verba (2001), da su izravni učinci formalnog obrazovanja na političku participaciju stečena znanja o aktualnim događanjima i komunikacijske vještine korisne u javnim raspravama. U neizravne učinke ubraja dobrovoljno sudjelovanje u raznim školskim aktivnostima, klubovima, sportu, pisanju članaka u školskim novinama, a sve s ciljem stjecanja građanskih i organizacijskih vještina koje će muškarcima i ženama biti od koristi u političkom angažmanu.

U kojoj životnoj fazi roditelju mogu utjecati na djecu i njihov budući angažman u politici pokazala su sljedeća dva najrecentnija istraživanja. Analizirajući britanska domaćinstva, Janmaat i Hoskins (2022) su procjenjivali utjecaj obrazovanja ili političke uključenosti roditelja na politički angažman mladih u životnoj fazi razvoja kada djeca prepoznaju svoje političke preferencije, dispozicije i identitete i posebno su osjetljivi na sve vrste utjecaja uključujući i one svojih roditelja. Zaključili su da ni obrazovanje roditelja ni politički angažman roditelja nisu povezani s promjenama u političkom angažmanu mladih nakon 16 godina. Isto su potvrdili i Neundorf, Smets i García-Albacete (2013) procjenjivanjem dinamike utjecaja roditelja na politički interes ispitanika u dobi od 17 do 35 godina. Istraživanjem, provedenim između 1984. i 2007. godine, otkrili su vidljiv utjecaj kod ispitanika do 17 godina, a nakon toga roditeljski utjecaj nije povezan s promjenama političkih interesa. Ključnom fazom u kojoj se formiraju i jačaju političke navike i interesi općenito, smatraju se godine između djetinjstva i odrasle dobi, a posebno za one pojedince koji nisu stekli visoku razinu utjecaja od svojih roditelja. Na korelaciju edukacije i razvoja interesa za politički angažman kod adolescenata i u ranoj mladosti ukazali su istraživanjem mladih Britanaca Janmaat, Hoskins i Pensiero (2022). Zanimljivi su sljedeći nalazi: nakon 16. godine djeca bolje obrazovanih roditelja su angažiranija u školskim aktivnostima i raspravama političke i društvene naravi, mladi s akademskim obrazovanjem imaju snažniji interes za politički angažman od onih sa stručnim kvalifikacijama, muškarci imaju višu razinu političkog interesa u dobi od 16-te godine te veći politički interes između 16-te i 30-te godine. Žene između 16-te i 30-te godine s višim obrazovanjem su pokazale veći interes od žena s nižim stupnjem obrazovanja i strukovnim kvalifikacijama. Ovi nalazi, smatraju Janmaat, Hoskins i Pensiero (2022), ukazuju da obrazovni smjer nakon 16-te godine određuje i različite puteve prema političkom angažmanu, posebno za žene, stoga predlažu potrebu uvođenja predmeta građanskog odgoja i u strukovnim smjerovima u višem srednjem obrazovanju kako bi se smanjile razlike u interesu za političkim angažmanom.

Na manjak institucija, koje bi kontinuirano educirale i radile na razvoju ljudskog kapitala posvećenog političkom vodstvu, upozorio je i Pena (2021). Razlog tome navodi krizu političkih stranaka i političkog predstavljanja jer se politika ne smatra aktivnošću s visokim rezultatima. Druge organizacije, kao na primjer organizacije civilnog društva, akademske institucije, zaklade i slično mogu biti podrška političkoj obuci kroz svoj specifičan pristup, ali ne mogu zamijeniti svakodnevne ili dugoročne strategije.

U nastavku rada prezentirano je nekoliko doprinosa području političkog obrazovanja.

Predstavljenost žena na pozicijama gdje se donose političke odluke preduvjet je za pravednije društvo, politiku i demokraciju, navodi se u studiji „Women in power and decision-making“, Europskog instituta za ravnopravnost spolova. Prema studiji većina velikih političkih stranka ima programe koji se odnose na razvoj vještina i kompetencija, a doprinos daju i neprofitne organizacije. Inovativni portugalski projekt, koji ima međustranačku dimenziju i prepoznat je od strane medija, prenosi znanja putem mentorskih shema, programa razvoja kompetencija i projekata društvene transformacije. Njemačka inicijativa ima za cilj pokretanje žena u smjeru preuzimanja političkog mandata na lokalnoj razini putem nagrada, mentorskih programa i informativnih mrežnih stranica. Inicijativu podržava federalna vlada (EIGE, 2015). Izvješće ESCAP UN (2019) pokazuje da je 20 od 41 zemlje, koje su sudjelovale na Azijsko-pacifičkoj Bejing +25 konferenciji, implementiralo mentorske programe, između ostalih za mlade žene u području liderstva, odlučivanja, javnih nastupa, organizaciji političkih kampanja, izgradnji samopouzdanja i donošenja odluka.

Prema izvješću „Organization for Security and Co-operation in Europe“ (OSCE) rad sa znanstvenom zajednicom nije toliko uobičajen u zemljama članicama OSCEa (57 članica iz Europe, Azije i Sjeverne Amerike, RH je jedna od članica), a potencijalni utjecaj takve suradnje nije prepoznat u dovoljnoj mjeri od strane civilnog društva. Stoga se civilnom društvu predlažu, u edukaciji stanovništva i potencijalnih političkih kandidatkinja, suradnja s akademskom zajednicom, istraživanja koja podržavaju žene u politici kao i educiranje stanovništva o diskriminaciji prema spolu, poticanje i podržavanje akademskih edukativnih programa o politici i politika za žene, izradu izvora i istraživanja podataka koja podržavaju žene u politici i ravnopravnosti spolova, sudjelovanje u istraživanjima žena u političkoj domeni te podržavanje istraživanja o rodnoj dimenziji i javnih politika s ciljem reforme istih. Kao poseban primjer navodi se američki „New Leadership programme“ sveučilišta Rutgers (OSCE, 2014). Škola za

političku edukaciju žena (eng. The School for Women's Political Education, skraćeno: SWPE), Louisiana u SAD-u, organizira radionice putem kojih žene uče kako izraziti svoja mišljenja i biti prepoznat u političkoj areni, mladim ženama pruža znanje i vještine za učinkovito sudjelovanje u političkom procesu i stvara okolinu u kojoj se mlade žene osjećaju sigurne u izražavanju političkih pitanja. Predmet izučavanja su politički procesi, kako politika utječe na svakodnevni život, kako biti informiran i sudjelovati u politici, bilo kroz rad u učionici ili u aktualnoj kampanji. Škola daje alate kako postati učinkoviti lideri u društvu te pomaže ženama pri umrežavanju, stvaranju veza i kontakata. Cilj škole je poticanje žena na participaciju (bilo glasanjem ili aktivnim sudjelovanjem u politici), bolje obrazovanje o djelovanju političkih sustava (razine vlasti, zakoni i uloga medija u politici), poticanje žena na sudjelovanje u radu političkih stranaka te kako se boriti za političku poziciju, povećati svoju reprezentaciju i stvoriti mogućnosti za predstavljanje ženama interesantnih pitanja (Shriver, 2022).

U odnosu na kraj 20-og stoljeća, u obrazovanju i usavršavanju danas podjednako sudjeluju žene i muškarci (Leinert Novosel, 2018). Iako su neka istraživanja provedena u Europi u razdoblju od 1950. do 1990. godine ukazivala na općenito slabiji interes europskih žena za politiku (Leinert Novosel, 1996), novija istraživanja pokazuju značajniju povezanost razine obrazovanja i političke participacije (Leinert Novosel, 1990, 2007, 2009). Žene u RH pokazuju gotovo jednak interes za politiku kao i muškarci, što Leinert Novosel (1996) pripisuje, između ostalog, obrazovnoj razini žena i zaključuje da je visoko obrazovanje jedan od glavnih preduvjeta motivacije za uključivanje žena u društveni život, pa tako i aktivno sudjelovanje u politici. Tradicionalne sredine žene toleriraju samo u privatnom području života što im smanjuje interes i samo djelovanje u politici. Tek rastom broja visokoobrazovanih izvan doma zaposlenih žena povećava se i njihova političnost. Istraživanje, provedeno u RH 1995. godine, pokazalo je da 93% visokoobrazovanih žena pokazuje interes za politiku.

U RH trenutno ne postoji sustavna edukacija žena političarki ili potencijalnih kandidatkinja za eventualni ulazak na političku scenu, edukacije se više organiziraju na razini pojedinačnih inicijativa. Hrvatska zajednica županija (2022) je na lokalnoj i regionalnoj razini pokrenula inicijativu okupljanja žena s ciljem umrežavanja i razmjene iskustava. Ovu razinu smatraju izuzetno važnom jer je to razina gdje započinje provedba politika rodne ravnopravnosti i koja se kasnije reflektira na nacionalnoj i europskoj razini (Blažanović, 2021c). Zaklada Friedrich-Ebert-Stiftung i neprofitna udruga CESI naglašavaju potrebu za edukacijama koje će odgovarati stvarnim potrebama sudionica te znanjima i vještinama potrebnim za rješavanje specifičnih

pitanja u lokalnim zajednicama (Blažanović 2021d). Osim edukacija, dobrim praksama pokazale su se inicijative podizanja svijesti o temama zastupljenosti spolova u politici u organizaciji neprofitnih organizacija i civilnog društva (EIGE, 2015).

2.8. Utjecaj medija na vidljivost i percepciju političarki

Osim vještina i sposobnosti, važno je komuniciranje i umrežavanje. Mreže su ključne, smatra (Koch-Mehrin, 2018), a komunikacijski kanali, povezivanje i umrežavanje unutar zajednice podržavaju i ubrzavaju napredak žena u politici. Komunikacija je krvotok organizacije prema Miljković i Rijavec (2007). Bez komunikacije se ne odvija ni jedan segment poslovanja, organizacija bez komunikacije ne postoji. Komunikacija je jedna od najvažnijih vještina vođa bilo da se radi o pisanoj, verbalnoj ili neverbalnoj komunikaciji, a ista ih može stvoriti ili uništiti. Učinkovitost njihova komuniciranja proporcionalna je njihovim stavovima. Ako vođa nema sposobnost komunikacije, pisanjem, govorom, slušanjem, samouvjerenošću, neverbalnim gestama i slično, teško će prenijeti svoje ideje sljedbenicima (Chapman i O´Neil). Na tom tragu govori i Denning (2009) pojašnjavajući da uspješni lideri komuniciraju drugačije od tradicionalnog, apstraktnog pristupa. Lideri komunikacijom prvo privlače pažnju i osnažuju razloge te stvaraju održivi entuzijazam za primjenu određenog cilja. Prema Armstrong (2001) menadžerska se aktivnost uglavnom sastoji od uvjeravanja drugih da nešto naprave. Na komunikaciju troše dosta vremena, no komunikacija je sredstvo kojim menadžeri obavljaju posao. Za Denning (2009) komunikacija u današnje vrijeme nije obrađivanje informacija i pažljivo slušanje razloga i analiza među ljudima, jezik liderstva koristi brzu, smislenu i jednostavnu komunikaciju, lider kaže manje, a slušatelj razumije više. Covey (1999) smatra da ljudi instinktivno vjeruju onima čiji se karakter temelji na ispravnim načelima, pritom naglašavajući da je tehnika komuniciranja nevažna u odnosu na povjerenje. Kada je povjerenje na visokoj razini, komunikacija se odvija lako, može doći čak i do pogrešaka, ali slušatelju je jasno o čemu se govori, no ako je povjerenje na niskoj razini, komunikacija postaje teška, iscrpljujuća i neučinkovita. Chapman i O´Neil (2003) dobru komunikaciju smatraju posljedicom pozitivnog stava vođe. Intenzitetom moći, vođa ostvaruje misiju, pozitivnom silom oblikuje komunikacijsku mrežu, donosi odluke i odgovarajuće nagrade sljedbenicima.

Za politiku je komunikacija važna jer politika podrazumijeva pomirbu razlika i raznolikih stajališta tijekom rasprava i uvjeravanja (Hague i Harrop, 2009) te stvara dojam i ostavlja utisak, u javnosti, moćnog alata za samopromociju i izražavanje jasnog stava o načelima i načinu

djelovanja političara/ke. Odlika žena je sposobnost raznih oblika komunikacije, uključivši i čitanje mimike lica, bolje su od muškaraca u slušanju te manje govore u javnosti, jer slušanje, ali ne i šutnja, donosi bolje odluke, navodi Mainsbridge (2015:105) te citira Dixon (1970): „Žene su izvježbane za nijanse, za slušanje suptilnih znakova koji nose poruku skrivenu iza riječi. To je dio one posebne vještine zvane „intuicija“ ili „empatija“ koju moraju naučiti sva ženska djeca žele li biti uspješna u manipuliranju drugima kako bi dobila ono što žele te kako bi bila uspješna u pružanju suosjećanja i razumijevanja.“ Analizom jednog američkog državnog zakonodavnog tijela, Kathlene (1995) je zaključila da muška dominacija u razgovoru, raspravama i zasjedanjima povećava moć muškaraca, a podriva moć žena čak i ako se radi o istoj razini položaja. Žene uspijevaju kontrolirati razgovor tek uz prisustvo drugih žena (fizički) ili ako se radi o ženama na poziciji autoriteta (Lovenduski, 2015). Temeljem istraživanja Planinić i Ljubičić (2020) kao glavne karakteristike žena u javnim nastupima pokazale su se intuicija, psihološki pristup publici s više argumenata i emocija, autentičnost, karizma, snalažljivost, otpornost i staloženost te sposobnost „čitanja“ sugovornika kao i odgovaranje na provokativna pitanja, dok su kao negativnosti navedene emotivnost, obrambeni stav, veća potreba za slobodom, laganje i vješto manipuliranje u neverbalnoj komunikaciji, zbunjenost i površnost. Za muškarce istraživanje je pokazalo dominantnost u komunikaciji, autoritativnost i izravnost, srčanost i ponekad agresivnost. Uvjerljivost i dominantnost u javnom nastupu Planinić i Ljubičić (2020) smatraju glavnom prednošću muškaraca.

Ovisno o načinu na koji mediji prezentiraju te koliko daju ili ne daju medijske pažnje političarkama, iako izuzetno koristan alat, medijski je utjecaj istovremeno visoko rizičan i moguće presudan za žensku političku predstavljenost. Utjecaj i odnos medija prema ženama u politici tema je brojnih istraživanja i analiza od kojih su neki razmotreni i prezentirani u nastavku rada.

Mediji su jedan od najbitnijih čimbenika modernih izbornih kampanja (Popović i Šipić, 2013 prema Swanson i Mancini, 1996) jer tumačenjem i određivanjem politički značajnih tema i područja utječu na odabir ideja kojima će glasači dati svoj glas (Phillips, 2001). Odnos medija i politike složen je i međuovisan pri čemu mediji političkim temama ispunjavaju svoj prostor emitiranja (moguće uz zauzimanje stavova bilo izravno ili izravno te podupiranjem određene skupine političara), a političari medije koriste kako bi izgradili sliku o sebi i svojim idejama uz pažljivu suradnju kako bi kupili pristup medijima (Hanson, 2023). Mediji su sposobni žene potaknuti na političku aktivnost (od glasovanja do natjecanja za političke pozicije), a zbog

velike moći i utjecaja na svakodnevni život ljudi važniji su od vlasti (Ohaja et al., 2022). Zbog utjecaja medija na javno mišljenje i svijest javnosti, mediji su četvrta grana moći (Shvedova, 2005), a kako javnost stvara i oblikuje mišljenja u domeni je medijske kontrole (Jean-Noel, 2019).

Mediji s jedne strane mogu utjecati na motivaciju žena za uključivanjem u politiku (Ohaja et al., 2022), dok s druge strane svojom prezentacijom imaju značajan, ponekad i presudan utjecaj kako javnost doživljava političarke (Jean-Noel, 2019). Pojava stereotipa tijekom kampanja, medijski stvorenih viđenja i dojmova, može utjecati na pozitivan (Aaldering, Van de Meer i Van der Brug, 2018) ili negativan smjer podrške kandidatkinjama (Bauer, 2015; Broz, 2013), čime politička rasprava dobiva ili gubi na učinkovitosti i svestranosti (Lalić, 2004). Ovisno o političkom sustavu određene zemlje kao i određenim praksama i načinu primjene politika koje se odnose na pitanje jednakosti među spolovima, postoje odstupanja i određene varijacije medijskih pristupa prema prezentaciji i medijske zastupljenosti žena i muškaraca (Thesen i Yildrim, 2023; Fernandez-Rovira i Giraldo-Luque, 2021; Van der Pas, 2022). Brojna istraživanja u svijetu, Europi kao i u RH, pokazala su da političarke dobivaju manje medijske pažnje od muških kolega i manje su zastupljene u medijima (Tomić-Koludrović i Kunac, 2000; Broz, 2013; Van der Pas i Aaldering, 2020; Thesen i Yildirim 2023; Leinert Novosel 1993, 2003; Bodiroga-Vukobrat i Martinović, 2017; Knežević i Car, 2011; Majstorović i Vilović, 2017; Felger, Lesinger i Tanta, 2017). Temu o isključenosti političarki iz procesa donošenja političkih odluka mediji također ignoriraju (Shvedova, 2005). Političarke se većinom, stereotipno, povezuje s takozvanim ženskim temama kao, na primjer, zdravstvo, socijalna pitanja, okoliš, obitelj, briga o djeci i slično, a manje je usmjerenost na njihove uspjehe, sposobnosti općenito i sposobnosti vođenja (Atkinson, 2021; West et al., 2021; Koeing et al, 2011; Fernandez-Rovira i Giraldo-Luque, 2021; Rosenbluth, Kalla i Teele, 2015; Thesen i Yildirim 2023; Lee, 2020; CoE, 2018; Srdoč, 2023; PRS, 2020). Političare se više vezuju za njihove uspjehe, vodstvo i muške teme, kao što su, na primjer, ekonomija, vojna industrija, financije i vanjska politika (Aaldring i Van Der pas, 2020; Van der Merr i Van der Brug, 2018), što muškim pretendentima na političke pozicije stvara bolje uvjete za pobjedu na izborima i doprinosi kulturi predrasuda i dominaciji muškaraca u politici (Lee, 2020; Popović i Šipić, 2013; Lubina i Brkić Klimpak, 2014). No, potrebno je napomenuti da današnje vrijeme političarkama daje na raspolaganje brojne kanale komunikacije i informacijske tehnologije za postizanje veće prisutnosti, prepoznatljivosti i bolje dostupnosti potencijalnim biračima (Patteson, 2016), ali uz potreban oprez zbog izloženosti određenim oblicima agresije kroz koje

se, na razne načine, političarke diskreditira i demotivira na sudjelovanja u političkoj karijeri (Bicu, 2023; Haraldsson i Wängnerud, 2019; Srdoč, 2023).

Neposredno nakon „Četvrte svjetske konferencije o ženama“, održane u rujnu 1995. godine, zastupnice unutar IPU usredotočile su se na jedno od kritičnih područja Pekinške deklaracije i plana djelovanja. U studenom 1989. godine IPU je organizirao raspravu o imidžu političarki u medijima, a u veljači 1997. godine održana je rasprava na temu „Prema partnerstvu između muškaraca i žena u politici“. Na oba događaja sudjelovao je podjednak broj političara i političarki, a najznačajniji zaključci debata navedeni su u nastavku:

- Mediji su ključni za oblikovanje imidža političara, trebaju biti nositelji promjena pristupu ženama i rodu u cjelini, umjesto da su zrcalo društvenih i kulturnih tradicionalnih obrazaca.
- Medijsko osoblje, od urednika do izvjestitelja, od izdavača do kolumnista, treba osvijestiti da članci često održavaju rodne obrasce štetne za jačanje demokracije.
- U svijetu u kojem je financiranje politike ključno, dobra medijska pokrivenost nadoknađuje nedostatak financijskih sredstava.
- Političarke moraju bolje razumjeti medije i naučiti prenijeti svoju poruku putem medijskih intervjua, konferencija za tisak, održavanja prezentacija, priprema priopćenja za javnost itd.
- Žene trebaju asertivno predstavljati svoje ideje i postignuća jer, zapravo, neovisno o spolu, mediji obično dolaze do visoko pozicioniranih ljudi koji vjeruju u svoje ideje.
- Za razliku od političara, mediji političarke obično ne tretiraju kao političke protagonistice.
- Novinari trebaju osigurati jednaku medijsku pokrivenost političara i političarki.
- Mediji su manje otvoreni za pitanja i postignuća političarki nego za političare.
- Integracija žena u politiku jača demokraciju i medije koji imaju ključnu i sve veću ulogu u demokratskom procesu, stoga bi trebali pokušati prenijeti ovu poruku na sve moguće načine.
- Vlade bi trebale preoblikovati svoje komunikacijske politike prema rodno osjetljivima i promicati pravedniju sliku političarki (IPU Arhive, 2022).

Prema „Priručniku za promociju ženske participacije u političkim strankama“ (*eng.* Handbook on Promoting Women’s Participation in Political Parties) medijske su kampanje s biračima i javnosti najdominantniji oblik komunikacije političkih stranaka i kandidata. Medijski utjecaj na percepciju društva o ženama i muškarcima kao i njihovim ulogama igra ključnu ulogu u potvrđivanju ili provociranju stereotipa na osnovi spola. Oba spola mediji podvrgavaju stereotipima, muškarce procjenjuju prema političkim aktivnostima, a poistovjećuju s neovisnošću, natjecanjem, bezosjećajnošću, agresijom i nasiljem, dok se žene promatra kroz

izgled, bračni status i obiteljske obveze. Ako žena preuzme vlast, greške joj nisu dopuštene, a postavlja se i pitanje je li ženi mjesto u politici kao „prljavom“ zanimanju. Teme vezane uz balansiranje osobnog i profesionalnog života različite su ovisno radi li se o muškarcu ili ženi. Studije su potvrdile da ovakve polarizirane medijske poruke imaju vrlo negativan učinak na društvo. Stoga OSCE vidi civilno društvo kao važan čimbenik u prepoznavanju stereotipa tako da kroz suradnju sa medijima i akademskom zajednicom provode istraživanja o zastupljenosti i načinu prezentacije žena u medijima, educiranju novinara o načinu objektivnog prikaza žena tijekom izbora i izbornih kampanja te podržavanju obrazovanja žena o načinu aktivnog participiranja u javnim političkim raspravama (OSCE, 2014).

Brojnost medijskog sadržaja i pojavljivanja tema koje se odnose na žene jedan je od pokazatelja položaja i uloge žene u društvu, smatraju Tomić-Koludrović i Kunac (2000). Izborne kampanje su medij za promicanje veće zastupljenosti žena u politici (Broz, 2013), a prema nekim teoretičarima i prilika za slobodnije rasprave o bitnim društvenim pitanjima (Lalić i Kunac, 1999). Kampanja utječe na glasače, a pojava stereotipa, tijekom kampanja, smanjuje podršku kandidatkinjama (Bauer, 2015), dok političko pakiranje, stvaranjem dojma ili predodžbe o određenoj osobi putem raznih oblika napada i konstrukcija, smanjuje kvalitetu političke rasprave čime kampanja, jednim dijelom, umanjuje svoju osnovnu funkciju argumentirane javne rasprave o bitnim pitanjima društvenog razvoja (Lalić, 2004).

Meta analiza političko medijske vidljivosti prema spolu (90 studija, 25 000 političara, 4 000 političarki i 750 000 medijskih članka) pokazuje da žene dobivaju 17% manje medijske vidljivosti i to kod proporcionalnih izbornih sustava, dok je pristranost u medijskoj vidljivosti, u većinskim izbornim sustavima, manje izražena (Van der Pas i Aaldering, 2020). Nalazi meta analize političke zastupljenosti žena u medijima te utjecaja izbornih i sustava proporcionalne zastupljenosti (600.000 pojavljivanja u vijestima, norveških i britanskih zastupnika, u razdoblju od 2000. do 2016. godine) pokazala je da proporcionalna zastupljenost u kombinaciji sa snažnom stranačkom kontrolom imenovanja i rodno ravnopravnim društvom snižava početni prag za postizanje rodno ravnopravnije političke zastupljenosti. U zemljama sa proporcionalnom zastupljenošću mediji znatno više pažnje posvećuju muškarcima političarima. U pluralnim sustavima ta pristranost je odsutna. Razvoj prema formalnijoj ravnopravnosti spolova ne jamči stvarnu jednakost, a što je vidljivo u Norveškoj. Nedostatak iskustva stvara jaz, a ne brojčana zastupljenost, što je dokazano kod žena zastupnica u UK-u koje imaju jednaku medijsku nazočnost kao i njihovi muški kolege (Thesen i Yildirim, 2023).

Pozitivne i negativne učinke nizozemskih novinskih članaka na stranačke vođe i namjere birača na uzorku više od pedeset tisuća ispitanik/ca (u razdoblju od 2006. do 2012. godine) istraživali su Aaldering, Van der Meer i Van der Brug (2018). Rezultati su pokazali da pozitivno medijsko izvještavanje o karakternim osobinama stranačkih vođa utječe na glasače i to najviše tijekom kampanje, dok negativne predodžbe nemaju utjecaj na namjere tijekom glasanja. Razlog tome pronalaze u važnosti stranačkih lidera, odnosno ako je stranački lider dovoljno važan o njemu se može govoriti i loše, bez negativnih posljedica na rezultate glasanja.

Dodatni izazovi koje mediji stavljaju pred političarke su i medijsko određivanje političkih vijesti prema spolu, smatra Atkinson (2021). Uz klasične stereotipe o ponašanju u vodećim ulogama, političarke se ocjenjuje u odnosu na ženske teme, dok su političari pošteđeni od ovakvih pitanja. S druge strane, političarke su isključene iz rasprava o ekonomskim i vojnim temama. Atkinson (2021) navodi primjer odnosa medija prema Angeli Merkel koja je, prema njegovom mišljenju, uložila velike napore kako bi u svojoj politici neutralizirala važnost spola, no mediji su je uporno stavljali u te okvire onemogućivši joj da bude samo političarka sa svojim programom. Analizirajući rodne razlike medijskih prikaza političkog vodstva odnosno koliko često će političarke i političari biti ocijenjeni prema stereotipu o muškom liderstvu, Aaldering i Van Der Pas (2020) su također potvrdili da se političari češće ocjenjuju prema stereotipu muškog liderstva te da dobivaju više medijske pokrivenosti o osobinama vodstva općenito, a što posljedično utječe na podzastupljenost žena u politici. Nepovoljan položaj žena političarki u odnosu na medijsku zastupljenost i razloge zbog kojih žene odbijaju biti dio političke arene, analizirali su i West et al. (2021) u okviru „Projekta žene i vodstvo“ američkog državnog sveučilišta Utah (*eng.* Utah Women & Leadership Project) u razdoblju od 1995. do 2020. godine. Rezultati su pokazali veću usredotočenost na podrijetlo i obiteljski život (brak, obitelj i roditelji), nego što je to bilo vidljivo kod muškaraca. Također, naglašavane su ženske emocije, nedostatci i održivosti kao kandidatkinja. Ako su žene pokazale čvrstinu negativno su ocjenjene, a ako su pokazale slabost, etiketirane su kao neprihvatljive za posao političarke. Zanemarivala se njihova osobnost i sposobnost vođenja, a isticao fizički izgled i način odijevanja. Više ih se povezivalo s temama siromaštva, obrazovanja, zdravstva, brige o djeci, okoliša i društvenim pitanjima. Nasuprot tome, muška pitanja su usredotočena na „teška pitanja“, kao što su vanjska politika, vanjski poslovi, prirodni resursi, oružane snage/vojska, proračun i financije, porezi i gospodarstvo, a medijski prikazi muških kandidata odnosili su se na njihova postignuća, iskustva i zanimanja. Aaldering, Van der Meer i Van der Brug (2018) su, sveukupno gledajući, pronašli isti pristup prema političarkama, mediji više pažnje pridaju

izgledu i privatnom životu i u određenoj mjeri stereotipnim temama i komentarima osobina političarki. Za razliku od političarki, političare se povezuje s maskulinim pitanjima i osobinama koje politika bolje vrednuje, a veća medijska vidljivost muškim stranačkim kandidatima omogućuje veću vjerojatnost pobjede (Koeing et al., 2011). Sve prethodno navedeno, prema Van der Pas i Aaldering (2020), dovelo je do zaključak da medijska pristranost i nejednakost u medijskoj vidljivosti žena i muškaraca doprinosi uobičajenoj deskriptivnoj podzastupljenosti žena na svjetskoj razini.

Podjednaku zastupljenost oba spola u medijima vidimo u Kanadi, SAD-u i UK-u, dok se kod pet europskih zemalja (Njemačka, Španjolska, Francuska, Italija i Nizozemska) pokazao rodni jaz u medijskom izvještavanju o zastupnicama u parlamentima Europe gdje su zastupnice manje vidljive od svojih kolega zastupnika (Van der Pas, 2022). Ove razlike između zemalja Van der Pas (2022) pripisuje različitim stranačkim sustavima, specifičnim novinarskim normama i praksama, slobodnijim medijskim sustavima, bolje implementiranim politikama o jednakostima među spolovima, a što je vidljivo i kroz novinarsko izvještavanje. U Japanu je dosta slična situacija, politička zastupljenost japanskih žena u različitim područjima nije proporcionalna visokoj razini postignuća žena, a što pridonosi društvenoj kulturi sklonoj rodnim predrasudama i kulturi u kojoj dominiraju muškarci, smatra Lee (2020). Rodni medijski okviri i medijska struktura novinskih agencija, kao i neuravnotežena rodna zastupljenost u političkoj areni, utječe na rodnu zastupljenost u vijestima. Prema tradicionalnim japanskim medijima, političarke imaju integritet, ali ne i sposobnosti, povezuje ih se s pitanjima socijalne skrbi, za razliku od muškaraca koje povezuju s pitanjima upravljanja. Sve navedeno u skladu je s istraživanjima koja kažu da su percipirane karakteristike žena u suprotnosti sa zahtjevima političkog vodstva, a muškarci su prihvaćeni kao norma unutar politike. Iako je značaj vodstva žena u zajednici, putem neformalnih organizacija i javnih funkcija, naglašen u okviru Pekinške platforme za akciju, u okviru strateškog cilja „G“ „Žene na vlasti i dijagnoza o mjestima odlučivanja“ (eng. Women in Power and Decision-making Diagnosis), negativni stereotipi prema ženama i muškarcima, uključujući stereotipe putem medija, pokazuju tendenciju da političko odlučivanje ostane u domeni muškaraca (United Nations, 1995). U okviru studije „Ženska politička karijera“ (iz 2015. godine), Rosenbluth, Kalla i Teele (2015) su analizirale rezultate iz 84 zemlje svijeta. Tema su bile žene liderice u tradicionalnim medijima. Istraživanje je ukazalo na probleme postizanje ravnopravnosti spolova uslijed značajne podzastupljenosti žena u medijima i vezivanje žena za tradicionalne uloge, unatoč tome što su uspjesi žena opipljivi, a rezultati vidljivi u ekonomskom i političkom životu (CoE, 2015). Studija VE (CoE,

2018a), koja obuhvaća i analizira istraživačka izvješća i trenutne prakse u državama članicama VE, u odnosu na medijski prikaz političarki i političara tijekom predizbornih kampanja i izbora, pokazala je općenito, čak i kada se radi o razumnom broju žena kandidatkinja, manju razinu medijske pozornosti prema političarkama, a izborne poruke uglavnom oblikuju muški novinari i urednici. U kategoriji „Politika i vlada“, u razdoblju od 1995. do 2015. godine, zastupljenost se žena u medijskim vijestima kretala u rasponu od 7% do 16%, za razliku od muškaraca koji su bili zastupljeni 84% do 93%. U kategoriji „Zanimanje osobe koje se pojavljuje u vijestima“, u razdoblju od 2000. do 2015. godine, žene su zastupljene u 10% do 18% medijskih članaka s temom: „vlada, političar, ministar, glasnogovornik“, dok su muškarci zastupljeni u 82% do 90% članaka. Ovdje se radi o pojavi „kluba za gospodu“, zaključili su znanstvenici, politička pravila i većinu članaka o politici pišu muškarci, a političarke i novinarke ovih se pravila trebaju pridržavati. Na osnovi navedenog, ukazano je na potrebu provedbe rodne ravnopravnost u svim segmentima medijskog praćenja izbora, uključujući implementacijske standarde VE, istraživanja i medijskog obrazovanja.

No ima i nekih afirmativnih primjera u odnosu na prethodna istraživanja. Fernández-Rovira i Giraldo-Luque (2021) su temeljem analize 1100 novinarskih priloga (Francuska, Španjolska i UK) utvrdili, bez obzira na novinarsko područje, pretežno neutralan i pozitivan odnos medija prema ženama, političkim čelnicima. Pretpostavka je da razlika u viđenjima iz prethodnih analiza i analize Fernández-Rovira i Giraldo-Luque (2021) dolazi iz veličine i vrste uzoraka. Analiza Fernández-Rovira i Giraldo-Luque (2021) bila je usmjerena na nekoliko visoko pozicioniranih političarki, dok su se ostale prethodne analize odnosile na uzorke od nekoliko desetaka tisuća političkih predstavnika i predstavnica. Stoga se može zaključiti da, što je veći uzorak, to su i pokazatelji koji se odnose na veličinu rodnog jaza i utjecaja medijskog izvještavanja veći odnosno negativniji za žene političarke.

Pozitivni utjecaji društvenih medija bili su tema studije iz 2016. godine izrađene u suradnji s Women in Parliaments Global Forum (WIP). Prema toj studiji žene političarke sve više koriste informacijsko komunikacijske tehnologije, između ostalog i društvene medije za približavanje biračima i povećanje svoje vidljivosti. Zbog manjih financijskih troškova ukazano je i na ekonomsku komponentu prihvatljivosti društvenih medija, koji su također više dostupni, koriste se na osobnoj razini prije nego na grupnoj razini. Analiza je također pokazala da 85% političarki iz 107 zemalja svijeta društvene medije koristi intenzivnije tijekom kampanja, a manje dok su na nekoj političkoj funkciji (Patterson, 2016).

No, digitalne tehnologije imaju dva lica, mogu poticati, ali i onemogućiti ravnopravno sudjelovanje, dodatno ojačati postojeće stereotipe te potaknuti napade na političarke kako bi ih diskreditirali, zaplašili, utišali te isprovocirali na odmak od političkog sudjelovanja. Na isto je upozorila i Bicu (2023) koja navodi pojavu međusobnog nadopunjavanja i potenciranja raznih oblika agresija u medijskom prostoru prema ženama političarkama, kako na društvenim mrežama tako i u svim drugim oblicima medija. Obrasci ponašanja, koji obuhvaćaju diskriminaciju i uznemiravanje u medijskom prostoru i na društvenim mrežama, kampanje su dezinformiranja s ciljem diskreditacije ili podrivanja legitimiteta i sposobnosti žena na vodećim pozicijama i pozicijama moći kao i potencijalnih kandidatkinja. Sve to demotivira žensku želju za vodstvom, preuzimanje odgovornosti, sudjelovanja u političkom životu i davanju doprinosa društvu (Bicu, 2023). Što je veća razina medijskog seksizma, manji je udio kandidatkinja te dolazi do smanjivanja političkih ambicija među ženama (Haraldsson i Wängnerud, 2019).

U RH je, prema tumačenju prof. Marijana Grbeša Zenzerović, uočeno pet ključnih stereotipa u političkom izvještavanju o ženama političarkama, a to su objektivizacija (seksističke izjave i usmjerenost na izgled), prikaz emocionalnosti (prikaz nesposobnosti zbog pretjerane emocionalnosti i iracionalnosti), depersonalizacija, nekompetentnost i majčinstvo (ženi je mjesto u kući, uz muža). Svim prethodno navedenim stereotipima bila je izložena hrvatska predsjednica Kolinda Grabar Kitarović (Srdoč, 2023).

U okviru općeg načela obveze države radi poticanja pluralizma i raznovrsnosti medija, RH je obvezna, između ostalog, poticati ostvarivanje ljudskih prava građana i uređivanje pravne i socijalne države te promicanje razvoja svijesti o ravnopravnosti žena i muškaraca (Zakon o medijima, NN 59/04, 84/11, 81/13 i 114/22). Prema Zakonu o elektroničkim medijima (NN 111/21, 114/22), objavljivanje audiovizualnog i radijskog programa s temama ostvarivanja ravnopravnosti muškaraca i žena u interesu je RH. Hrvatska radiotelevizija (HRT) kao javna ustanova, kojoj je osnivač RH, dužna je u okviru zakonskih obveza (NN 137/10, 76/12, 78/16, 46/17, 73/17, 94/18, 114/22, 20/23), između ostalog, poštivati i poticati pluralizam političkih, religijskih, svjetonazorskih i drugih ideja te javnosti omogućiti dostupnost istih. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova prati provedbu odredbi Zakona o ravnopravnosti spolova (NN 82/08, 69/17) te o navedenoj temi, kao jednoj od temeljnih vrijednosti i uvjeta za brži ekonomski razvoj i socijalni prosperitet društva, podiže svijest javnosti (PRS, 2021a).

Rezultati istraživanja jednodnevnog programa HRT-a iz 1997. godine, prema Leinert Novosel (1999), pokazali su najveću razliku među spolovima. Kada se govorilo o politici, sudjelovalo je 93% muškaraca u odnosu na 7% žena, pri čemu je već samo bavljenje političkim temama i političkom profesijom predstavljalo moć, snagu i viši društveni status. Žene su povezivane s tradicionalnim ženskim stereotipima, a to su ljepota, pokornost, usmjerenost na obitelj, podređivanje muškarcu odnosno suprugu te uloga pomagateljice. Profesija žene je bila u drugom planu. 600 ispitanika, zagrebačkih studenata, smatrali su karakterističnim ženskim aktivnostima u obitelji kuhanje, pranje, odlazak dječjem liječniku, brigu za uspjeh u školi (roditeljski sastanci), skrb za starije članove i organizacija obiteljskih proslava, a što potvrđuje stereotip žene-majke-domaćice-njegovateljice, dok je kao muška aktivnost isključivo istaknuta samo ona politička (stereotip muškarca vladara). Muškarci dominiraju u televizijskim programima sa 77%, u odnosu na žene sa 23%, navodi Leinert Novosel (1999; 2003), a razlog tome traži u medijima koji u procesu socijalizacije mlade prepoznaju kao moćno oružje za stvaranje i potvrđivanje postojećih stavova o odnosu između spolova. Istraživanje osviještenosti srednjoškolaca o reprezentaciji žena u medijima, Bubalo i Jelić (2015), pokazalo je postojanje djelomičnog senzibiliteta prema stereotipima i neravnopravnosti, s time da su djevojke više ukazivale na neravnopravnost i podzastupljenost žena u medijima, dok je maskulinost kod dječaka umanjila doživljaj jačine stereotipnog prikaza žena u medijima. Sve navedeno ukazalo je na potrebu razvijanja kritične svijesti srednjoškolaca u odnosu na sadržaje koji im se prezentiraju u medijima.

Mediji u RH znatno veću pažnju daju muškim političkim kandidatima nego ženskim. Analizirajući odgovore „glasa“ medija i „glasa“ političarki kroz tri povezane razine: politička kampanja kao društvena praksa, medijsko izvještavanje o izborima te analiza konkretnog intervjua (parlamentarni izbori 2003., 2007., i 2011.), Popović i Šipić (2013) zaključuju da se uloga žene u politici, neovisno o stranačkoj pripadnosti političarke, promatra u okviru rodnih stereotipa i patrijarhalnih obrazaca, a što posljedično žene stavlja u neravnopravno političko sudjelovanje s muškarcima. No, primijećen je i utjecaj samih političarki na prethodno navedene stereotipe. S obzirom da se velik broj političarki predstavljalo kroz osobine empatičnosti, osjećajnosti, predanosti te religioznosti, i medijske rasprave su išle u tom smjeru i posljedično su stavljane u okvire karakteristične za ženske teme: socijalna politika, obiteljska politika, zaštita djece, obrazovanje ili ljudska prava. Također, većina kandidatkinja vlastitoj marginalizaciji doprinosi podređivanjem svojih interesa interesima stranke te postavljajući sebe iza ili pokraj muškarca.

Analiza 38 epizoda dviju emisija HRT-a, Sever i Andraković (2013) ukazuje na marginaliziranost žena u društveno-političkim temama. Od 191 osobe, samo 24 su bile žene, pri čemu su žene bili pasivnije, tiše i nisu imale priliku pokazati autoritet i stručnost, a s obzirom na mali broj sudjelovanja, nije bilo moguće odrediti teme s kojima bi se žene identificirale. Analiza informativnih emisija HRT-a, RTL-a i Nove TV, u razdoblju između 2009. i 2013. godine, pokazala je vrlo mali postotak zastupljenosti političarki u medijima i nedostatak vidljivosti žena kao političkih i društvenih subjekata. U informativnim TV emisijama, kada se raspravljalo o unutarnjoj politici, muškarci drže glavno mjesto. Političarke se prikazuje kroz emocije i razinu uspješnosti. Knežević i Car (2011) i Car et al. (2017) smatraju da razlog manjeg broja političarki može biti zbog općenito manje zastupljenosti žena u politici i načinu kako ih predstavljaju novinari i urednici. Muškarci, kao autori vijesti, češće biraju muškarce kao izvore informacija, a samo 2,5% kao izvor izabiru žene. Ako je autor vijesti o unutarnjoj politici žena, opet su češće izvor informacija i glavni protagonisti informativnih emisija muškarci. Analiza je također ukazala na potrebu cjeloživotnog obrazovanja i educiranja medija odnosno novinara/ki, ravnomjernije zastupljenosti između novinara/rki i urednika/ca te educiranja građana o razvoju kritičnog mišljenja prema medijima.

Prezentacija žena u medijima daje odgovore na sam položaj žena u suvremenom društvu koje Lubina i Brkić Klimpak (2014) smatraju još uvijek patrijarhalnim i oblikovanim prema dominantno muškim načelima, a suvremeni mediji su oličenje kulturnih identiteta koji prihvaćaju ponavljajuće rodne stereotipe koji postaju teško promjenjivi i ustaljeni obrasci. Na problem rodnih stereotipa i seksizma u hrvatskim audio-vizualnim, elektroničkim i tiskanim medijima upozoravaju i Bodiroga-Vukobrat i Martinović (2017). U razdoblju od 2011. godine do 2014. godine, Majstorović i Vilović (2017) provode analizu 1552 prednjih stranica dnevnih novina (Jutarnji list i Večernji list) te zaključuju: muškarci se znatno češće pojavljuju od žena, a žene se povezuje s lakšim temama i klasičnim stereotipima (obitelj, emocije, slabiji spol, podjela na muške i ženske poslove, naglasak na izgled i odijevanje). Kod teme domaće politike žene su se pojavile 37 puta, a muškarci 178 puta, ako je tema bila EU i vanjska politiku žene su se pojavile 12 puta, a muškarci 72 puta.

Temeljem analize ukupnog broja tonskih ulomaka triju nacionalnih televizija, HRT-a, RTL-a i Nove TV, Felger, Lesinger i Tanta (2017) ukazuju na rijetkost pojavljivanja političarki u medijima i potpunu marginaliziranost u izbornoj kampanji tijekom RH parlamentarnih izbora 2016. godine. Političarke su na HRT-u bile zastupljene u 11,5% ulomaka, na Novoj TV 14,7%

i na RTL-u 13,2%. U prilozima HRT-a se pojavilo 15,8%, Nove TV 17,6% i RTL-a 18,2% političarki. Temeljem iznesenih podataka Felger, Lesinger i Tanta (2017) zaključuju da političke elite na izborne liste prvenstveno uključuju muškarce pa stoga i medijski prostor većinom pripada muškarcima odnosno političarima.

Medijska analiza RH parlamentarnih izbora 2020. godine također potvrđuje podzastupljenost žena na većini kandidacijskih lista i sudjelovanja u predizbornim emisijama sa važnim i ozbiljnim temama. Iako je uočen manji pomak nekih medija, u načinu izvještavanja sukladno zakonskim obvezama poštivanja načela ravnopravnosti žena i muškaraca i dalje je spol kandidata utjecao na različit pristup, a mediji su davali manje pažnje temama i resorima koji se percipiraju kao ženski. Također je uočen i trend ponavljanja iz godine u godinu istih medijskih sadržaja. U 29 emisija na RTL-u, N1, Novoj TV i HRT-u, posvećenih predstavljanju kandidata i kandidatkinja s kandidacijskih lista, muškarci su bili prosječno zastupljeni 72%, a žene 28%. Tijekom sučeljavanja muških i ženskih kandidata nije se raspravljalo o stereotipno ženskim temama koje doprinose neravnopravnoj zastupljenosti i vidljivosti žena i muškaraca u javnom životu, a kandidatkinjama nije dana prilika rasprave o temama vanjske i unutarnje politike, financija, obrane, teritorijalnog ustroja, izbornih zakona, reformi, gospodarstva, energetike, pravosuđa itd. (PRS, 2020).

U tablici 17 prikazana je zastupljenost kandidata i kandidatkinja s kandidacijskih lista u TV emisijama tijekom predizborne kampanje za parlamentarne izbore 2020. godine, iz kojih je vidljivo da je tijekom 29 emisija, na 4 televizije, zastupljenost žena bila između 19 - 35%, a muškaraca između 64 - 81%, u prosjeku zastupljenost muškaraca je bila 72%, a žena 28%.

Tablica 17. Zastupljenost kandidata i kandidatkinja sa kandidacijskih lista u TV emisijama, parlamentarni izbori 2020.

TV	Broj emisija	Ukupno gostiju	Muškarci	M %	Žene	Ž %
N1 TV	10	20	13	65	7	35
RTL	6	27	20	74	7	26
HRT	4	22	14	64	8	36
NOVA	9	36	29	81	7	19
Ukupno	29	105	76	72	29	28

Izvor: izrada autora prema PRS (2020.)

Analiza Agencije za elektroničke medije, 93 emisije i 2439 priloga triju najgledanijih nacionalnih televizija HRT1, RTL-a i Nove TV, za razdoblje od 1. do 31. listopada 2021. godine, pokazala je daljnji trend podzastupljenosti žena kao stručnih sugovornica o temama koje se odnose na politiku i Vladu. Zastupljenost je bila samo 15%. Istraživanje je također pokazalo veću zastupljenost žena gospodarstvenica, akademskih i znanstvenih stručnjakinja, predavačica, profesorica, a manju zastupljenost političarki. Pozitivan nalaz istraživanja odnosi se na nepojavljivanje priloga koji bi poticali negativan stav prema ženama te određivali ili poticali rodne stereotipe (Dujmović, 2022).

Obitelj je osnova za temeljne promjene vezano uz spolnu ravnopravnost te promjene mentaliteta po kojem se od žene očekuje istovremeno briga za obitelj i ostvarenja u karijeri, smatra Leinert Novosel, a u postizanju ravnoteže privatnog i poslovnog, nužna je pomoć medija kao kanala kojim će se progovoriti o navedenim pitanjima, a sve s ciljem poboljšanja uvjeta za ravnopravno sudjelovanje žena u svim područjima društvenog života (Hrvatsko katoličko sveučilište, 2022).

2.9. Međunarodni standardi i dobre prakse

Brojne se organizacije na svjetskoj, međunarodnoj i lokalnoj razini bave područjem zastupljenosti žena u politici, na pozicijama odlučivanja i moći, pri čemu se oslanjaju na primjenu univerzalnih, međunarodnih standarda i normi kao i razne druge dokumente kao što su propisi, strategije i rezolucije. U nastavku rada navedene su najznačajnije organizacije i normativi.

Međunarodna organizacija UN Women osnovana je 2010. godine i djeluje kao inicijativa Ujedinjenih naroda (UN). Posvećena je izazovima u domeni ravnopravnosti spolova i osnaživanju žena, a programe provodi na osnovi „Konvencije o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena“, koja podržava pravo žena na sudjelovanje u javnom životu, i „Pekinške platforme za djelovanje“, koja poziva na uklanjanje prepreka u domeni ravnopravnog sudjelovanja. Putem edukacija, izgradnje kapaciteta i kampanja o ravnopravnosti spolova daju podršku političkim kandidatkinjama i rade na postizanju milenijskog cilja ravnomjernije zastupljenosti žena zastupnica. Surađuju s civilnim društvom i podržavaju zagovornike ravnopravnosti spolova koji potiču političke stranke, vlade i druge na zakonodavne i ustavne reforme s ciljem osiguravanja ženama pravednijeg pristupa političkim sferama. O prisutnosti marginalizacije žena u području politike, na svjetskoj razini, nastalih uslijed diskriminirajućih zakona i praksi, stavova i rodnih stereotipa, niske razine obrazovanja, nedostatka pristupa

zdravstvenoj skrbi i učinka siromaštva, govori i Rezoluciji Opće skupštine UN-a o ženama iz 2011. godine. Do jednakosti je još daleko, a napredak u sudjelovanju žena u donošenju odluka ide presporo, problem je prevelik broj institucija koje, još uvijek, više preferiraju muško vodstvo i koje smatraju muškarce boljim liderima. Promjene su potrebne u smjeru ravnomjerne raspodjele moći koja treba biti vidljiva na svim razinama, smatra UN Women (UN Women, 2021a, 2021b i 2022a).

Opća deklaracija o ljudskim pravima (eng. Universal Declaration of Human Rights**)** prekretnica je u povijesti ljudskih prava i prvi puta u povijesti određuje osnovna ljudska prava kao univerzalno zaštićena. Djelo je predstavnika iz cijelog svijeta, a proglasila ju je Opća skupština UN-a 10. prosinca 1948. godine u Parizu, Rezolucijom Opće skupštine 217 A, kao zajednički standard postignuća za sve narode. Prema Deklaraciji sva su živa bića rođena slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima te obdarena razumom i savješću, a međusobno se trebaju ponašati u duhu bratstva. Deklaracijom je također navedeno da svatko ima pravo sudjelovati u vladi svoje zemlje, izravno ili putem slobodno izabranih predstavnika te jednak pristup javnim službama (United Nations, 2022).

Konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena (CEDAW, eng. Convention on the Elimination of all Forms od Discrimination Against Women) međunarodni je ugovor potpisan 1979. godine. Usvojila ga je Opća skupština UN-a. Konvencija, između ostalog, u članku 2. navodi da će države potpisnice u svim područjima, a posebno u političkim, društvenim, gospodarskim i kulturnim, poduzimati odgovarajuće mjere, uključujući i zakonodavne, kako bi se osigurao puni razvoj i napredak žena, kako bi im se jamčilo ostvarivanje i uživanje ljudskih prava i temeljne slobode na temelju jednakosti sa muškarcima. Također, člankom 7. propisano je da države potpisnice poduzimaju sve odgovarajuće mjere radi uklanjanja diskriminacije žena u političkom i javnom životu zemlje, a posebice osiguravaju ženama, pod jednakim uvjetima kao i muškarcima, pravo glasa, pravo sudjelovanja u vladi i radu nevladinih udruga i udruženja koja se bave javnim i političkim životom. Članak 8. propisuje da će države potpisnice jamčiti ženama jednake mogućnosti zastupanja svojih vlada na međunarodnoj razini te sudjelovanja u radu međunarodnih organizacija (OHCHR, 2022; Vlada RH-URS, 2009). Navedena konvencija naziva se još i međunarodna ženska Povelja o pravima. Potpisalo ju je 189 država (Wikipedija-suradnici, 2022).

Rezolucija Opće skupštine UN-a, o političkom sudjelovanju žena (A/RES/66/130), iz 2011. poziva sve države članice UN-a na poduzimanje mjera, između ostalog, preispitivanje diferencijalnog učinka izbornih sustava na političko sudjelovanje žena i njihovu zastupljenost u izabranim tijelima. Promicanje osviještenosti i priznavanja važnosti sudjelovanja žena u političkom procesu na svim razinama, lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, aktivno sudjelovanje žena i muškarca, pod jednakim uvjetima, na svim razinama donošenja odluka, smatra se ključnim za postizanje jednakosti, održivog razvoja i demokracije (United Nations, 2011).

Rezolucija Opće skupštine UN-a o političkom sudjelovanju žena (A/RES/58/142) iz 2003. godine naglašava, u cilju osiguravanja jednakih uvjeta sudjelovanja žena i muškaraca na svim razinama donošenja odluka i kreiranje politika i procesa imenovanja te u političkim strankama, potrebu praćenja napretka zastupljenosti žena i osiguravanje mjera za usklađivanje obiteljskog i profesionalnog života. U odnosu na sudjelovanje žena u političkom procesu, potrebno je uklanjanje diskriminirajućih zakona, propisa i praksi, provedba mjera za ubrzanje postizanja ravnopravnosti kao i poticanje političkih stranaka na uklanjanje svih izravno ili neizravno diskriminirajućih prepreka (United Nations, 2003).

Rezolucija Ekonomskog i socijalnog vijeća UN-a 1990/15 naglašava potrebu prepoznavanja činjenice da žene predstavljaju nešto više od polovice ukupnog čovječanstva, stoga je potrebno prilikom donošenja odluka na nacionalnoj razini, kao i u izgradnji vlastitih zemalja, sudjelovanje s iste pozicije i temeljem iskustava žena kao i muškaraca, a žene, na svim razinama društva, trebaju osvijestiti važnost vlastitog utjecaja na političke i druge odluke (United Nations, 1990).

Univerzalna deklaracija o demokraciji (*eng*. Universal Declaration on Democracy) predstavlja istinsko partnerstvo i međusobnu suradnju muškaraca i žena, koji po načelu jednakosti i komplementarnosti usvajaju koristi proizašle iz međusobnih razlika. Deklaracija je usvojena 1997. godine (Universal Declaration on Democracy, 1997).

Osim prethodno spomenutih deklaracija i rezolucija, ženska prava na jednaku zastupljenost na svim političkim razinama snažno su naglašena Pekinškom deklaracijom i Platformom za djelovanje (1995), Agendom za održivi razvoj 2030 (eng. 2030 Agenda for Sustainable Development) te Strateškim planom za 2022. - 2025.

„Pekinška deklaracija i Platforma za djelovanje“ iz 1995. godine (eng. 1995 Beijing Platform for Action) potvrđuju navedeno Rezolucijom Ekonomskog i socijalnog vijeća UN-a 1990/15 te poziva na povećanje zastupljenosti žena sukladno Strateškom cilju G2 (UN Women, 2022b). Prema navedenoj deklaraciji, a temeljem članka 13., „osnaživanje žena i njihovo potpuno sudjelovanje na temelju jednakosti u svim sferama društva, uključujući i sudjelovanje u postupku donošenja odluka i pristupu vlasti, ključni su za postizanje jednakosti, razvoja i mira“ (UN Women, 2014). Pekinška platforma za djelovanje iz 1995. godine jedna je od daleko najsnažnijih međunarodnih izjava o temeljnoj potrebi za ravnopravnošću spolova u procesu donošenja odluka, smatra Woodward (2002).

Agenda za održivi razvoj 2030 usvojena je rezolucijom Opće skupštine UN-a 2015. godine. Potpisale su je 193 države svijeta, a sadrži 17 ciljeva za postizanje održivije budućnosti. Jedan od ciljeva odnosi se i na jednakost spolova u političkom i javnom životu. Cilj 5 je ostvariti ravnopravnost spolova i osnažiti sve žene i djevojke, pod cilj 5.5 nalazi se: osigurati puno i učinkovito sudjelovanje žena i jednake mogućnosti za vodstvo na svim razinama odlučivanja u političkom, gospodarskom i javnom životu (United Nations, 2015). Napredak ciljeva prati se indikatorom 5.5.1: udio mjesta koje zauzimaju žene u (a) nacionalnim parlamentima i (b) lokalnim upravama (United Nations Statistics Division, 2022).

Na ciljeve Agende za održivi razvoj 2030. nadovezuje se Strateški plan 2022. - 2025. Temelji se na opsežnom procesu savjetovanja i analiza napretka i stalnih izazova, uključujući preporuke iz dvadeset petogodišnje ocjene Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje, kao i na lekcijama naučenim iz prvog desetljeća rada UN Women. Cilj mu je usmjeriti UN Women na postizanje ciljeva održivog razvoja (*eng.* Sustainable Development Goals, SDG), u okviru Agende za održivi razvoja 2030, između ostalog: pokretanje hitnih i održivih aktivnosti za postizanje jednakosti spolova i osnaživanje svih žena i djevojaka, pružanje znanja i podrške u izgradnji kapaciteta državama članicama, usvajanju i provedbi osjetljivih zakona i politika iz područja ravnopravnosti spolova, praćenje zastupljenosti žena u javnom životu, jačanju političkih liderica, kandidatkinja, izabranih i imenovanih dužnosnica te zaštitu prava na slobodu mišljenja i izražavanja žena u javnom životu (United Nations, 2021).

Jedna je od najpoznatijih organizacija koje se bavi praćenjem pitanja zastupljenosti žena u politici „Inter-Parliamentary Union“ (IPU). IPU je međunarodna organizacija parlamenata suverenih država, osnovana 1889. godine, sa sjedištem u Ženevi, Švicarska. U cijelom svijetu,

IPU predstavlja središnju točku parlamentarnog dijaloga, radi na miru i suradnji među narodima kao i na čvrstoj uspostavi predstavničke demokracije. Podržava napore i ciljeve UN-a, surađuje s regionalnim međuparlamentarnim organizacijama, međunarodnim međuvladinim i nevladinim organizacijama te potiče parlamente država i njihove članove na poduzimanje potrebnih mjera, usklađivanje nacionalnih zakona koji se odnose na međunarodne konvencije o ženama i ljudskim pravima. Rad 272 parlamenta u 193 zemlje prate putem PARLINE baze podataka (IPU, 2022a, 2022b i 2022c).

Međunarodni institut za demokraciju i podršku pri izborima (*eng*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance, akronim IDEA), međuvladina je organizacija osnovana 1995. godine, s 34 zemlje članice, radi pod okriljem UN-a i bavi se temama jednakosti i uključivosti te aktivnostima za povećanje političkog sudjelovanja žena. Provedbu demokracije u svijetu procjenjuju pomoću jedinstvenog globalnog državnog indeksa i izvješća demokracije (International IDEA, 2022).

Prethodno spomenute organizacije (IPU, UNWOMEN, IDEA i UNDP) zajednički su pokrenule projekt iKNOW kao jedinstvenu platformu koja djeluje kao *one-stop shop* za stručnjake u području političkog sudjelovanja žena, kao i platforma za poticanje razmjene, dijaloga i stvaranje znanja. Platforma ukazuje na nedovoljnu zastupljenost žena kao birača, političkih vođa ili izabranih dužnosnica. Ravnopravno sudjelovanje žena, u politici i vladi, smatraju ključnim za izgradnju i održavanje demokracije (iKNOW Politics, 2022).

Vijeće Europe (*eng.* Council od Europe, akronim CoE) politička je organizacija sa 47 država članica, od kojih su 27 članica EU-a. Također ima i zemlje promatrače (Izrael, Japan, Kanada, Meksiko, SAD i Vatikan). Sve države članice VE-a potpisale su Europsku konvenciju o ljudskim pravima. Vijeće je osnovano 1949. godine u svrhu promicanja jedinstva među državama Europe te ima važnu ulogu u razvoju normi i koncepata kao što su paritet demokracije, izrada proračuna ravnopravnosti spolova te rodna osviještenost (CoE, 2022b). Standardi VE-a propisuju smjernice za postizanje uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca, prema kojima se uravnoteženom participacijom žena i muškaraca smatra kada zastupljenost, bilo žena, bilo muškaraca, u bilo kojem tijelu koje odlučuje u političkom ili javnom životu, nije ispod razine 40% zastupljenosti (Vlada RH-URS, 2008).

VE je do sada usvojio dvije strategije. Trenutno aktualna Strategija za ravnopravnost spolova 2018. - 2023. (eng. Gender Equality Strategy 2018-2023), donesena početkom 2018. godine, u pogledu rodne ravnopravnosti, zasniva se na pravnoj i političkoj stečevini VE-a kao i na postignućima prethodne Strategije VE-a za ravnopravnost spolova 2014. - 2017. Četvrti strateški cilj „postizanje ravnoteže u zastupljenosti žena i muškaraca pri donošenju odluka u političkom životu“ navodi važnost ravnoteže zastupljenosti žena i muškaraca kao ključa funkcionalne demokracije. Izborni sustavi, način djelovanja političkih stranaka, rodni stereotipi, uloge i vrijednosti koje se prenose iz obitelji, socijalna i privatna podjela rada, predstavljaju ženama niz prepreka za ulazak u politiku. Kada je riječ o političkim programima i prioritetima, strategija naglašava potrebu korjenitih promjena u smjeru davanja jednake moći i utjecaja ženama kao i muškarcima (CoE, 2018).

Konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda **(***eng.* Convention for the protection od Human Rights and Fundamental Freedoms) / Europska konvencija o ljudskim pravima, temeljni je europski ugovor o ljudskim pravima i prvi instrument koji je prava navedena u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima učinio obveznima. Potpisana je u Rimu 4. studenog 1950. godine, a stupila je na snagu 1953. godine (CoE, 1950). Od 1950. godine više je puta mijenjana, trenutno je na snazi pod nazivom Europska konvencija o ljudskim pravima. Načelo nediskriminacije temeljem spola određeno je člankom 14. i Protokolom 12. Konvencije (CoE, 2022c).

Prema izvješću „Djelujte odmah na uklanjanju jaza u ravnopravnosti spolova“ (eng. Closing the Gender Gap Act Now) ravnopravnost spolova je moralni imperativ za mnoge političke, društvene i kulturne dimenzije, a talenti muškarca i žena predstavljaju društvenu dobrobit (OECD, 2012). Izvješće „Konferencije o unapređivanju pristupa žena vodstvu“ (*eng.* Conference on improving women's access to leadership) navodi osnovne prepreke u području javnog sektora, a koje sprečavaju veću zastupljenost žena na visokim položajima: kulturološke prepreke (liderski potencijal kao što su snaga, odlučnost i ambicija pripisuju se muškarcima više nego ženama), strukturne prepreke (nedostatak ravnoteže između posla i privatnog života, nefleksibilnost radnog vremena, nedostatak podrške i umrežavanja), nedostatak mehanizama za osiguranje ravnopravnosti spolova te prepreke koje proizlaze iz rodnih razlika u ponašanju, limitiranih mogućnosti samopromocije i nedostatka samopouzdanja kao posljedice, uglavnom, rodnih stereotipa i rodno uvjetovanih uloga u društvenoj zajednici. Kao mjere poboljšanja

predlažu se kvote i principi pariteta, jačanje transparentnosti, sustavi financijskih poticaja, određivanje ciljne razine zastupljenosti spolova itd. (OECD, 2016).

Europska unija (eng. European Union, akronim EU), međuvladina je i nadnacionalna organizacija 27 europskih država kojoj su ciljevi gospodarska i politička integracija europskoga kontinenta (Hrvatska enciklopedija, 2021a). Tri glavne institucije koje vode Europu su: Europska komisija (EK), Europski parlament (EP) i Vijeće EU-a (VEU). Posljednjih nekoliko desetljeća EU je ostvarila značajan napredak u smislu poštivanja ravnopravnosti spolova temeljem zakonodavstva o jednakom postupanju, rodno osviještenim politikama, ugradnjom ravnopravnosti spolova u sve druge politike i posebnim mjerama za napredovanje žena, no još uvijek postoje značajna pitanja kao što su podzastupljenost žena na pozicijama donošenja odluka (Malešević Sučić i Požega, 2020).

Pojam i značaj ravnopravnosti spolova pa tako i ravnopravnosti spolova na političkim razinama utkan je u brojne zakone, regulative, povelje i strategije EU. U „Ugovoru o Europskoj uniji“ (eng. Treaty on the European Union), jednom od osnovnih ugovora EU i „Ugovoru o funkcioniranju Europske unije“ (eng. Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union), koji čine pravni temelje EU-a, u članku 2. navedeno je: „Unija je utemeljena na vrijednostima poštivanja ljudskog dostojanstva, slobode, demokracije, jednakosti, vladavine prava i poštivanja ljudskih prava, uključujući prava osoba koje pripadaju manjinama. Te su vrijednosti zajedničke državama članicama u društvu u kojem prevladavaju pluralizam, nediskriminacija, tolerancija, pravda, solidarnost i jednakost između žena i muškaraca“ (Consolidated Version of the Treaty on the EU, 2008), a u članku 8. da „svim svojim aktivnostima, EU će nastojati ukloniti nejednakosti i promicati jednakost između muškaraca i žena“ (Consolidated versions of the Treaty on EU and the Treaty on the Functioning of the EU, 2012).

U preambuli „Povelje Europske unije o temeljnim pravima“ *(*2016/C 202/02*)* (eng. Charter of Fundamental Rights of the EU), EU se temelji na nedjeljivim, univerzalnim vrijednostima ljudskog dostojanstva, slobode, jednakosti i solidarnosti i na načelima demokracije i vladavine prava. Donesena je na sjednici EV-a u Nici u prosincu 2000. godine, a zamišljena je kao referentni dokument i jedinstvena zbirka svih građanskih, političkih, gospodarskih i socijalnih prava europskih građana i građanki te svih drugih koji žive na području EU-a, a prava navedena

u Povelji temeljna su i neotuđiva prava svakog čovjeka, obvezujuća i imaju istu pravnu snagu kao temeljni Ugovori EU-a (Europeana, 2022).

EK je političko i glavno izvršno tijelo EU-a, nadležno za promicanje općih interesa EU-a, predlaganje zakonodavnih akata, provedbu odluka EP-a i VEU-a, kao i poštivanje ugovora i izvršavanje proračuna EU-a (Europska komisija, 2022). Prema izvješću Strateško djelovanje za ravnopravnost spolova 2016 – 2019. (eng. Strategic engagement for gender equality 2016 - 2019.*)* Europljani, u velikoj mjeri, podržavaju promicanje ravnopravnosti spolova. Prema istraživanju Euro barometra 76% ispitanika/ca smatra rješavanje problema neravnopravnosti muškaraca i žena EU prioritetom, a 91% smatra ravnopravnost muškaraca i žena nužnim preduvjetom pravednijeg društva (EC, 2016). Kako bi adresirala ta i druga važna pitanja, EK je donijela tri strategije koje se odnose na jednakost između žena i muškaraca. Strategija za ravnopravnost spolova 2014. – 2019. naglašava potrebu postizanja ravnoteže spolova sa najmanje 40% ili paritetom spolova od 50% (Shreeves, Prpić i Claros, 2019). Dokument „Unija ravnopravnosti: Strategija za rodnu ravnopravnost 2020. – 2025.“ navodi rodnu ravnopravnost kao jednu od glavnih vrijednosti EU-a i njenog identiteta, naglašavajući da potencijal u poslu, politici, društvu i u cjelini može biti ostvaren samo ako ostvarimo sve naše talente i raznolikosti. Kako premali broj žena ne bi postao obrazac ponašanja, između ostalog u politici i vladinim agencijama, EK će podupirati države članice u razvoju i provedbi strategija za povećanje broja žena na položajima gdje se donose odluke. Jednake mogućnosti sudjelovanja ključne su za predstavničku demokraciju na svim razinama – europskoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj, no zbog činjenica da su muškarci trenutno na čelu više od tri četvrtine agencija EU-a, cilj je EK, do 2024. godine, postizanje ravnoteže na svim upravnim razinama (Europska komisija, 2020).

Europski parlament je, na razini EU-a, mjesto političke rasprave i donošenja odluka, a zastupnici/e se biraju izravno od strane svih država članica. Zastupnici predstavljaju interese svojih država prilikom donošenja zakona Europske unije i osiguravaju pravilan rad svih ostalih institucija EU-a u skladu s demokratskim načelima. Prema statističkim podacima EUROSTAT (2022), u ožujku 2021. godine žene su predstavljale 51% populacije odnosno 229 milijuna ukupnog stanovništva EU-a. Razumijevanjem demokracije, političke kulture i struktura dolazi do istinskog prihvaćanja jednakosti žena i muškaraca kao temeljnog načela demokratskih sustava (Irigoien, 2018). Iako žene čine više od polovice stanovništva EU-a, kontinuirano su nedovoljno zastupljene na pozicijama za donošenje odluka u svim područjima, uključujući i

Europski parlament. O tom pitanju raspravljano je prije 30 godina u Ateni na prvom europskom sastanku žena na vlasti (eng. European Summit od Women in Power) i tada je VE potaklo koncept paritetne demokracije. Nakon navedenog summita, 1998. godine, EK-a je utvrdila da zastupljenost žena i muškaraca na funkcijama političkog odlučivanja predstavlja preduvjet društvene ravnoteže. Za razliku od kvota, ravnopravnost spolova ne postavlja minimalni prag za zastupljenost žena, već pretpostavlja da je to pravedno s obzirom da žene čine više od polovice stanovništva Europe i svijeta (Eurosocial, 2021).

Regulatorna agencija EUa, EIGE (eng. European Institute for Gender Equality, akronim EIGE), sa sjedištem u Vilniusu, Litva, promiče temu ravnopravnosti spolova između dionika, potiče dijalog i razmjenu dobrih praksi, podiže svijest građana i pruža tehničku pomoć institucijama EU-a, posebno EK-i, kao i tijelima država članica te podržava kreatore politike visokokvalitetnim istraživanjima i usporedivim podacima (EIGE, 2020a). U analizama koriste vlastiti alat „Indeks ravnopravnosti spolova" koji prati napredak ravnopravnosti spolova u EU. Glavne domene indeksa su rad, novac, znanje, vrijeme, moć i zdravlje. Domena moći mjeri ravnopravnost spolova na pozicijama donošenja odluka u političkim, gospodarskim i društvenim sferama, dok pod domena političke moći ispituje zastupljenost žena i muškaraca u nacionalnim parlamentima, vladi i regionalnim/lokalnim skupštinama (EIGE, 2020b).

2.10. Karakteristike društveno političkog okruženja u RH

Politika ravnopravnosti spolova i osnaživanja žena jedno je od temeljnih načela demokratskog ustroja i društvenog poretka u RH. RH je potpisnica brojnih međunarodnih ugovora iz kojih proizlaze i obveze koje se odnose na problematiku zastupljenosti žena u političkom životu kao i ravnopravno sudjelovanje na pozicijama gdje se donose odluke. U odnosu na međunarodne obveze, strateški pristup temelji se na obvezama preuzetim potpisivanjem različitih međunarodnih ugovora, uključujući UN-ovu Konvenciju za uklanjanje svih oblika diskriminacije žena i Milenijsku deklaraciju UN-a, kao i na obvezama koje proizlaze iz članstva u VE-e i EU te na temelju strateških opredjeljenja u okviru ciljeva Strategije za ravnopravnost između žena i muškaraca 2010. – 2015. (Ured za ravnopravnost spolova, 2022a). „Ustav Republike Hrvatske" (NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14) člankom 3., između ostalog, kao najveće vrednote ustavnog poretka RH i temelja za tumačenje Ustava propisuje ravnopravnost spolova, vladavinu prava i demokratski višestranački sustav. „Zakon o ravnopravnosti spolova" (NN 82/08, 69/17) člankom 12.

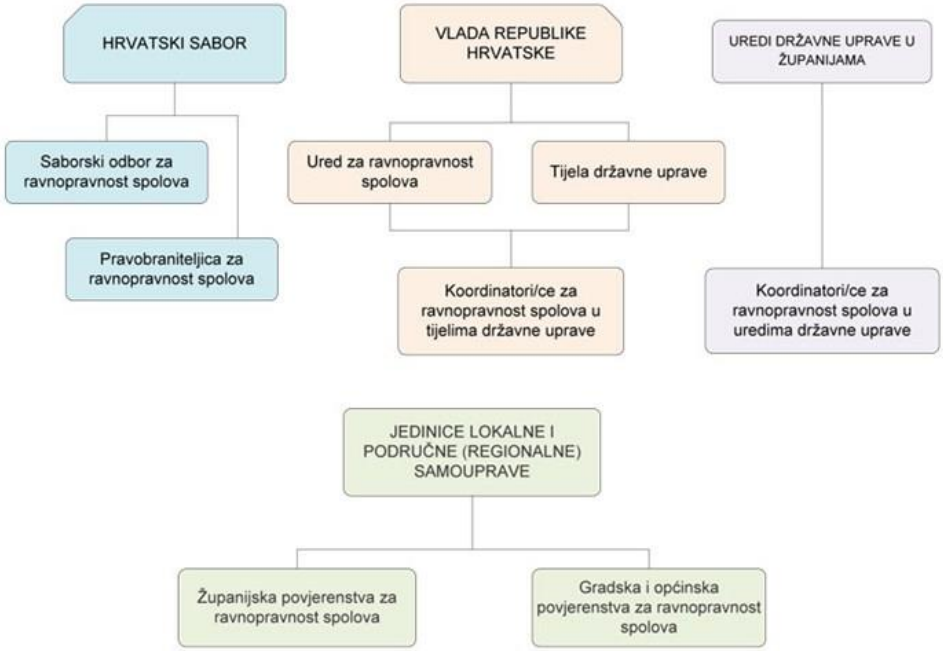
propisuje promicanje ravnopravnog sudjelovanja žena i muškaraca u tijelima zakonodavne, izvršne i sudbene vlasti, uključujući javne službe te postupno povećavanje podzastupljenog spola do razine njegovog udjela u ukupnom stanovništvu RH. U svrhu ostvarivanja tog cilja uvodit će se posebne mjere ukoliko je zastupljenost jednog spola u tijelima političkog i javnog odlučivanja niža od 40%. Pri imenovanju u državna tijela i tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i druge pravne osobe s javnim ovlastima, potrebno je voditi računa o uravnoteženoj zastupljenosti oba spola, kao i pri imenovanju članova diplomatskih predstavništva, članova odbora, povjerenstava i izaslanstva koja zastupaju RH na međunarodnoj razini. Sve odredbe navedenog zakona sukladne su direktivama EU-a (ZPR, 2017). Osnovni strateški dokument RH za uklanjanje diskriminacije žena i uspostavljanje stvarne ravnopravnosti spolova, provedbom politike jednakih mogućnosti, je „Nacionalna politika za ravnopravnost spolova za razdoblje od 2011. do 2015. godine“ (Ured za ravnopravnost spolova, 2022a). Prema navedenoj politici, uključivanje rodne dimenzije u sva područja politike RH obvezuje na provođenje posebnih mjera u okviru sedam područja, a jedno od njih je i uravnoteženo sudjelovanja žena i muškaraca u procesima političkog i javnog odlučivanja (Ured za ravnopravnost spolova, 2022a).

Krajem 2020 godine, Ured za ravnopravnost spolova, temeljem Odluke Vlade RH, pokrenuo je izradu srednjoročnog akta strateškog planiranja „Nacionalni plan za ravnopravnost spolova za razdoblje od 2021. do 2027. godine“ i pripadajući „Akcijski plan za provedbu Nacionalnog plana za razdoblje od 2021. do 2024. godine“. Osnovni cilj budućeg plana je stvaranje uvjeta za ravnopravnije društvo putem uspostave jednakih mogućnosti za sve građane i građanke. Razdoblje implementacije podudara se s Europskim semestrom, a dva akcijska plana bit će usklađena s nacionalnim izbornim ciklusima (Ured za ravnopravnost spolova, 2022b).

2.10.1. Institucionalni mehanizmi i organizacije za osnaživanje žena u politici

„Zakonom o ravnopravnosti spolova“ (NN 82/08, 69/17) određeni su institucionalni mehanizmi koji sudjeluju u aktivnostima vezanim za jednaka prava oba spola i zaduženi su za provedbu zakonskih odredbi istog. U tom smislu, 2004. godine, Vlada RH je osnovala Ured za ravnopravnost spolova koji o svome radu svake godine izvještava Vladu RH, a djeluje kao stručna služba Vlade RH.

Dokument „Nacionalna politika za ravnopravnost spolova za razdoblje od 2011. do 2015. godine“ naglašava osnaživanje i koordinaciju rada institucionalnih mehanizama za provedbu politike ravnopravnosti spolova na nacionalnoj i lokalnoj razini kao i unaprjeđivanje njihovog koordiniranog djelovanja, suzbijanje rodnih stereotipa i uvođenje rodno osjetljive politike u medije s naglaskom na uklanjanje rodnih stereotipa i seksizama iz medijskog prostora, uporabu rodno osjetljivog jezika, informiranje građanstva o politikama ravnopravnosti spolova te uvođenje upravljanja proračunskim sredstvima prema spolu kao i podupiranje provedbe rodnih istraživanja i analiza. Na slici 6 vidljiv je sustav mreže hrvatskih institucija zaduženih za provedbu zakonskih odredbi koje se odnose na aktivnosti vezane uz prava oba spola.



Slika 6. Institucionalni mehanizmi

Izvor: Ured za ravnopravnost spolova (2022c)

2.10.2. Lokalna i područna (regionalna) samouprava

„Europska povelja za ravnopravnost žena i muškaraca na lokalnoj razini, Vijeća europskih gradova i regija“ iz 2006. godine putem raznih politika i aktivnosti na lokalnoj razini obvezuje na suradnju institucija, organizacija i savjetodavnih tijela kao što su županijska, gradska i općinska povjerenstva za ravnopravnost spolova (CEMR, 2006). Povelja ima 1 847 potpisnika iz 36 europskih zemalja od čega su 32 potpisnika zastupnici lokalne i regionalne razine iz RH (CEMR, 2022). Prema Povelji, preduvjet demokracije i demokratskog društva podrazumijeva

uključivanje žena iz različitih sredina i starosnih skupina u sva područja političkog i javnog odlučivanja. Ni jedno društvo ne treba biti uskraćeno za znanja, iskustva i kreativnost žena, a područje političkih uloga obvezuje na ispunjenje obveza u okviru političkog zastupanja, sudjelovanja u političkom i građanskom životu, suradnju s partnerima na promicanju ravnopravnosti spolova, borbe protiv stereotipa te dobrog upravljanja i savjetovanja (CEMR, 2022). Sukladno odredbama „Zakona o ravnopravnosti spolova“ državna tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravne osobe s javnim ovlastima te pravne osobe u pretežitom vlasništvu države te jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, dužne su provoditi posebne mjere za promicanje ravnopravnog sudjelovanja žena i muškaraca u tijelima zakonodavne, izvršne i sudbene vlasti, uključujući i javne službe. Mjere je potrebno provoditi dok podzastupljeni spol ne dosegne razinu njegovog udjela u ukupnom stanovništvu RH, a posebno kada je zastupljenost jednoga spola niža od 40%.

2.11. Utjecaj političkih stranaka i mehanizma kvota na predstavljenost žena u politici

2.11.1. Političke stranke

Političke stranke su dobrovoljna udruženja građana koja nastaju radi sudjelovanja u natjecanju za političku vlast te radi obavljanja javnih poslova. Hrvatski izraz stranka objašnjava organizaciju koja zastupa jednu stranu društva, ali ujedno sposobnu predstavljati sve strane i vladati u ime općega dobra zajednice (Hrvatska enciklopedija, 2021b). Prema Hague i Harrop (2009) političke su stranke smještene između naroda i države, nositelji su političke mobilizacije i poticanja interesa, a svojim biračima služe kao zaštitni znak. Vladajuće stranke usmjeravaju vladu. Autoritet unutar stranke ide odozgo prema dolje, ključnu ulogu igra vođa stranke, a izbor kandidata za zakonodavna tijela uvjetovan je izbornim sustavima. U slučaju izbornih lista, bilo na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razni, stranački je zadatak postizanje kompromisa između stranačkih dužnosnika, različitih frakcija i interesa unutar stranke.

Iako su političke stranke primarni donositelji odluka o izboru svojih kandidata/kinja, istraživanja su ukazala na postojanje mnogih drugih čimbenika koji određuju pojedinačne odluke o kandidiranju za političku poziciju (Pruysers i Blais, 2019) i razvoj političke karijere i napredovanja unutar stranke (Ross, 2017). Temeljem podataka iz skupa od 700 izabranih zastupnika EU parlamenta, Lühiste i Kenny (2016) su uvidjeli da postoji veća vjerojatnost izravnog promaknuća muškaraca nego žena iz stranačke funkcije u EP, uz napomenu da je veći

broj žena iz stranaka ljevice nego iz desnih stranaka, dok su muškarci, a posebno žene iz desnih stranka obično politički iskusnije od svojih kolega/ca iz drugih stranaka. Stranački klubovi EP-a su ključni, smatraju Kantola i Rolandsen Agustín (2019), jer određuju norme prema spolu odnosno način kako rodna ravnopravnost utječe na institucionalnu kulturu. Analiza EP-a od 1979. godine do 2019. godine, prema Stockemer i Sundstrom (2019), ukazala je na stalan porast broja žena u EP-u i to najveći u skupini mladih zastupnica, niži u skupini srednjih zastupnica i najmanji kod najstarijih zastupnica. Goddard (2019) je, temeljem podataka o 7005 imenovanja u vladama 29 europskih zemalja, u razdoblju od 1980. do 2014. godine, uočio veću vjerojatnost imenovanja žena u „muške" portfelje kada glasači stranke imaju progresivnije rodne stavove, dok su Barnes i O'Brien (2018) uočili isključenje žena iz muških portfelja u zemljama s tradicionalnim uvjerenjima. Žene postaju ministrice obrane tek promjenom očekivanja prema ženama u politici i tamo gdje su žene na čelu izvršne vlasti i parlamenata te u državama s „lijevim" vladama. Promatrajući ministarske karijere u 27 europskih zemalja, u razdoblju između 1990. i 2018. godine, Kroeber i Hüffelmann (2021) su utvrdili da put do prestižnog položaja nije isti za muškarce i žene: muški ministri imaju tendenciju dobiti najbolje resurse i najutjecajnije portfelje i to bez prethodnog rukovodećeg iskustva ili nedugo nakon izbora, dok njihove kolegice čekaju znatno duže do dolaska na najviše pozicije. Ovaj nalaz implicira da žene, čak i nakon prevladavanja početnih prepreka za izbor ministara/ica, nemaju iste izglede za karijeru kao muškarci. Nadalje, pokazalo se da portfelji, moguće označeni kao „ženski", zbog stereotipa o tradicionalnim ulogama u društvu predstavljaju posebno lošu odskočnu poziciju za sve ministre, dok portfelji kao što su obitelj, djeca, starije osobe, zdravstvo ili socijalna skrb ne stvaraju dodatne prepreke ženama u usporedbi s muškarcima. Ukoliko političku stranku vodi žena, veća je posvećenost pitanjima zaštite okoliša, ljudskih prava i sloboda, navodi Kroeber (2022) temeljem rezultata analize 19 razvijenih demokracija diljem svijeta, između 1995. i 2018. godine, dok su rezultati istraživanja Funk, Paul i Philips (2022) pokazali da do povećanja proračuna za zdravstvo i obrazovanje dolazi s najmanje 15% do 40% političke zastupljenosti žena, a do smanjenja proračuna za obranu ukoliko su žene zastupljene 30%. Na sklonost rada žena izvan stranačkih okvira ukazalo je trideset i pet godina istraživanja američkog „Nacionalnog demokratskog instituta" (eng. „National Democratic Institute's) u više od sto zemalja diljem svijeta. Osim toga, žene su osjetljivije na pitanja birača, pomažu u ostvarivanju trajnog mira, potiču povjerenje građana u demokraciju te daju prednost zdravstvu, obrazovanju i drugim ključnim pokazateljima razvoja (Pepera, 2018). Analiza 10 europskih vlada, vlada SAD-a i Kanade, pokazala je da veća zastupljenost žena doprinosi i većoj razini ispunjavanja izbornih obećanja vladajućih (Homola, 2022).

Hargrave (2022) smatra da stil nije rodno određen kada je u pitanju kako će birači ocijeniti političare, što bi značilo da se političarke najvjerojatnije ne bi trebale prilagođavati očekivanim načinima ponašanja odnosno stereotipima, a kako bi pridobile ili ostvarile pozitivnije ocjene kod birača. Krauss i Kroeber (2021) su, analizirajući 27 EU zemalja i 676 vlada u razdoblju od 1945. do 2018. godine, zaključili kako poseban stil vođenja premijerki i članica vlade te veći postotak žena u kabinetima vlade daju bolju stabilnost i manju mogućnost ranijeg raspuštanja vlade.

Ideologije i argumenti protiv prava žena na sudjelovanje u politici godinama su stvarali znatne prepreke ženama političkim kandidatkinjama, snažno su utjecale na broj žena i jasno predviđale razlike u političkoj zastupljenosti, smatraju Paxton i Kunovich (2003). Temeljem svog istraživanja, Kunovich i Paxton (2005) uočavaju utjecaj ideologija na rodni sastav stranačkih elita i na postotak kandidatkinja, ali ne i na razinu uspješnosti žena u izbornim rezultatima. Ovo sugerira da su stranke preosjetljive na shvaćanje uloge žena kandidatkinja, dok zapravo žene imaju jednak uspjeh kao i muškarci u svim regijama svijeta. Iako političke stranke izravno ne diskriminiraju žene, one im mogu postaviti granice i limitirati pristup vlasti, a procesom odabira kandidata, posljedično, glasačima ograničiti izbor. S obzirom da postotak ženskih kandidata u velikoj mjeri određuje postotak žena koje će biti izabrane, jasno je da stranke moraju prihvatiti izazov angažiranja i podržavanja ženskih kandidata. Iako različite vrste kvota pozitivno utječu na izborne rezultate političarki, uspješnije stranke nemaju pritisak obveznog angažiranja žena. Stoga Kunovich i Paxton (2003 i 2005) kao provokatore povećanja broja žena političkih kandidatkinja vide u manje uspješnim strankama te u ženskim političkim elitama koje trebaju prepoznati ograničenja izbornih sustava i pronaći način za prevladavanje prepreka.

Rad i djelovanje političkih stranka u RH uređeno je „Zakonom o političkim strankama“. Političke stranke i drugi ovlašteni predlagatelji dužni su poštivati načelo ravnopravnosti spolova, voditi računa o uravnoteženoj zastupljenosti žena i muškaraca na izbornim listama te uvoditi posebne mjere tako da zastupljenost muškaraca i žena na listama za izbor zastupnika u Hrvatski sabor (HS), članova u predstavnička tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i članova u EP ne bude osjetno neuravnotežen. Prilikom utvrđivanja i predlaganja kandidacijskih lista za izbor članova predstavničkih tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, predlagatelji kandidacijskih lista (političke stranke i birači), sukladno „Zakonu o ravnopravnosti spolova“ dužni su poštivati načelo ravnopravnosti spolova i uravnoteženu zastupljenost muškaraca i žena na kandidacijskim listama koje predlažu, na način

da zastupljenost jednog spola na kandidacijskoj listi ne bude niža od 40%. Za nepoštivanje ovih načela propisane su prekršajne kazne u iznosu od 40.000,00 kuna za predlagatelje na izborima za članove gradskih vijeća i županijskih skupština, odnosno 20.000,00 kuna za predlagatelje na izborima za članove općinskih vijeća (DIP, 2022). Krajem 2022. godine, u RH je aktivno 167 političkih stranaka, od čega su 22 parlamentarne stranke 10. saziva HS-a (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2022).

Žene čine polovicu ukupne populacije, a svojim sposobnostima, vještinama i znanjima doprinose društvenoj i ekonomskoj dobrobiti, zastupaju pitanja koja možda bez njihova prisustva neće biti primjereno zastupljena ili neće biti uopće zastupljena, stoga Popović i Šipić (2013) političke stranke smatraju najbitnijim karikama za povećanje participacije žena u politici. Istraživanje provedeno 2003. godine pokazalo je da 74,8% ispitanika/ca smatra političarke jednako učinkovitima kao i političare, 55,5% ih smatra jednako aktivnima, a cijeni ih 80,5% jednako kao i muške političare (Mladineo, 2004). Leinert Novosel (1995) također smatra političke stranke glavnim kanalom za ulazak u politiku i daljnje napredovanje žena prema stranačkim tijelima i izvršnoj vlasti. Poticanje jednakih šansi žena i muškaraca s ciljem ostvarivanja demokracije bitna je uloga političkih stranaka. No, političke stranke često manipuliraju i obeshrabruje žene te održavaju normu muškarac-političar. Svim političkim strankama u RH zajedničko je, prema analizi i mišljenju Leinert Novosel (1995 i 1999), upravo nizak postotak žena u stranačkim redovima i činjenica da sa porastom razine odlučivanja opada prisutnost žena. Političkim stankama u RH potrebne su kvote sa 30% žena zastupljenih na listama, naizmjeničnim predlaganjem muških i ženski kandidata. Prilikom kandidature potrebno je voditi računa o osobinama, iskustvima i komunikacijskim vještinama žena koje bi, putem kvalitetne komunikaciju i ostvarenog dojma, mogle postati modelima ženskog djelovanja u politici. Ulogu političkih stranka Leinert Novosel (2007) smatra izuzetno bitnim za određivanje broja i „karaktera“ ženskih zastupnica u parlamentu jer se tako određuje čiji će se glasovi čuti i postati model ženske participacije.

2.11.2. Mehanizam kvota

Političko umijeće i vještine političarki izoštravaju se sudjelovanjem u radu političkih stranaka (Suryanef et al., 2019). Jedan od mehanizama za povećanje zastupljenosti žena u politici su kvote jer zakonski mogu utjecati na odluke stranaka o broju žena u njihovim strukturama, no same stranke i njihove politike ipak donose konačnu odluku o izboru i političkom angažmanu

svojih članova. Kvote kao čimbenik utjecaja na brojčanu zastupljenost žena u politici kroz brojna istraživanja pokazuju pozitivne i negativne strane tog instrumenta jer njegova provedba ovisi o snazi poštivanja mehanizma i načinu njegove implementacije. Zbog sporog rasta broja zastupljenosti žena u politici, više od 130 zemalja zakonski je propisalo visinu praga prema kojem se žene biraju ili nominiraju u neko političko tijelo odnosno koriste neki oblika kvota tijekom javnih izbora.

Dizajn kvota ovisi o društvenom okruženju zemlje/države u kojoj se kvote primjenjuju, a njihova učinkovitost, odnosno koliko koriste ženama ili ne, kontinuirano se provjerava (Nayar, 2021). Krook i O'Brien (2012) daju prednost kvotama kao političkoj varijabli, a ne društvenim čimbenicima, jer imaju najjači utjecaj na rodni paritet. Kim i Fallon (2023) naglašavaju utjecaj društvenih čimbenika te pojašnjavaju da kvote imaju jak učinak u demokracijama, ali su beznačajne u nedemokratskim društvima. Kao zakonodavni instrument, kvote su sa vremenom postale učinkovitije, povećale su zastupljenost žena s jedne strane, a s druge strane šalju poruku i imaju normativni učinak jer građani daju snažniju podršku participaciji žena u politici (Fernández i Valiente, 2021; Paxton i Huges (2015). No, Schwindt-Bayer (2009) upozorava i na neučinkovitost zakona o kvotama, jer npr. ne propisuje mjesta na kandidacijskim listama. Iako su kvote značajne, Dahlerup (2016) naglašava važnost političkih stranka kao glavnih izbornika imenovanja i određivanja mjesta na izbornim listama. Takvo političko predstavljanje dio je organizacije moći političkog sustava i struktura koje često nisu sklone promjenama, a o njima ovisi hoće li biti izabrano više žena i time otvoriti mogućnost ravnomjernije zastupljenosti (Ross, 2017). Navedeno ukazuje na potrebu uvođenja dodatnih administrativnih mehanizama kako bi se kvote poštivale (Shchyhelska et al., 2021) te dizajnirale s ciljem stvarnog napredovanja žena u karijeri i povećanja zastupljenosti žena na čelnim pozicijama.

Prema International IDEA (2022a) sustav kvota omogućava da žene čine najmanje „kritičnu manjinu" od 30 ili 40%, čime su kvote postigle svoju svrhu. Došlo je do značajnog povećanja žena u politici, no istovremeno se postavlja i niz pitanja: u kojoj mjeri kvote doprinose osnaživanju žena, krši li se kvotama načelo liberalne demokracije ili ga krši proces demokratizacije osiguravajući zastupljenost žena u politici. Temeljem provedenog istraživanja u 85 zemalja, a s ciljem potpore i osnaživanja žena te promicanja jednakosti spolova u politici, Dahlerup et al. (2014) dokazali su ključnu ulogu kvota pri odabiru ženskih članova stranke za neku od funkcija u javnim službama. Kvote su učinkovit alat za praćenje zastupljenosti žena u izabranim tijelima vlada, no učinkovitost kvota ovisi o različitim kontekstima i izbornim

sustavima. Izborne rodne kvote ne uklanjaju sve strukturne, institucionalne i društvene prepreke žena u politici, potrebno ih je nadopuniti drugim mjerama i dati im više vremena od jednog izbornog ciklusa za postizanje željenog cilja. Hughes et al. (2019) i Jones (2004) smatraju da su kvote najučinkovitije kada su žene na izbornim listama na pobjedničkim mjestima te kažnjavanjem političkih stranaka ukoliko ne poštuju zakonom određene kvote.

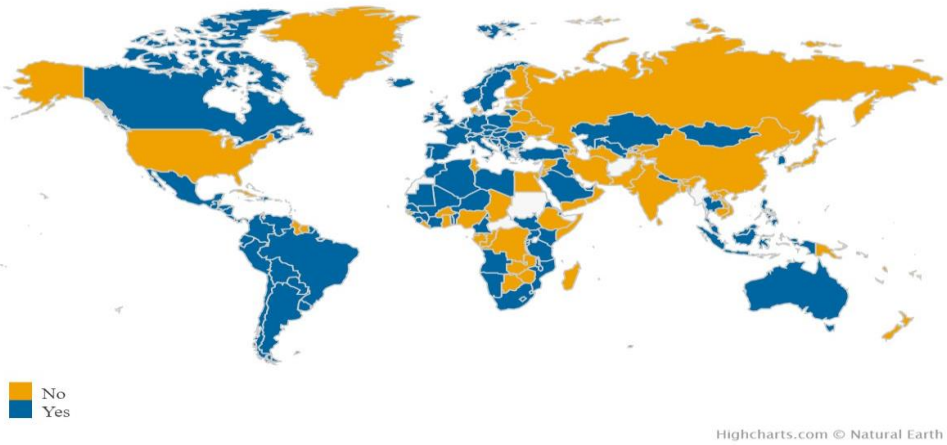
Dahlerup et al. (2014) prepoznaju tri glavne vrste kvota:

- zakonom propisane kvote kandidata - mjere reguliraju sastav kandidacijskih lista kao i broj mjesta ženskih članova, zakonski su obvezujuće za političke stranke, predviđene su ili nacionalnim ustavima ili izbornim zakonom;
- zakonski 'rezervirana mjesta' - mjere zakonom reguliraju sastav prema spolu tako da je određeni broj ili postotak mjesta rezerviran za žene, predviđene su posebnim izbornim postupcima, ustavom ili izbornim zakonom;
- stranačke kvote (također nazvane dobrovoljne stranačke kvote) - pojedina stranka sama određuje broj kandidata za svoju listu, obično propisano stranačkim statutom ili pravilnikom.

U velikom broju zemalja u vrlo kratkom razdoblju nakon usvajanja kvota dolazi do znatnog skoka, udvostručujući ili čak utrostručujući zastupljenost žena na prvim izborima, no ipak Clayton (2021) ne smatra kvote uvijek pozitivnim i univerzalnim. Neka istraživanja otkrivaju situacije u kojima su kvote dovele do ograničenih promjena politike pa čak i do rodno neegalitarnih ishoda. Kvote potiču integraciju određenih članova u političku stranku radi promicanja interesa određene grupe, no interese kasnije promiče pojedinac, a ne grupa, smatra Htun (2004). Mandat političarki proizlazi iz pripadnosti političkoj stranci koja ih je kandidirala na izborima te njihov legitimitet prije svega proizlazi iz izbora, a ne njihova spola, zbog čega su često u raskoraku između politike svoje stranke i lobiranja za teme koje su njima osobno bitne i značajne, smatra Phillips (2001). Clayton (2021) navodi da veći broj žena različitih interesa može promijeniti ukupne zakonodavne preferencije, a posljedično može promijeniti i zakonske preferencije muškaraca, a što je vidljivo iz teorijskih i empirijskih radova. Kvote će, najvjerojatnije, utjecati na zakonodavstvo koje se odnosi na pitanja prava žena, javno zdravlje (osobito zdravlje djece), socijalna pitanja, ruralna pitanja i pristup vodi, dok povećana prisutnost žena u zakonodavnim tijelima može utjecati na smanjenje pažnje prema pitanjima nacionalne sigurnosti, infrastrukture, poljoprivrede i zapošljavanja.

Broz (2013) pak navodi da političarke pojedinih ženskih organizacija nisu prihvatile zagovaranje kvota jer su željele biti izabrane zbog svojih prednosti i kvaliteta, a ne spola. Galligan i Clavero (2008) iznose zanimljiv podatak iz istraživanja provedenog u sedam srednjoeuropskih i istočnoeuropskih zemalja, prema kojem se veliki broj žena protivi kvotama kao strategiji povećanja zastupljenosti žena u parlamentima, smatrajući da društveni uvjeti nisu spremni za primjenu istih (zastupnice izabrane u sustavu kvota u bivšim socijalističkim državama politički su suparnici smatrali „lutkama na koncu“) te zbog mogućeg osjećaja ugroženosti za vlastiti položaj. Galligan i Clavero (2008) ovakvu situaciju doživljavaju kao nedostatak međustranačke solidarnosti između političarki, a primjena kvota, s ciljem poštene i otvorene konkurencije za stranačke nominacije, bila bi moguća unaprjeđenjem političkih vještina žena, stvaranjem bolje ravnoteže rada i životnih obveza kao i šire potpore javnosti načelima ravnopravnosti spolova. EP je u 2017. godini pozvao države članice da osiguraju ravnopravnost spolova na pozicijama donošenja odluka, vodećim pozicijama u vladi, javnim institucijama i izbornim listama, pri čemu je poseban naglasak stavljen na upotrebu kvota, bilo putem zakona ili putem sankcija. Države članice su također bile potaknute na uvođenje zakonom obvezujućih kvota u svom javnom i privatnom sektoru (EIGE, 2020). Kao argument za upotrebu kvota kao korisnog alata, VE u svojem izvješću navodi da su u posljednjem desetljeću zemlje sa zakonodavnim izbornim kvotama u prosjeku postigle gotovo dvostruko povećanje žena parlamentarki u odnosu na zemlje bez primjene kvota te da podrška većeg broja žena, u političkom odlučivanju, ima pozitivne posljedice na dobro upravljanje i demokraciju, financijsku uspješnost, napredovanje u karijeri drugih žena i nižu stopu korupcije (CoEU, 2019). Danas više od 118 zemalja koristi neku vrstu kvota, a temeljem podataka prezentiranih u „Atlasu izbornih kvota prema spolu“ (eng. Atlas od Electoral gender Quotas) vidljivo je da 60 zemalja koristi zakonske kvote (mogu se koristiti zajedno s rezerviranim mjestima ili dobrovoljnim stranačkim kvotama), 36 zemalja koristi sustav rezerviranih mjesta (od kojih nekoliko također koristi zakonske kvote kandidata), a u 37 zemalja barem jedna politička stranka zastupljena u parlamentu koristi dobrovoljne stranačke kvote (Dahlerup, et al., 2014). Ukupan broj zemalja s ustavnim, izbornim ili stranačkim kvotama je 132, a prosječna zatupljenost žena u zemljama sa sustavima kvota je 27,5%. Prema izvješću „Women in Parliament in 2020, The year in the review“ (IPU, 2021) kvote su bile ključna odrednica napretka u ženskom političkom sudjelovanju. Od 20 zemalja s najvećim udjelom žena u parlamentima u 2020. godini, 16 ih je primijenilo neku vrstu kvota. Rezultati izbora 2020. su pokazali također da izborni sustavi igraju ulogu u usvajanju, ali ne i učinkovitosti kvota. Trenutkom usvajanja i uvođenjem kvota dolazi do najviše razine zastupljenosti žena u više

izbornih ciklusa. Na slici 7 prikazani su podaci izbornih kvota u svijetu, 105 zemalja s izbornim kvotama i 83 zemlje bez kvota.



Slika 7. Mapa sustava izbornih kvota u svijetu, države s kvotama i bez kvota
Izvor: IPU Parline, Global data on national parliaments (IPU, 2023c)

Tablica 18 u nastavku, prikazuje podatke o državama s propisanim kvotama (donji dom ili jednodomni sustav). Ukupno 59 država primjenjuje mehanizam kvota, a prosječna zastupljenost je 28,5% žena članica parlamenata. U ukupnom poretku od 151 države, RH se nalazi na 47 mjestu s 31,1% žena parlamentarnih zastupnica.

Tablica 18. Države s propisanim kvotama (donji dom ili jednodomni sustav)

Država	% žena	Država	% žena	Država	% žena
Albanija	33,6	Gvineja	16,7	Peru	40
Alžir	8,1	Honduras	21,1	Poljska	28,3
Angola	29,5	Indonezija	21	Portugal	40
Argentina	44,7	Irska	22,5	Republika Kongo	11,3
Armenija	33,6	Italija	35,7	San Marino	33,3
Belgija	42	Kazahstan	27,1	Sao Tome i Principe	23,6
Bolivija	46,2	Republika Koreja	19	Senegal	43
Bosna i Hercegovina	26,2	Lesoto	23,3	Srbija	39,2
Brazil	15,2	Liberija	11	Slovenija	26,7
Burkina Faso	6,3	Libija	16	Solomonski Otoci	8

Cabo Verde	38,9	Mali	27,3	Južni Sudan	32,4
Čile	35,5	Mauritanija	20,3	Španjolska	43
Kolumbija	18,8	Meksiko	50	Država Palestina	12,9
Kostarika	45,6	Rep, Moldavija	39,6	Istočni Timor	40
Hrvatska	31,1	Mongolija	17,1	Togo	18,7
Dominikanska Rep.	27,9	Crna Gora	24,7	Tunis	26,3
Ekvador	39,4	Nikaragva	50,5	Urugvaj	25,3
El Salvador	27,4	Makedonija	41,7	Uzbekistan	33,3
Francuska	39,5	Panama	22,5	Venezuela	22,2
Grčka	21,7	Paragvaj	16,3		

Izvor: izrada autora prema https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/quota (pristupljeno 16. ožujka 2022.)

U tablici 19 prikazani su podaci po državama sa sustavom rezerviranih mjesta (donji dom ili jednodomni sustav). Ukupno 26 država primjenjuje navedeni sustav, a prosječna zastupljenost je 26,7% žena članica parlamenata (International IDEA, 2022b).

Tablica 19. Države sa sustavom rezerviranih mjesta (donji dom ili jednodomni sustav)

Država	% žena	Država	% žena
Afganistan	27	Maroko	24,1
Bangladeš	20,9	Nepal	32,7
Burundi	38,2	Niger	25,9
Kina	24,9	Pakistan	20,2
Džibuti	26,2	Ruanda	61,3
Egipat	27,7	Samoa	9,1
Eritreja	22	Saudijska Arabija	19,9
Eswatini	9,6	Somalija	24,4
Gvajana	35,7	Sudan	31,2
Haiti	0	Tanzanija, Ujedinjena Republika	36,9
Irak	29,8	Uganda	33,8
Jordan	11,5	Ujedinjeni Arapski Emirati	50
Kenija	21,6	Zimbabve	30,6

Izvor: izrada autora prema https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/legislative-overview (pristupljeno 16. ožujka 2022.)

Nakon istraživanja sustava kvota u državama EU, Šinko (2006:65-66) navodi da su se najboljima pokazale dobrovoljne stranačke kvote (skandinavski model), a najlošijim ustavne i zakonski propisane kvote (Francuska). Bitnim načelima smatra:

- kvote se uspješnije u razmjernim sustavima;
- kvote će vjerojatnije biti prihvaćene u sustavima s egalitarnom političkom kulturom i/ili strankama egalitarnih i postmodernističkih ideologija;
- kvote moraju biti podržane snažnim ženskim pokretima i aktivnim članicama stranke;
- dizajn kvota ne smije ostavljati prostor za njihovo nepoštivanje (dvostruke kvote, sankcije);
- potrebna je dosljedna primjena kvota jer njihovi učinci nisu odmah vidljivi.

Države na sjeveru Europe su dokazale pozitivan utjecaj kvota na ravnopravniju zastupljenost žena, stoga Leinert Novosel (2007) smatra da je za postizanje „kritične mase“ žena u HR parlamentu potreban upravo instrument kvota (na razini stranaka demokratskim selekcijskim postupcima kandidiranja te naizmjeničnim uvrštavanjem kandidata obaju spolova na liste). No, kao i Cowell-Meyers (2003) smatra bitnim i kvalitetu ženskih kandidata te hoće li izabrane žene ispuniti svoju zadaću kao parlamentarne zastupnice.

RH ima jednodomni parlament s korištenjem dobrovoljnih stranačkih kvota i zakonskih kvota. 2022. godine 47 od 151 (31%) mjesta u HS-u zauzimaju žene. Samo je jedna politička stranka (SDP), 1996. godine, uvela stranačku kvotu od 40%, a 2000. godine je usvojila formalnu kvotu od 40%, za muškarce i žene na izbornim listama, ali ne i pravila o redoslijedu na izbornoj listi (International IDEA, 2022b). Blažanović (2021a) smatra da kvote osiguravaju pravedniju zastupljenost i doprinose demokraciji društva, no imaju svoje za i protiv. Kvote zbog davanja prednosti ženama ne odgovaraju demokratskim načelima jednakih mogućnosti, a mogu ukazivati na izbor žena zbog spola, a ne zbog sposobnosti. Na izborima 2021. godine, od ukupno 2 462 liste, kvote nisu poštivane na 315 lista. Prema rezultatima izbora došlo je do manjeg pozitivnog pomaka na lokalnoj i regionalnoj razini. 2013. godine bilo je 11 (8,6%) gradonačelnica, 2017. godine 13, a 2021. godine 16 gradonačelnica što je ukupno 20,3% ukupnog broja kandidata/nja te povećanje od 32% u odnosu na 2011. godinu. U 2021. godini na poziciju županice izabrane su dvije žene od 19 kandidatkinja, no 2017. godine ni jedna županica nije bila izravno izabrana. Broj načelnica se povećao od 2013. godine sa 6,5% do 2017. godine na 8,65% (37 načelnica), dok je 2021. godine izabrano 44 načelnice (Blažanović, 2021b). Na lokalnim izborima 2017. godine unatoč velikom broju ženskih kandidata (42%), samo 25% ih je izabrano u predstavnička tijela jedinica lokalne i područne (regionalne

samouprave), a razlog tome Dujmović (2021) navodi nepovoljne pozicije na izbornim listama. Samo 15% žena bilo je na prvim mjestima kandidacijskih lista za općinsko vijeće, gradska vijeća i županijske skupštine. Nastavno na navedene rezultate, ukazano je na obvezu dosljednije primjene zakonskih odredbi: kandidacijske liste trebaju ispunjavati propisane kvote (40%) zastupljenosti muškaraca i žena na kandidacijskim listama uz ravnopravniju hijerarhijsku zastupljenost prema spolu kako bi se izbjeglo pozicioniranje žena u donje dijelove kandidacijskih lista (uz primjenu tzv. zip sustava, odnosno par-nepar model, prema kojem je svaka druga osoba na listi suprotnog spola). Takav model preporučuju i EP i VE. Osim toga na svim hijerarhijskim razinama, u unutarstranačkim strukturama, potrebno je poticati ravnopravniju participaciju žena, sposobnih za preuzimanje pozicija donošenja odluka (PRS, 2021b).

2.12. Politička predstavljenost žena u svijetu i Europi

Prema izvješću „Global Gender Gap Report 2022“, početkom 2023. godine, 17 zemalja ima ženu predsjednicu države. Najduži staž predsjedanja državom imala je predsjednica Njemačke, 16,1 godinu, Islanda 16 godina, Dominikanske republike 14,9 godina i Irske 14 godina. U posljednjih 50 godina (1972. – 2022.), povećanje zastupljenosti nije uvijek jednako ni isto u svim zemljama, podaci pokazuju da je 70-ih godina najviše predsjednica bilo u južnoj Aziji, na Srednjem Istoku i Južnoj Americi, ali je taj broj kasnije stagnirao. Dok su Europa, subsaharska Afrika, istočna Azija i Pacifik imali povećanje, u Sjevernoj Americi je u posljednjih 50 godina bila + samo jedna predsjednica države (WEF, 2022, 2022a). Početkom 2023. godine 17 država ima predsjednicu vlade te 2 zemlje predsjednicu države i vlade. U 62 zemlje (22,5%) žene su predsjednice parlamenata. U prosjeku 22,8% žena, odnosno gotovo svaka četvrta žena je ministrica (2010. godine bilo je oko 15%), a u 13 zemalja žene su na više od 50% ministarskih pozicija (2010. godine bilo je 14 zemalja sa 50%). Od 2006. do 2022. godine broj žena ministrica porastao je od 9,9% na 16,1%. Zemlje s najvećim brojem ministrica su Belgija (57,1%), Nikaragva (58,8%) i Švedska (57,1). Ministrice su najzastupljenije u temama koje se odnose na žene i rodnu ravnopravnost, zatim obitelj i djecu, socijalnu uključenost i razvoj, socijalnu zaštitu i socijalnu sigurnost te pitanja manjina, ljudskih prava i socijalna pitanja. Najmanje su zastupljene u području poljoprivrede, obrane, lokalnog upravljanja, energije, okoliša i energenata, transporta i religijskih pitanja. Zastupljenost političarki/ministrica u ovim područjima nije se, više-manje, mijenjala u posljednjih 10-ak godina (UN Women, 2023; IPU i UN Women, 2023; IPU, 2023b; United Nations, 2020; WEF, 2022, 2022a).

U razdoblju od 2006. do 2022. godine broj parlamentarki se povećao na 23%. U 2023. godini broj žena u nacionalnim parlamentima 192 zemlje iznosi u prosjeku 27%. Šest država ima 50% ili više žena u parlamentu (Ruanda 61%, Kuba 53%, Nikaragva 52%, Meksiko 50%, Novi Zeland 50% i Ujedinjeni Arapski Emirati 50%), 23 države imaju oko 40% (13 zemalja u Europi, šest u Africi, tri u Latinskoj Americi i na Karibima i jednu u Aziji). Hrvatska se nalazi na 57 mjestu sa 32%. 22 države imaju manje od 10 posto žena u parlamentima. Prosjek prema regijama je sljedeći: 35% država Amerike (Karibi, Sjeverna, Centralna Amerika i Južna Amerika), Europa 31% od čega 46% sjeverne države, najmanje 26% srednja i istočna Europa), Subsaharska Afrika ima 28%, Azija 21%, Pacifik 44% i Srednji Istok i Južna Afrika 47% žena zastupnica u parlamentu (IPU, 2023; IPU 2023a; UN Woman 2023; WEF, 2022, 2022a). Najveći napredak od 2010. godine su postigle europske države, Afrika, Latinska Amerika i Karibi. Uz ovakav napredak pretpostavka je da će paritet biti postignut do 2063. godine (United Nations, 2020).

U EP-u je 1952. godine bila samo 31 žena članica EP-a do prvih izravnih izbora 1979. godine, kada se zastupljenost povećava na 15%. U trenutnom mandatu (2019. – 2024.) je 39% žena u EP-u, što je najviša zastupljenost ikada. U prošlom razdoblju (2014. – 2019.) bilo je 36%. Sve je to iznad svjetskog prosjeka i prosjeka za EU nacionalne parlamente. Od siječnja 2022. godine EP-om predsjeda žena, od 14 zamjenika/ca predsjednice 8 su žene, od 23 odbora EP-a 7 odbora vode žene. Također predsjednica EK-e je žena, a uz nju je 12 žena povjerenica (14 je povjerenika) (European Parliament, 2023). U smislu regionalne raspodjele, vidljivo je da je u većini zemalja i kontinenta u proteklim razdobljima značajno porasla zastupljenost žena na političkim funkcijama (Umbach, 2016). No, u izvješću iz 2019. godine EP navodi još uvijek pojavljivanje slučajeva dovođenja u pitanje legitimiteta žena u političkoj sferi, a žene su žrtve stereotipa koji ih obeshrabruju za uključivanje u politiku, što je paradoks posebno vidljiv gdje su žene u politici manje zastupljene (European Parliament, 2019). Ako se promjene u odnosu na ravnomjerniju zastupljenost žena na najvišim političkim pozicijama, pozicijama moći, nastave ovim ritmom, paritet bi mogao biti postignut u narednih 130 godina (UN Woman, 2023).

Na lokalnoj političkoj razini, početkom 2020. godine, u svijetu je, od oko 6 milijuna izabranih članova u tijelima lokalne uprave, malo više od 2 milijuna (36 posto) žena, što je ipak nešto veći postotak zastupljenosti žena nego u nacionalnim parlamentima koji je u 2020. godini iznosio 25%. 2023. godine od 8,3 milijuna izabranih članova, 2,8 milijuna (34%) pripada

ženama. Dvije zemlje su dosegle više od 50%, 18 zemalja više od 40% žena u lokalnim tijelima. Deset država ima 10 i manje posto zastupljenosti žena u lokalnoj vlasti. Prema regijama, 41% pripada središnjoj i južnoj Aziji, Europi i Sjevernoj Americi 36%; Oceaniji 32%; Istočnoj i Jugoistočnoj Aziji 27%; Latinskoj Americi i Karibima 25%; Podsaharskoj Africi 25%; a Zapadnoj Aziji i Sjevernoj Africi 18%. U 85 država primijenjene su kvote, od toga 66 država primjenjuje kandidacijske kvote, a 19 država kvote s rezerviranim mjestima (UN Woman, 2023; UN Women Woman in local Government, 2023; IPU i UN Women, 2023).

U nastavku rada dan je prikaz zastupljenosti žena od 1945. godine do danas na različitim političkim funkcijama.

Od 1945. do 2005. godine

IPU zastupa stajalište da je stvarna demokracija nemoguća bez jednake zastupljenosti muškaraca i žena u politici. Na temelju provedenog istraživanja 2005. godine, u suradnji s UN-om, IPU sastavlja izvješće „Women in Politics: 60 years in retrospect“. Izvješće se odnosi na 180 nacionalnih parlamenata u 190 zemalja. Rezultati istraživanja predstavljaju retrospektivnu zastupljenost žena u politici od 1945. godine do 2006. godine (IPU, 2006a). U gablici 20 dan je prikaz broja parlamenata u svijetu, žena predsjedateljica i članica nacionalnih parlamenata, za razdoblje od 1945. do 2006. godine.

Tablica 20. Prikaz broja parlamenta u svijetu, žena predsjedateljica i članica nacionalnih parlamenata, razdoblje od 1945. do 2006. godine

Godina	1945.	1955.	1965.	1975.	1985.	1995.	2000.	2005.	2006.
Broj parlamenata	26	61	94	115	136	176	177	184	187
% žena predsjedateljica	0	0	2,3	1,9	3,4	10,5	12,8	8,3	10,3
% žena članica parlamenta	3,0	7,5	8,1	10,9	12,0	11,6	13,9	15,9	16,2
% žena senatora	2,2	7,7	9,3	10,5	12,7	9,4	13,7	14,7	15,1

Izvor: izrada autora prema IPU (2006:17-20)

Ako promatramo postotak reprezentacije žena u parlamentima u razdoblju 1945. – 2006. godine, iz tablice 20 vidljivo je da je rast zastupljenosti postupan, ali kontinuiran. Broj parlamenata povećao se 7,2 puta, broj žena članica parlamenta za gotovo 5,3 puta, broj žena senatorica 6,8 puta i žena predsjedateljica 4,5 puta. Od 1945. godine, kada nije bilo ni jedne

žene predsjedateljice parlamenta, do 2005. godine postotak zastupljenosti porastao je na 10,3%. Također, 1945. godine broj žena u nacionalnim parlamentima bio je 3% i senatorica 2,2%, da bi se zastupljenost do 2005. godine povećala na 16% odnosno 15%.

Predsjednik republike je šef države, ali stvarna moć predsjednika varira od zemlje do zemlje, u SAD-u, Africi i Latinskoj Americi predsjednički ured ima velike ovlasti i odgovornosti, dok je slab i uglavnom ceremonijalan ured predsjednika u Europi i u mnogim zemljama u kojima premijer djeluje kao glavni izvršni dužnosnik. Što se tiče zastupljenosti žena na najvišim pozicijama kao što su izabrane predsjednice država i vlada, nalazi izvješća IPU (IPU, 2006b) pokazuju negativnije brojke jer zastupljenost na toj razini nije pratila zastupljenost kao u nacionalnim parlamentima svijeta, što znači da na toj razini, u navedenom razdoblju, još uvijek postoje znatne prepreke pa čak vidimo da se taj broj žena na navedenim pozicijama u 2005. godini smanjio u odnosu na 1995. godinu s 12 na 9 žena.

Detaljan pregled predsjednica država ili vlada suverenih država za razdoblje od 1946. do 2006. i 2006. do 2017. godine nalazi se u tablici 21.

Tablica 21. Predsjednice država ili vlada suverenih država za razdoblje 1946. – 2006. godine

Godina	Suverene države	Predsjednica država ili vlada	Države
1945.	68	0	-
1955.	81	0	-
1965.	122	1	Šri Lanka
1975.	147	4	Argentina, Srednjoafrička Republika, Indija i Šri Lanka
1985.	162	6	Dominika, Island, Irska, Malta, Ujedinjeno Kraljevstvo i bivša YU
1995.	187	12	Bangladeš, Bugarska, Dominika, Haiti, Island, Irska, Malta, Nikaragva, Norveška, Pakistan, Šri Lanka i Turska
2000.	190	9	Bangladeš, Finska, Irska, Latvija, Novi Zeland, Panama, San Marino i Šri Lanka (predsjednica države i vlade)
2005.	191	8	Bangladeš, Finska, Irska, Latvija, Novi Zeland, Mozambik, Filipini i Šri Lanka
2006.	191	10	Bangladeš, Finska, Njemačka, Irska, Latvija, Liberija, Mozambik, Novi Zeland, Filipini te Sao Tome i Principe

Izvor: izrada autora, prema http://archive.ipu.org/pdf/publications/wmninfokit06_en.pdf. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.) IPU (2006:16)			
2006.		1	Čile
2007.		3	Švicarska, India; Argentina
2008.		4	Izrael, Južna Afrika; San Marino
2009.		1	Gabon
2010.		4	Litva, Švicarska, Kirgistan, Kostarika
2011.		4	Švicarska, Brazil, San Marino, Kosovo
2012.		3	Švicarska, Srbija, San Marino
2013.		3	Sjeverna Koreja; San Marino
2014.		4	Čile, Malavi, Središnja Afrička Republika, Malta
2015.		5	**Hrvatska**, Mauricijus, Švicarska, San Marino, Nepal
2016.		4	Maršalovi otoci, Tajvan, Austrija, Estonija
2017.		3	Švicarska, San Marino, Singapur

Izvor: izrada autora, prema https://www.guide2womenleaders.com/Presidents.htm. (pristupljeno: 13. veljače 2022.), Female Presidents (2017.)

Zastupljenost žena na razini od 30% u razdoblju od 1985. do 1995. godine ipak je dostignuta u nekim zemljama. Ova razina se ujedno smatra kritičnom masom neophodnom za promjene. Na prvom mjestu je bila Ruanda s 48,8%, pa Švedska s 45%, Norveška s 38%, Danska s 37%, Nizozemska s 37 %, Kuba 36%, Španjolska 36%, Kostarika 35%, Mozambik 35%, Belgija 35%, Austrija 34%, Argentina 34%, Sjeverna Afrika 33%, Novi Zeland 32%, Njemačka 32%, Irak 32%, Gvajana 31%, Burundi 31% i Island 30%. Kao razlog pozitivnih pomaka navode se promjene u smislu ekonomskog rasta i usvajanja instituta kvota u nordijskim zemljama, dok je u drugim područjima (kao npr. Sjeverna Afrika, Burundi, Irak, Mozambik, Ruanda) bila riječ o usvajanju novih ustavnih promjena i institucija. U svim zemljama žene su iskoristile svoje pravo glasa, dogodile su se promjene vezane uz izborne zakone i zakone koji se odnose na političke stranke te primjenu kvota. Ostale zemlje svijeta, zbog male zastupljenosti žena u parlamentima, nisu postigle značajnije promjene u tom razdoblju. Sveukupno gledajući za navedeno razdoblje, izvješće navodi da će, unatoč vidljivom napretku, razina zastupljenosti od 30% biti dostignuta tek 2025. godine, a 2040. godine moguće je postizanje razine jednake zastupljenosti oba spola (IPU, 2006b:22).

Od 1995. do 2020. godine.

U razdoblju od 1995. godine do 2020. godine dolazi do značajnijih promjena. Izvješće „Women in parliament: 1995-2020, 25 years in review“ (IPU, 2020), pripremljeno povodom 25 godina od održavanja Pekinške konferencije kao jedne od najznačajnijih konferencija za početak provedbe aktivnosti vezano uz ravnopravnost spolova, pokazuje da je ravnopravnost spolova ipak moguća. U 1995. godini, u 109 od 174 zemlje žene su bile zastupljenije na manje od 10% zastupničkih mjesta, a 3% zemalja Europe imalo je parlamente s 30% zastupljenošću žena u parlamentima. Petnaest godina kasnije, 2020. godine, 24 od 191 zemlje imale su parlamente s manje od 10% žena zastupnica, većina zemlja ima oko 20%, dok 28% zemalja ima zastupljenost od 30% žena u parlamentima. Ukupno je 2% zemalja postiglo paritet. Ukupni postotak žena u parlamentima se više nego udvostručio te je dostigao razinu od 25,9% u 2020. godini (s 11% u 1995. godini). U donjim i parlamentima s jednim domom postotak žena zastupnica se povećao s 12% do 25%. Gornji domovi su postigli također veću zastupljenost, s 9% na 25%. Dok 1995. godine nijedan parlament nije imao potrebnu razinu rodne ravnopravnosti, u 2020. godini se to promijenilo pa tako četiri zemlje imaju najmanje 50% zastupljenosti žena u nacionalnim parlamentima, dok Ruanda ima čak 60% zastupljenost. No, ima i zemalja s manje od 5% žena u parlamentima (tri na Pacifiku, tri na srednjem Istoku i sjevernoj Africi, jedna na području sjeverne i južne Amerike, jedna u Aziji i jedna u subsaharskoj Africi – ukupno devet). U razdoblju od 25 godina, najveći napredak u broju zastupljenosti žena postigle su Ruanda, Kuba, Ujedinjeni Arapski Emirati, Andora i Bolivija (povećanja na 50% do više od 60%). Amerika je imala najveći postotak povećanja žena u parlamentu za 17%, dok je najsporiji rast imala Azija. U 2020. godini Sjeverna i Južna Amerika su, sveukupno gledano, imale porast veći od 30%. Iako Europa više nije predvodnik u zastupljenosti, nordijske zemlje imaju zastupljenost žena u parlamentima veći od 40% (npr. Švedska) (IPU, 2020).
Detaljan pregled navedenih podataka prikazan je u tablici 22 Prvih 10 zemalja po zastupljenosti žena u parlamentu, 1995. – 2020.

Tablica 22. Prvih 10 država po zastupljenosti žena u parlamentu, 1995. - 2020.

1995.		2020.	
Država	% žena	Država	% žena
Švedska	40,4	Ruanda	61,3
Norveška	39,4	Kuba	53,2
Danska	33,5	Bolivija	53,1

Finska	33,5	Ujedinjeni Arapski Emirati	50,0
Nizozemska	32,7	Meksiko	48,2
Sejšeli	27,3	Nikaragva	47,3
Austrija	26,8	Švedska	47,0
Njemačka	26,3	Grenada	46,7
Island	25,4	Andora	46,4
Argentina	25,3	Južna Afrika	46,4

Izvor: izrada autora prema IPU (2020:2)

Zaključno, istraživanjem se došlo do podataka kako su se kvote pokazale ključnom odrednicom povećanja broja žena u političkom životu, pri čemu je od 20 zemalja koje se nalaze u vrhu po broju zastupljenosti žena, 16 primjenjivalo neku vrstu kvota. Također, osim kvota, snažni ženski pokreti, politike koje promoviraju angažiranje žena u političkim strankama kao i podizanje svijesti o kulturi ravnopravnosti spolova, pridonijeli su povećanju zastupljenosti žena na političkim razinama u razdoblju od 1995. do 2000. godine (IPU, 2020).

Prema Grdešić (2002), parlamenti su predstavnici narodne volje, a nazivaju se još skupština, sabor, rada, diet, sejm, kongres, duma, sobranje i sovjet, odnosno kako objašnjavaju Hague, Harrop i Breslin (2001), parlament je nositelj zakonodavne vlasti u državi, predstavničko tijelo i simbol narodnog predstavništva putem kojeg građani, posredno, sudjeluju u političkoj vlasti. Utoliko, njihova važnost počiva na onome što parlamentarni zastupnici znače, a ne ono što čine. Prema podacima IPU Parline (IPU, 2022d), Austrija je jedina zemlja koja je imala ženu predsjednicu parlamenta do 1945. godine. Zatim, 42 države od 186 država sa zakonodavnim institucijama, ovisno o razdobljima, imale su ženu predsjednicu parlamenta (18 europskih zemalja, 19 država u Americi, tri afričke zemlje, jednoj zemlji u Aziji i jednoj zemlji na Pacifiku). 2020. godine, 62 žene predsjedaju jednim od domova 192 parlamenta, od kojih su 81 dvodomni. Žene dakle zauzimaju samo 22,3% ukupno popunjenih mjesta predsjedavajućih parlamenta ili jednog od njegovih domova. Unatoč daljnjem napretku u zastupljenosti žena u parlamentarne vodeće uloge, žene su još uvijek nedovoljno zastupljene među predsjednicima parlamenta. Udio žena predsjednica parlamenta gotovo se udvostručio između 1995. i 2020. godine, porastao je s 10,5% do 20,5%. Danas žene imaju mjesto u 57 od 278 predsjedavajućih mjesta u parlamentima ili parlamentarnim komorama u 192 zemlje (IPU, 2020:3). Navedeni podaci vidljivi su u tablici 23.

Tablica 23. Predsjednice parlamenata, svjetski prosjek 1995. - 2020.

Godina	% žena predsjednica parlamenata
1995	10,5%
2000	12,4%
2005	8,3%
2010	13,0%
2015	15,8%
2020	20,5%

Izvor: izrada autora prema IPU (2020:3)

U posljednjih 25 godina zastupljenost žena u nacionalnim parlamentima bilježi značajan napredak. U tablici 24 vidljivo je da je 1995. godine bilo samo 11,3% zastupničkih mjesta koje su zauzimale žene, da bi se do 2015. godine ta brojka udvostručila na 22,1%. Premda taj tempo nije slijedio u narednim razdobljima, ipak se do 2020. godine postotak žena u nacionalnim parlamentima povećao na 24,9%.

Tablica 24. Članice nacionalnih parlamenta, svjetski prosjek 1995. – 2020.

Godina	% zastupljenosti žena u nacionalnim parlamentima
1995	11,3%
2000	13,1%
2005	15,7%
2010	18,8%
2015	22,1%
2020	24,9%

Izvor: izrada autora prema IPU (2020:3)

U posljednjih 25 godina europske zemlje bilježe značajan napredak u prisutnosti žena u nacionalnim parlamentima. Prikaz zastupljenosti žena u nacionalnim parlamentima Europe vidljiv je u tablici 25.

Tablica 25. Žene u nacionalnim parlamentima, Europa 1995. – 2020.

Godina	% žena u nacionalnim parlamentima
1995	13,2%

2000	14,5%
2005	18,4%
2010	21,4%
2015	25,0%
2020	29,9%

Izvor: izrada autora prema IPU (2020:7)

U razdoblju između 1995. i 2020. godine udio parlamentarki porastao je za 44%, s 13,2% na 29,9 posto. Godine 1995. osam europskih zemalja, Švedska, Norveška, Finska, Danska, Nizozemska, Austrija, Njemačka i Island imale su najveću zastupljenost žena u parlamentu, no 2020. godine to su bile samo Švedska i Andora. Ipak, nordijske zemlje s 44% vode Europu u smjeru veće zastupljenosti žena. 40% zastupljenosti, u 2020. godini, dosegle su Andora, Bjelorusija, Belgija, Finska, Sjeverna Makedonija, Norveška, Portugal, Španjolska, Švedska i Švicarska. Južna Europa je na 31% odmah iza zapadne Europe s 33% zastupničkih mjesta koje pripadaju ženama. Ni jedna Europska zemlja nije dostigla paritet (IPU, 2020:7).

Od 2021. godine

Prema karti „Žene u politici: 2021." (eng. Women in Politics: 2021), na dan 1. siječnja 2021. godine, sveukupna trenutačna zastupljenost žena na čelu država i/ili predsjednica vlada, kao i za globalni udio žena ministrica, na najvišoj je povijesnoj razini. No, podaci također pokazuju da se povećao broj zemlja bez žena u vladi što prekida trend porasta u prethodnim godinama. Postoji samo manji porast žena na globalnoj razini što se tiče raspodjele mjesta u parlamentima pa je tako zastupljenost žena sada na 25,5%, što je manji porast u odnosu na prethodno razdoblje kada je taj postotak bio 24,9%. Karta isto tako pokazuje da je došlo do manjeg porasta žena na ministarskim pozicijama s 21,3% na 21,9%. 22% žena su predsjednice država ili vlada, 9 zemalja imaju ženu predsjednicu države, a 13 zemalja predsjednicu parlamenata. Europa ima najviše zemalja koje vode žene, devet su predsjednice država i trinaest su predsjednice vlada. Sve sjeverne zemlje, Island, Norveška, Finska i Danska vode žene. Europa je također 2021. godine doživjela dva najveća skoka u političkoj zastupljenosti žena na izvršnoj razini. Udio žena u vladi popeo se s 8% na 43% u Litvi, a više nego udvostručio u Belgiji, s 25% na 57%. Namibija je napravila najveći iskorak u Podsaharskoj Africi povećavši svoj ukupni udio ministrica s 15% na 39%. Ruanda je i dalje predvodnica u regiji s najvećim udjelom ministrica od 55%, kao i u vrhu globalne ljestvice po udjelu žena parlamentaraca. U Sjedinjenim

Američkim Državama trenutna vlada ima najuravnoteženiju zastupljenost prema spolu, a broj ministrica je porastao sa 17% na 46% u odnosu na prethodnu godinu, također po prvi puta u povijesti izabrana je žena za potpredsjednicu države (IPU, 2022e). U tablici 26 prikazan je pregled država gdje su žene na najvišim državnim pozicijama (1. siječnja 2021. godine)

Tablica 26. Žene na najvišim državnim pozicijama (stanje na dan 1. siječnja 2021.)

Izabrane predsjednice država	
Estonija, Etiopija, Gruzija, Grčka, Republika Moldavija, Nepal, Singapur, Slovačka, Tobago	(9/152 = 5,9%)
Predsjednice vlade	
Bangladeš, Barbados, Danska, Finska, Gabon, Njemačka, Island, Litva, Novi Zeland, Norveška, Peru, Srbija, Togo, Trinidad	(13/193 = 6,7%)
Žene predsjednice parlamenta	(58/277=20,9%)
Andora, Antigva i Barbuda, Argentina, Azerbajdžan, Bahami, Bahrein, Bangladeš, Bjelorusija, Belgija (2 komore), Belize (2 komore), Bosna i Hercegovina, Bugarska, Čile, Ekvatorijalna Gvineja, Eswatini, Finska, Gabon, Gambija, Indonezija, Italija, Jamajka, Japan, Kiribati, Laoška Narodna Demokratska Republika, Latvija, Lesoto, Liberija, Litva, Madagaskar, Malavi, Meksiko, Mozambik, Nizozemska, Norveška, Peru, Poljska, Republika Moldavija, Rumunjska, Ruska Federacija, Ruanda, Sveta Lucija, Sveti Vincent i Grenadini, Južna Afrika, Španjolska (2 komore), Togo, Trinidad i Tobago (2 komore), Turkmenistan, Uganda, Sjedinjene Američke Države (2 komore), Urugvaj, Uzbekistan, Vijetnam i Zimbabve	
Žene potpredsjednice parlamenta	(165/582=28,3%)
od 224 komore u 163 zemlje za koje su dostupne informacije, 117 ima barem jednu ženu zamjenicu predsjednika parlamenta	

Izvor: izrada autora, prema IPU (2022e)

U tablici 27 je vidljivo da prosječna zastupljenost žena u nacionalnim parlamentima iznosi 25,9%. Za područje Amerike prosjek je 32,8%, što je ujedno i najveći prosjek, zatim slijede Europa sa 31,2%, Podsaharska Afrika sa 25,9%, Azija s 21%, Pacifik s 18,2% te Srednji Istok i Sjeverna Afrika s prosjekom od 18%.

Tablica 27. Zastupljenost žena u nacionalnim parlamentima, svjetski prosjek i prosjek prema zemljopisnim područjima, na dan 1. prosinca 2021. godine

Prosjek broja žena u nacionalnim parlamentima na razini svijeta			
	Donji dom	Gornji dom	Ukupno
Ukupan broj zastupnika/ca	38 570	7 437	46 121
Muškarci	28 531	5 572	34 103
Žene	10 039	1 865	11 904
% žena	26,0%	25,1%	25,9%
Prosjek broja žena u nacionalnim parlamentima na razini pojedinih zemljopisnih područja			
Područje	Donji dom	Gornji dom	Ukupno
Amerika (Karibi, Srednja Amerika, Sjeverna Amerika, Južna Amerika)	32,8%	32,9%	32,8%
Europa (Srednja i istočna Europa, nordijske zemlje, južna Europa, zapadna Europa)	31,2%	30,2%	31,0%
Sub saharska Afrika (Središnja, Istočna, Južna i Zapadna Afrika)	25,9%	25,3%	25,8%
Azija (Središnja, Istočna, Južna i Jugoistočna Azija)	21,0%	17,7%	20,5%
Pacifik (Australija i Novi Zeland, Pacifički otoci)	18,2%	44,9%	21,0%
Srednji Istok i Sjeverna Afrika	18,0%	11,4%	16,7%

Izvor: izrada autora prema IPU (2022f)

U nastavku rada prikazane su još dvije tablice, prve žene u parlamentima/prema državama (tablica 28) te broj žena zastupnica u parlamentima 192 zemlje (Donji dom i/ili Gornji dom), na dan 1. studenog 2021. godine (tablica 29).

Tablica 28. Prve žene u parlamentima/prema državama

Država	Godina	Država	Godina	Država	Godina
Finska	1907.	Egipat	1957.	Burkina Faso	1978.
Norveška	1911.	Etiopija	1957.	Mauritanija	1978.
Sjedinjene Američke Države	1917.	Honduras	1957.	Benin	1979.
Danska	1918.	Kambodža	1958.	Bocvana	1979.

Irska	1918.	Laoška Narodna Demokratska Republika	1958.	Maldivi	1979.
Nizozemska	1918.	Malezija	1959.	Sveta Lucija	1979.
Ujedinjeno Kraljevstvo	1918.	Tunis	1959.	Sveti Vincent i Grenadini	1979.
Austrija	1919.	Kamerun	1960.	Somalija	1979.
Njemačka	1919.	Ekvador	1960.	Angola	1980.
Luksemburg	1919.	Gana	1960.	Butan	1980.
Poljska	1919.	El Salvador	1961.	Dominika	1980.
Estonija	1920.	Gabon	1961.	Irak	1980.
Litva	1920.	Haiti	1961.	Zimbabvea	1980.
Belgija	1921.	Ići	1961.	Ruanda	1981.
Kanada	1921.	Alžir	1962.	Burundi	1982.
Švedska	1921	Čad	1962.	Gambija	1982.
Island	1922.	Trinidad i Tobago	1962.	Antigva i Barbuda	1984.
Ruska Federacija	1922.	Uganda	1962.	Belize	1984.
Latvija	1930.	Kongo	1963.	Sveti Kitts i Nevis	1984.
Španjolska	1931.	Cipar	1963.	Lihtenštajn	1986.
Brazil	1933.	Gvineja	1963.	Nauru	1986.
Novi Zeland	1933.	Iran (Islamska Republika)	1963.	Centralna Afrička Republika	1987.
Južna Afrika	1933.	Libanon	1963.	Vanuatu	1987.
Portugal	1934.	Monako	1963.	Jordan	1989.
purica	1939.	Paragvaj	1963.	Namibija	1989.
Kuba	1940.	Senegal	1963.	Niger	1989.
Filipini	1941.	Singapur	1963.	Tuvalu	1989.
Dominikanska Republika	1942.	Gvajana	1964.	Armenija	1990.
Urugvaj	1942.	Malavi	1964.	Azerbajdžan	1990.
Australija	1943.	Mali	1964.	Bjelorusija	1990.
Albanija	1945.	Samoa	1964.	Bosna i Hercegovina	1990.
Bugarska	1945.	Zambija	1964.	Gruzija	1990.
Francuska	1945.	Afganistan	1965.	Kazahstan	1990.
Mađarska	1945.	Obala Bjelokosti	1965.	Kiribati	1990.
Italija	1946.	Lesoto	1965.	Kirgistan	1990.

Japan	1946	Madagaskar	1965.	Sjeverna Makedonija	1990.
Panama	1946.	Barbados	1966.	Republika Moldavija	1990.
Rumunjska	1946.	Malta	1966.	Tadžikistan	1990.
Mianmar	1947.	Jamajka	1967.	Turkmenistan	1990.
Pakistan	1947.	Ekvatorijalna Gvineja	1968.	Ukrajina	1990.
Šri Lanka	1947.	Kenija	1969.	Uzbekistan	1990.
Tajland	1947.	Demokratska Republika Kongo	1970.	Jemen	1990.
Demokratska Narodna Republika Koreja	1948.	Fidži	1970.	Maršalovi Otoci	1991.
Republika Koreja	1948.	Švicarska	1971.	**Hrvatska**	1992.
Venezuela (Bolivijska Republika)	1948.	Eswatini	1972.	Češka Republika	1992.
Izrael	1949.	Gvineja Bisau	1972.	Slovačka	1992.
Indonezija	1950.	Nikaragva	1972.	Slovenija	1992.
Argentina	1951.	Bangladeš	1973.	Andora	1993.
Čile	1951.	Sirijska Arapska Republika	1973.	Komori	1993.
Mongolija	1951.	San Marino	1974.	Maroko	1993.
Grčka	1952.	Cabo Verde	1975.	Solomonovi Otoci	1993.
Indija	1952.	Sao Tome i Principe	1975.	Tonga	1993.
Meksiko	1952.	Surinam	1975.	Eritreja	1994.
Nepal	1952.	Grenada	1976.	Palau	1996.
Kostarika	1953.	Mauricijus	1976.	Istočni Timor	2001.
Kina	1954.	Sejšeli	1976.	Bahrein	2002.
Kolumbija	1954.	Vijetnam	1976.	Džibuti	2003.
Gvatemala	1954.	Bahami	1977.	Oman	2003.
Bolivija (višenacionalna država)	1956.	Mozambik	1977.	Crna Gora	2006.
Peru	1956.	Papua Nova Gvineja	1977.	Ujedinjeni Arapski Emirati	2006.

		Kuvajt	2008.	Srbija	2007.

Izvor: izrada autora prema IPU (2022h)

Tablica 29. Prikaz broja žena zastupnica u parlamentima 192 države (Donji dom i/ili Gornji dom), na dan 1. studenoga 2021. godine

Država	% Ž	Zemlja	% Ž	Zemlja	% Ž
Ruanda	55,66	Angola	29,55	Bahrein	18,75
Kuba	53,41	Surinam	29,41	Togo	18,68
Nikaragva	50,55	Barbados	29,41	Gabon	18,66
Ujedinjeni Arapski Emirati	50	Latvija	29	Rumunjska	18,49
Meksiko	49,84	Uzbekistan	28,74	Eswatini	18,45
Novi Zeland	49,17	Izrael	28,33	Azerbajdžan	18,18
Bolivija	48,19	Filipini	28,05	Sveti Vincent i Grenada	18,18
Island	47,62	Lihtenštajn	28	Demokratska Narodna Republika Koreja	17,61
Švedska	46,99	Litva	27,66	Mongolija	17,33
Andora	46,43	Poljska	27,55	Turska	17,33
Finska	46	El Salvador	27,38	Madagaskar	17,16
Južna Afrika	45,78	Mali	27,27	Kirgistan	17,09
Kostarika	45,61	Irska	27,27	Paragvaj	16,8
Norveška	44,97	Afganistan	27,22	Butan	16,67
Senegal	43,03	Sjedinjene Američke Države	26,88	Komori	16,67
Belgija	42,86	Tunis	26,27	Gvineja	16,67
Mozambik	42,4	Džibuti	26,15	Ruska Federacija	16,45
Španjolska	42,28	Urugvaj	26,15	Libija	15,96
Argentina	41,95	Nigerija	25,9	Obala Bjelokosti	15,58
Sjeverna Makedonija	40	Estonija	25,74	Zambija	15,06
Peru	40	Dominikanska Republika	25,68	Mianmar	14,98
Portugal	40	Sveti Kristofor i Nevis	25	Brazil	14,81
Danska	39,66	Turkmenistan	25	Gana	14,55

Republika Moldavija	39,6	Kina	24,94	Cipar	14,29
Etiopija	39,54	Somalija	24,77	Demokratska Republika Kongo	14,29
Ekvador	39,42	Crna Gora	24,69	Japan	14,25
Austrija	39,34	Bugarska	24,58	Tajland	13,94
Srbija	39,2	Bosna i Hercegovina	24,56	Malezija	13,81
Nizozemska	39,11	Kazahstan	24,52	Gvineja Bisau	13,73
Švicarska	39,02	Sveta Lucija	24,14	Kongo	13,64
Kabo Verde	38,89	Čile	23,74	Indija	13,44
Burundi	38,89	Sao Tome i Principe	23,64	Malta	13,43
Timor-Leste	38,46	Tadžikistan	23,4	Mađarska	13,07
Australija	37,89	Kenija	23,24	Centralna Afrička Republika	12,86
Francuska	37,84	Malavi	22,92	Sijera Leone	12,33
Ujedinjena Republika Tanzanija	36,86	Lesoto	22,88	Jordan	11,79
Albanija	35,71	Egipat	22,87	Sirijska Arapska Republika	11,2
Gvajana	35,71	Sejšeli	22,86	Bocvana	10,77
Namibija	35,62	Slovačka	22,67	Nauru	10,53
Italija	35,26	Panama	22,54	Oman	9,88
Luksemburg	35	Venezuela	22,16	Liberija	9,71
Njemačka	34,78	Češka Republika	22,06	Bruneja Darussalam	9,09
Bjelorusija	34,71	Narodna Demokratska Republika Lao	21,95	Samoa	9,09
Zimbabve	34,57	Grčka	21,67	Gambija	8,62
Kanada	34,49	Fidži	21,57	Benin	8,43
Dominika	34,38	Slovenija	21,54	Solomonski otoci	8
Uganda	33,81	Honduras	21,09	Alžir	7,48
Armenija	33,64	Indonezija	21,04	Tonga	7,41
Nepal	33,63	Bangladeš	20,86	Palau	6,9
Monako	33,33	Ukrajina	20,8	Kiribati	6,67
San Marino	33,33	Maroko	20,39	Burkina Faso	6,3
Trinidad i Tobago	32,43	Ekvatorska Gvineja	20,35	Tuvalu	6,25

Južni Sudan	32,33	Mauretanija	20,26	Maršalovi Otoci	6,06
Čad	32,26	Mauricijus	20	Iran	5,59
Grenada	32,14	Bahami	20	Šri Lanka	5,38
Antigua i Barbuda	31,43	Pakistan	19,91	Libanon	4,69
Hrvatska	31,13	Saudijska Arabija	19,87	Maldivi	4,6
Ujedinjeno Kraljevstvo	31,08	Kambodža	19,79	Nigerija	4,48
Kamerun	31,07	Kolumbija	19,64	Katar	4,44
Jamajka	30,95	Belize	19,57	Kuvajt	1,54
Vijetnam	30,26	Gvatemala	19,38	Jemen	0,29
Singapur	29,81	Gruzija	19,33	Mikronezija, Papua Nova Gvineja, Vanatu, Eritreja	0
Irak	29,79	Republika Koreja (Južna Koreja)	19	Papua Nova Gvineja	0

Izvor: izrada autora prema IPU (2022g)

Prema IPU (2022e) zemlje u kojima žene imaju 50% ili više ministarskih pozicija su Nikaragva (58,82%), Austrija (57,14%), Belgija (57,14%), Švedska (57,14%), Albanija (56,25%), Ruanda (54,84%), Kostarika (52%), Kanada (51,43%) te Andora, Finska, Francuska, Gvineja Bisau i Španjolska (50%). Izvješće također navodi političku volja kao presudan čimbenik za promicanje ravnopravnosti spolova, posebno kada je u pitanju imenovanje ministara. Kao rezultat toga, neke su zemlje doživjele dramatičan porast udjela žena ministrica u 2021. godini.

2.12.1. Zastupljenost žena u politici

Lokalna razina je rezultat decentralizacije, postupak i proces prijenosa administrativnih, fiskalnih i političkih ovlasti sa središnje vlasti na lokalnu i regionalnu radi reguliranja i/ili upravljanja određenim državnim funkcijama ili kako bi službe samostalno djelovale (UN Women, 2018). Prema podacima iz izvješća „UN Women, Women in Local Government“ (UN Women, 2021c) više od 2 miliona žena u 135 zemalja svijeta izabrano je na funkcije u savjetodavnim tijelima lokalne razine. 81 zemlja uvela je zakonom propisane kvote zastupljenosti spolova za lokalne izbore, od čega 63 zemlje primjenjuju izborne kvote (kvote kandidata), a 18 zemalja koristi sustav određenog broja unaprijed osiguranih mjesta za žene. 4 zemlje ne koriste ni jedan oblik kvota. Iako mjesta odlučivanja na lokalnoj razini nemaju takvu

pozornost kao mjesta odlučivanja na nacionalnoj razini, prepoznata je važnost zastupljenosti žena i njihova utjecaja na svim razinama, pa tako i na lokalnoj.

U tablici 30 prikazana su izborna mjesta koje zauzimaju žene u savjetodavnim tijelima lokalne samouprave (1. siječnja 2021. godine) u različitim zemljopisnim područjima svijeta s izdvojenim podatkom za RH. Podaci su rezultat istraživanja projekta UN Women (2022) u okviru „Agende održivog razvoja 2030“, Cilj 5: Postizanje ravnopravnosti spolova i osnaživanje svih žena i djevojčica, Cilj 5.5: Osigurati puno i učinkovito sudjelovanje žena i jednake mogućnosti za vodstvo na svim razinama odlučivanja, u političkom, gospodarskom i javnom životu. Pokazatelj 5.5.1(b): Udio mjesta koje imaju žene u lokalnim upravama.

Tablica 30. Izborna mjesta koje zauzimaju žene u savjetodavnim tijelima lokalne samouprave, na razini svijeta i prikaz ranga za Hrvatsku (1. siječnja 2021.)

Svijet/područje Ciljeva održivog razvoja (Sustainable Development Goals - SDG)		Godina	Indikator - Ciljevi održivog razvoja 5.5.1b Udio izabranih mjesta koje su zauzele žene %	Broj izabranih žena	Broj izbornih mjesta
	Svijet	2020.	36,3	2.173.949	5.983.548
Poredak	Ciljevi održivog razvoja				
1	Srednja Azija i Južna Azija	2020.	41,3	1.435.303	3.479.280
2	Europa i Sjeverna Amerika	2020.	35,1	382.726	1.088.870
3	Oceanija	2020.	32,4	2.593	8.013
4	Podsaharska Afrika	2020.	29,7	48.309	162.672
5	Istočna i Jugoistočna Azija	2020.	25,6	237.135	925.262
6	Latinska Amerika i Karibi	2020.	24,9	39.778	159.499
7	Zapadna Azija i Sjeverna Afrika	2020.	17,6	28.105	159.952
71	Hrvatska	2017.	26,4	2 637	9 992

Izvor: izrada autora prema UN Women (2022c)

Iz tablice 30 vidljivo je da je zastupljenost žena na razini svijeta u tijelima lokalne samouprave 36,3 %, a najviša razina odnosno iznad svjetskog prosjeka je u Srednjoj i Južnoj Aziji sa 41,3%.

Na drugom mjestu su Europa i Sjeverna Amerika sa 35,1%, Oceanija sa 32,4%, a ispod 30% imaju Podsaharska Afrika, Istočna i Jugoistočna Azija te Latinska Amerika i Karibi, dok najniže stope nalazimo u Zapadnoj Aziji i Sjevernoj Africi gdje su žene zastupljene sa samo 17,6%. Prema navedenim podacima RH se u ovom istraživanju, koje obuhvaća 134 zemlje, nalazi na 71. mjestu s prosječnom zastupljenošću 26,4% odnosno 2 637 žena (podaci se odnose na lokalne izbore održane 2017. godine) (UN Women, 2022c).

2.12.2. Izbor zastupnika u EP

Izbor zastupnika u EP uređen je europskim zakonodavstvom, a pravila su zajednička svim državama članicama, ali i nacionalnim odredbama specifičnim za svaku državu. Zajedničkim odredbama utvrđuju se načelo razmjerne zastupljenosti, razina praga te nespojivost određenih dužnosti s mandatom zastupnika u EP-u. Nacionalnim su zakonima pak uređena mnoga druga važna pitanja, primjerice točna vrsta izbornog sustava te broj izbornih jedinica. Pravna osnova su članak 14. Ugovora o EU-a. Članci 20., 22. i 23. Ugovora o funkcioniranju Europske unije te članak 39. Povelje EU-a o temeljnim pravima te drugi akti (Europski parlament, 2021).

Prema izvješću „Beijing +25 The 5th Review od the Implementation od the Beijing Platform for Action in the EU Member States - EIGE Report“ napredak prema ravnoteži spolova je spor i nejednak, pri čemu su žene i nadalje nedovoljno zastupljene u gotovo svim područjima odlučivanja. Postotak varira između sektora, država članica i unutar njih samih, no ipak je vidljivo povećanje broja žena u nacionalnim parlamentima, iako sporijim tempom. Takva poboljšanja su rezultat zakonodavnih i drugih vladinih aktivnosti uz naglasak na još uvijek prisutne rodne stereotipe koji pridonose rodno uvjetovanom obrazovanju i izboru zanimanja te utječu na percepciju i odnos prema zaposlenim ženama (osobito lidericama) te osobito u području politike gdje je izražena sve veća zabrinutost oko pitanja uznemiravanja na društvenim mrežama, a koje posljedično može obeshrabriti žene pri odluci o sudjelovanju u političkim raspravama ili kandidiranju za određene političke funkcije (CoEU, 2019).

U tablici 31 dan je pregled podataka zastupljenosti žena na ministarskim pozicijama, % članica parlamenata i % članica regionalnih skupština (indeks ravnopravnosti spolova, u domeni moći, poddomena politička moć) na razini 28 članica EU-a u razdoblju od 2013. do 2023. godine.

Tablica 31. Ministri/ce, članovi/ce parlamenata i regionalnih skupština, prosjek na razini 28 članica EU-a, od 2013. do 2023. godine

Godina	Ministri/ce (%)		Članovi/ce parlamenata (%)		Članovi regionalnih skupština (%)	
	Žene	Muškarci	Žene	Muškarci	Žene	Muškarci
2022.	33	67	33	67	29	71
2021.	34	66	33	67	30	70
2020.	31	69	32	68	29	71
2019.	30	70	31	69	28	72
2017.	27	73	28	72	28	72
2015.	25	75	25	75	27	73
2013.	25	75	24	76	26	74

Izvor: izrada autora prema https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs (pristupljeno 14. lipnja 2023.)

U tablici 32 u nastavku prikazan je broj članova i članica EP-a u razdoblju od 2013. godine do 2023. godine. (prosjek na razini 27 odnosno 28 država članica EU)

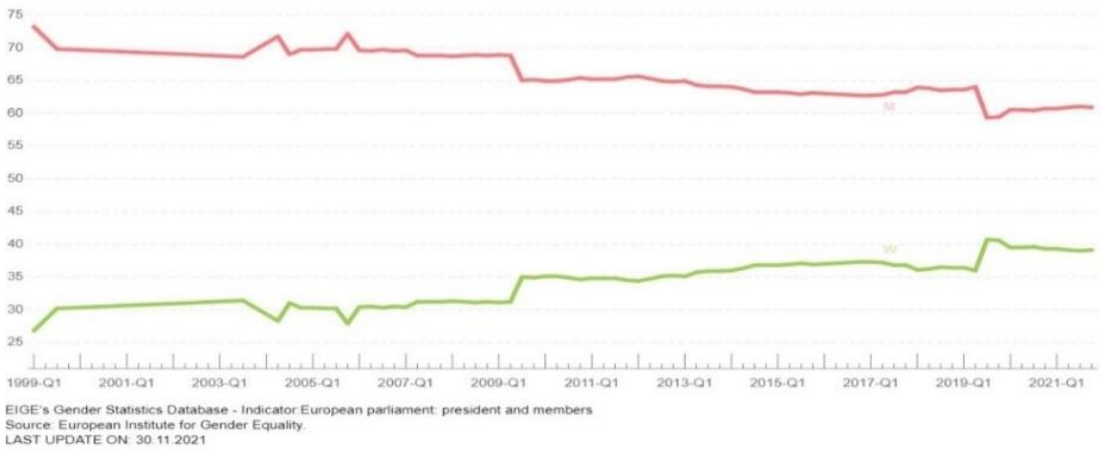
Tablica 32. Europski parlament, članovi/ce u razdoblju od 2005. do 2023. godine (za 27 odnosno 28 država članica EUa)

	Ukupno	Muškarci	Žene	Muškarci %	Žene %
EU (27 zemalja)					
2023.	705	426	279	60,4	39,6
2022.	705	430	275	61,9	38,1
2021.	705	429	276	60,9	39,1
EU (28 zemalja)					
2020.	705	428	277	60,7	39,3
2019.	748	444	304	59,4	40,6
2018.	749	476	273	63,6	36,4
2017.	748	473	275	63,2	36,8
2016.	748	469	279	62,7	37,3
2015.	751	474	277	63,1	36,9
2014.	749	473	276	63,2	36,8
2013.	766	491	275	64,1	35,9

EU (27 zemalja)					
2012.	753	488	265	64,8	35,2
2011.	736	482	254	65,5	34,5
2010.	736	481	255	65,4	34,6
2009.	736	479	257	65,1	34,9
2008.	785	540	245	68,8	31,2
2007.	785	540	245	68,8	31,2
2006.	731	508	223	69,5	30,5
2005.	731	527	204	72,1	27,9

Izvor: izrada autora prema https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_pol_parl__wmid_eurparl/metadata (pristupljeno 20. lipnja 2023.)

Na slici 8 vidljiv je prikaz predsjednika/ca i članova EP-a u razdoblju od 1999. do 2021. godine. Uočljivo je da se smanjuje jaz između brojčane zastupljenosti žena i muškaraca, ali može se zaključiti kako će biti potrebno još dosta vremena kako bi se došlo do punog pariteta.



Slika 8. Europski parlament, predsjednici i članovi (1999. – 2021.)

Izvor: izrada autora, prema European Institute for Gender Equality (2022), raspoloživo na https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/domain/power (pristupljeno 31. siječnja 2022.)

Istraživanje „European Institute for Gender Equality“ pokazalo je suočavanje žena s nizom strukturnih prepreka pri pokušaju dolaska do najviših pozicija. Između ostalog, dokazi potvrđuju da se žene ocjenjuju drugačije od muškaraca bilo kao potencijalni kandidati za liderske pozicije ili za pozicije donošenja odluka. Žene se također suočavaju s činjenicom da trebaju pokazati liderske osobine povezane s muškarcima, dok se istovremeno očekuje da pokazuju očekivane karakteristike žena (kao što su toplina i komunikativnost), a što posljedično dovodi do pristranosti u promaknućima temeljem spola. Također, žene se u politici suočavaju s početnim preprekama kao što je teži pristup financiranju, a imaju i manji utjecaj na postupke odabira kandidata i redoslijeda mjesta na izbornim listama. Zajedno s drugim oblicima rodno uvjetovanog nasilja, postoji i sve veća zabrinutost zbog internetskog uznemiravanja usmjerenog protiv političarki. Institut također primjećuje nedostatak napora nekih država članica, političkih stranaka i rukovodstva u provedbi mjera koje bi omogućile dolazak žena na pozicije donošenja odluka (EIGE, 2020).

3. Analiza zastupljenosti žena u hrvatskoj politici, dominantnih motivacijskih čimbenika za bavljenje politikom te čimbenika moći i pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem

U prethodnim poglavljima rada prikazana je teorijska podloga i prethodna istraživanja iz različitih područja koje se odnose na sudjelovanje i značaj uloge žena u politici. Uočeno je da se broj žena u politici globalno, na različitim razinama i ovisno o zemljopisnom području, posljednjih desetljeća značajno povećao. Na participaciju žena u politici utječu brojni društveni čimbenici, mediji, obrazovanje, političke stranke kao i nadležne institucije i organizacije koje ovaj smjer politike podržavaju te brojne rezolucije, strategije, dokumenti i zakoni koji naglašavaju osnaživanje žena u politici u cilju doprinosa demokraciji i društvu. No, najvažniji čimbenik je motivacija, o kojoj je, također, dan opsežan pregled u prethodnim poglavljima rada.

Na osnovi uvida u teorijske i znanstvene perspektive te spoznaja iz prethodnih empirijskih istraživanja, određene su sljedeće hipoteze:

H0. Žene u hrvatskoj politici postaju sve zastupljenije i značajno smanjuju nerazmjer prema broju muškaraca koji se aktivno bave politikom.

Na osnovi statističke analize relevantnih sekundarnih podataka želi se dokazati da političko okruženje u RH pokazuje trendove značajnog smanjenja nerazmjera žena i muškaraca koji se aktivno bave politikom.

H1. Dominantne tipove motivacije žena u hrvatskoj politici karakterizira značajno veći udio intrinzičnih čimbenika motivacije od ekstrinzičnih.

H1.1. Motivacijski „okidač" početka bavljenja politikom kod žena aktivnih u politici u velikoj mjeri je intrinzičnog karaktera.

Motivacija je razlog zašto pojedinac kreće u određenu aktivnost kako bi ostvario željene ciljeve, a može biti ekstrinzično ili intrinzično motiviran. Na osnovi analize rezultata empirijskog istraživanja hipotezom H1. želi se dokazati značajno veća zastupljenost intrinzičnih čimbenika, a hipotezom H1.1. želi se dokazati da su intrinzični čimbenici u pravilu bili motivacijski „okidač" početka bavljenja politikom aktivnih političarki u RH.

H1.2. Žene koje se bave politikom smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici.

Sudjelovanje i osjećaj pozitivnog doprinosa društvu i zajednici značajan je čimbenik motivacije za što je u politici potrebno samopouzdanje i povjerenje u mogućnosti vlastitog utjecaja političkim djelovanjem. Želja za utjecajem koja proizlazi iz osobne moći bitan je čimbenik za djelovanje u politici. Stoga se hipotezom H1.2. statističkom analizom želi dokazati da aktivne političarke u RH smatraju da vlastitim političkim djelovanjem mogu utjecati na promjene u društvu te da mogu svojim političkim djelovanjem pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici.

H2. Žene koje se kraće vrijeme bave politikom u RH u značajnoj mjeri karakterizira visoka potreba za moći.

Moć, kao i utjecaj, izuzetno su važne varijable u politici jer bez moći nema utjecaja, a često ni želje za bavljenje politikom. Postoje razne vrste moći, u politici mogu biti izražene npr. kao moć kroz poziciju i stečeni ugled, a što se percipira kao ekstrinzični oblik motivacije, ili npr. kao osobna moć koja proizlazi iz vlastite svjesnosti o mogućnostima vršenja utjecaja s

nekim krajnjim pozitivnim ciljem, a što se može percipirati kao intrinzični oblik motivacije. Oba čimbenika motivacije mogu biti zastupljena, u većoj ili manjoj mjeri, a zajedno predstavljaju potrebu za moći. Hoće li potreba visoke potrebe za moći više biti izražena kod političarki koje su provele kraće vrijeme u politici, dokazivat će se hipotezom H2.

H3. Žene čija se motivacija temelji na intrinzičnim čimbenicima vremenski su značajno duže aktivne u hrvatskoj politici.

Intrinzična motivacija proizlazi iz unutarnjih potreba pojedinca, na nju ne utječu vanjski čimbenici te se stoga smatra dugotrajnijom i učinkovitijom. Hipotezom H3. želi se dokazati da intrinzična motivacija ima izravan utjecaj na duljinu političke aktivnosti žena u hrvatskoj politici.

Kako bi se provjerile i testirale prethodno navedene hipoteze provedena su dva istraživanja koja u odnosu na vrstu prikupljenih podataka dijelimo na primarno i sekundarno istraživanje. Za testiranje hipoteze H0. korišteni su podaci sekundarnog istraživanja. Primarnim, empirijskim istraživanjem testirane su hipoteza H1. H1.1. H1.2. H2. i H3. U nastavku rada navedena je metodologija svakog istraživanja, uzorak istraživanja, metode, tehnike i instrumenti prikupljanja podataka.

3.1. Analiza zastupljenosti žena u hrvatskoj politici

Za potrebe hipoteze H0. Žene u hrvatskoj politici postaju sve zastupljenije i značajno smanjuju nerazmjer prema broju muškaraca koji se aktivno bave politikom, u okviru sekundarnog istraživanja, korištena je kvantitativna metoda u cilju analize brojčane i postotne zastupljenosti žena u hrvatskoj politici na različitim političkim razinama izvršne i zakonodavne vlasti. Predmet analize su sljedeće političke razine, podaci i pokazatelji: predsjednik države, Vlada RH, zastupnici u HS-u, predstavnici RH u Parlamentu EU, broj dužnosnica i visokih državnih i javnih službenica te broj veleposlanica. Analiza se provodi na razini lokalne i regionalne samouprave jer su županijske skupštine te vijeća gradova i općina mjesta gdje veliki broj žena započinje svoju karijeru u politici, a također je značajno vidjeti te analizirati mjesta od kuda započinju svojim utjecajem na brojne političke odluke na lokalnoj i regionalnoj razini u specifičnim područjima njihova djelovanja. Analizirat će se stoga i zastupljenost gradonačelnica, županica i općinskih načelnica. U nastavku će, osim političkih pozicija na

državnoj razini, biti prikazana analiza podataka vezano za broj zastupnica u županijskim skupštinama, vijećima gradova i vijećima općina te podaci i pokazatelji o broju izabranih gradonačelnica, županica i općinskih načelnica.

Ovisno o političkoj razini, podaci su promatrani za sljedeća vremenska razdoblja:

- Parlamentarni izbori (1990., 1992., 1995., 2000., 2003., 2007., 2011., 2015., 2016., 2020. godine, izbori za Županijski dom 1993. i 1997. godine)
- predsjednički izbori (1992., 1997., 2000., 2005., 2009., 2014., 2019. godine)
- lokalni i područni (regionalni) izbori (2001., 2005., 2009., 2013., 2017., 2021. godine)
- izbori za Europski parlament (2013., 2014., 2019. godine)
- kategorija veleposlanici, dužnosnici te visoki državni i javni službenici (od 2000. godine do 2020. godine)
- najviše političke pozicije u institucijama Europske unije, a na kojima se krajem 2023. godine nalaze predstavnice iz RH.

Temeljem dobivenih podataka, provest će se analiza o tome postaju li žene sve zastupljenije i je li značajno smanjen nerazmjer žena prema broju muškaraca koji se aktivno bave politikom u RH. Za prikupljanje podataka korišteni su relevantni sekundarni izvori nadležnih institucija koje su mjesto obavljanja dužnosti izabranih kandidata/inja (npr. HS i Vlada RH) ili se radilo o institucijama koje su nadležne za prikupljanje informacija i analizu predmetne tematike (Državni zavod za statistiku, Državno izborno povjerenstvo te Ministarstvo pravosuđa i uprave).

Testiranje hipoteze H0. Žene u hrvatskoj politici postaju sve zastupljenije i značajno smanjuju nerazmjer prema broju muškaraca koji se aktivno bave politikom provest će se Hi-kvadrat testom, osim u slučaju podataka gdje to nije moguće zbog specifičnosti političkih funkcija. Hi-kvadrat test koristi se, uglavnom, kada se radi o varijablama koje opisuju kvalitetu, odnosno kada se radi o kvalitativnim podacima ili ako tim podacima distribucija značajno odstupa od normalne, a prikladna je i za utvrđivanje odstupaju li neke od dobivenih frekvencija od frekvencija koje bismo očekivali pod određenom hipotezom. Parametar distribucije definiramo kao: $p = 1-\alpha$. Razina signifikantnosti testa postavljena je na $\alpha = 0,05$, stoga ako je $\alpha < 0,05$ postoji značajna statistička razlika odnosno razina signifikantnosti, pri čemu je razina signifikantnosti od 5% jednaka pouzdanosti od 95%. Konačan rezultat svih političkih razina

predstavljat će prosjek svih podataka, postotnim uspoređivanjem, stavljajući u omjer početne vrijednosti i nastale promjene.

U nastavku rada prikazani su rezultati i analiza prikupljenih podataka.

Od stjecanja neovisnosti RH, izbori za predsjednika RH održali su se 7 puta, u pravilu svakih pet godina, a što je ujedno i razdoblje trajanja mandata predsjednika/ce RH. U 30 godina od osnutka, RH je imala 7 predsjedničkih izbora i značajno je istaknuti da su se tijekom sedam održanih predsjedničkih izbora, u razdoblju od 1992. godine do 2020. godine, na četiri izbora natjecale i tri žene kandidatkinje za Predsjednicu RH (izbori 1992. (Savka Dabčević-Kučar), 2005. (Jadranka Kosor) i 2014. i 2020. godine (Kolinda Grabar Kitarović). Samo na predsjedničkim izborima 2014. godine pobijedila je žena, Kolinda Grabar Kitarović. Na svim ostalim izborima pobjeđivali su muškarci. Kada bismo gledali omjer u postotcima za svih 7 predsjedničkih izbora, zastupljenost žena pobjednica predsjedničkih izbora bi bila 14% a zastupljenost muškaraca pobjednika predsjedničkih izbora 86%. U duhu promjena u području ravnopravnosti spolova, izmjenama Zakona o izboru zastupnika u HS, dodan je članak 21a. koji glasi: „Prilikom utvrđivanja i predlaganja stranačkih lista i neovisnih lista za izbor zastupnika u Sabor predlagatelji lista dužni su poštivati načelo ravnopravnosti spolova i voditi računa o uravnoteženoj zastupljenosti žena i muškaraca na listama. Lista za izbor zastupnika u skladu je s načelima iz stavka 1. ovoga članka ako je na listi najmanje 40% pripadnika svakog spola. Lista na kojoj nije zastupljeno najmanje 40% pripadnika svakog spola nije pravovaljana.“

U deset saziva Zastupničkog doma (Ustavnim promjenama 2001. ukida se Županijski dom te Zastupnički dom postaje HS), od 1990. godine do 10. saziva, HS je imao 13 predsjednika Sabora. Za predsjednicu Sabora nije ni jednom bila izabrana žena. U vrijeme kada je Sabor imao dva doma, od 1993. godine do 2001. godine, kada je Županijski dom ukinut, imao je u prvom sazivu (22. ožujka 1993. – 1997.) i u drugom Sazivu (12. svibnja 1997. – 2001.) predsjednicu Županijskog doma.

U tablici 33 i na slici 9 vidljiv je prikaz članova/ca HS-a odnosno zastupljenosti prema spolu u razdoblju od 1990. do 2020. godine.

Tablica 33. Hrvatski sabor, zastupljenost prema spolu, od 1990. do 2020. godine

Saziv	Razdoblje	Ukupno zastupnika	Muški	Ženski	M %	Ž %	p*
1. saziv	1990. – 1992.	351	335	16	95	5	χ^2=107,311
2. saziv	1992. – 1995.	138	131	7	95	5	df=9
3. saziv	1995. – 2000.	127	118	9	93	7	p < 0,001
4. saziv	2000. – 2003.	151	117	34	77	23	
5. saziv	2003. – 2008.	152	118	33	78	22	
6. saziv	2008. – 2011.	153	114	39	75	25	
7. saziv	2011. – 2015.	151	113	38	75	25	
8. saziv	2015. – 2016.	151	121	30	80	20	
9. saziv	2016. – 2020.	151	122	29	81	19	
10. saziv	2020. – 2024.	151	103	48	68	32	

Izvor podataka: izrada autora prema Državni zavod za statistiku (2021) od 1. do 3. saziva i prema Hrvatski sabor (2022a) 4. - 10. saziva; *Hi kvadrat test

Iz tablice 33 možemo vidjeti da je u razdoblju prva tri saziva HS-a (1990., 1992., 1995.) zastupljenost žena bila od 5% do 7%, a od 4. saziva do 7. saziva od 22% do 25%. U 8. i 9. sazivu HS-a taj se postotak neznatno smanjio na 20% i 19%, da bi se u 10. sazivu, 2021. godine, postotak i broj žena zastupnica značajno povećao na 32% zastupljenosti, a što je povijesno najznačajniji rezultat i najveća zastupljenost žena u HS-u od 1990. godine Pogleda li se razina signifikantnosti kod udjela za promatrane „sazive Hrvatskog sabora“ između promatranih godina, može se uočiti kako razina signifikantnosti iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$). Uočena je statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika, pri čemu je najveći udio žena u HS-u prisutan u 10. sazivu (32%). Sveukupno gledano, kroz tri desetljeća, od 1990. godine kada je zastupljenost bila svega od 5% do 7% do 2021. godine kada je zastupljenost na razini od 32%, u 10. sazivu HS-a, možemo zaključiti kako se radi o kontinuiranom povećanju i značajnom povećanju zastupljenosti žena u HS-u odnosno značajnom smanjenju nerazmjera između žena muškaraca saborskih zastupnika.

U nastavku je dan pregled zastupljenosti žena u Vladi RH, za razdoblje od 1990. godine do 2020. godine (tablica 34).

Tablica 34. Zastupljenost žena u Vladi RH u razdoblju od 1990. do 2020. godine

Saziv Vlade	Godina	Razdoblje	Članovi Vlade RH	Broj žena	Žene %	p*
1. Vlada	1990.	30.05. – 24.08.1990.	28	0	0	χ^2 = 22,64 df = 14 p = 0,066
2. Vlada	1990.	24. 8.1990. – 17.7. 1991.	35	0	0	
3. Vlada	1991.	17.07.1991. – 12.8.1992	48	1	2	
4. Vlada	1992.	12.8.1992. – 3.4.1993	26	1	4	
5. Vlada	1993.	3.4.1993. – 7.11.1995.	49	4	8	
6. Vlada	1995.	7.11.1995. – 27.1.2000.	54	7	13	
7. Vlada	2000.	27.1.2000. – 30.7.2002.	32	6	19	
8. Vlada	2002.	30.7.2002. – 23.12.2003.	25	4	16	
9. Vlada	2003.	23.12.2003. – 12.1.2008.	19	5	26	
10. Vlada	2008.	12.01.2008. – 01.07.2009.	21	5	24	
11. Vlada	2009.	1.07.2009. –23.12.2011.	19	3	16	
12. Vlada	2011.	23.12. – 22.01.2016.	22	4	18	
13. Vlada	2016.	22.1.2016. – 19.10.2016.	24	3	13	
14. Vlada	2017.	19.10.2016. – 23.07.2020.	21	4	19	
15. Vlada	2020.	23.07.2020. –	18	4	22	

Izvor: izrada autora prema Vlada RH (2022) i Vlada RH (2022a); *Hi kvadrat test

Iz tablice 34 vidljivo je da u prva dva saziva nije bilo žena članica Vlade RH, tek u trećem i četvrtom sazivu Vlade RH bila je jedna žena. U petom i šestom sazivu Vlade RH povećao se i broj žena (četiri i sedam), ali se povećao i ukupan broj članova Vlade tako da zastupljenost žena predstavlja svega 8% odnosno 13%. U šestom sazivu Vlade bila je brojčano najveća zastupljenost žena (sedam), ali je zbog velikog broja članova Vlade zastupljenost samo 13%. U sedmom i osmom sazivu Vlade smanjio se broj članova Vlade u odnosu na prethodne Vlade, ali se povećao broj žena u odnosu na broj članova pa je zastupljenost porasla na 16% odnosno 19%. Najveća postotna zastupljenost žena bila je u devetom i desetom sazivu Vlade 26% odnosno 24%. U 11. sazivu Vlade smanjio se broj članova Vlade i proporcionalno i broj žena, bila su svega tri ženska člana Vlade odnosno 16%. Idući sazivi Vlade, 12., 13. i 14., brojali su između 21 do 24 člana, a broj žena je bio tri žene u 13. Vladi (13%) i četiri žene u 12. i 14. Vladi (18% i 19%). Idući, 15. saziv Vlade ima 18 članova i četiri žene članice odnosno 22%.

Također, tijekom razdoblja od 1990. godine do danas u šest Vlada (6. – 10. i 13. Vlada) žene su bile potpredsjednice Vlade. Samo u jednoj Vladi RH (11. Vlada) žena je postala premijerka, Jadranka Kosor (HDZ) i vodila je Vladu RH do kraja 2011. (Vlada RH, 2022b). U svim sazivima Vlade RH bilo je ukupno 440 članova/ca Vlade, od čega su 50 bile članice Vlade RH (11%). Pogleda li se i razina signifikantnosti kod udjela za promatrane „sazive Vlade" između promatranih godina, razina signifikantnosti iznosi $p > 0,05$, što znači da nije uočena statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika. Ali sveukupno gledano zastupljenost žena članica Vlade RH kontinuirano raste, od prvog i drugog saziva kada nije bilo ni jedne žene članice, do pojedinih saziva kada je ta zastupljenost značajna i porasla je na 26%.

U tablici 35 dan je pregled broja zastupnika/ca iz RH u EP-u kroz četiri mandata.

Tablica 35. Hrvatski zastupnici/e u Europskom parlamentu (četiri mandata)

Mandat	Muškarci	Žene	Ukupno	M %	Ž %
od 2013. do 2014.	6	6	12	50	50
od 2014. do 2019.	5	6	11	45	55
od 2019. do 2024.	8	4	12	67	33
Ukupno	19	16	35	54	46

Izvor: izrada autora prema Hrvatski sabor (2022a)

Ukupno su, u razdoblju od 2013. do 2019. godine, održana tri izbora za predstavnike/ce RH u EP-u. Na prvim izborima za članove u EP-u, održanim u travnju 2013. godine, izabrano je 12 članova, od čega je 6 bilo ženskih i 6 muških članova, čime je postignut puni paritet. U sazivu EP-a od 2014. do 2019. godine RH ima jedanaest zastupnika izabranih na izborima održanim u svibnja 2014., od čega je 5 muških i 6 ženskih članova (55%). Na izborima održanim u svibnju 2019. godine bilo je izabrano jedanaest zastupnika u saziv EP-a za razdoblje od 2019. do 2024. godine, od čega 8 muških članova (67%) i 4 ženska člana (33%). Izlaskom Ujedinjene Kraljevine iz EU-a, 1. veljače 2020. promijenjen je broj članova EP-a te će do kraja mandata 2024. EP imati 705 zastupnika. RH od 1. veljače 2020. ima 12 zastupnika u EP-u. U tri mandata za izbor u EP, broj hrvatskih predstavnica kretao se u postotku od 33% do 55%. Prosječna zastupljenost žena u EP-u, predstavnica iz RH, u razdoblju od 2013. do 2019. godine, je 46%.

U tablici 36 prikazani su podatci o raspodjeli imenovanja prema spolu (žene i muškarci) na političkim pozicijama dužnosnika te visokih državnih i javnih službenika u RH u razdoblju od 2000. do 2020. godine.

Tablica 36. Dužnosnici i visoki državni i javni službenici, prema spolu, od 2000. do 2020. godine

Godina	Žene	Muškarci	Ukupno	Raspodjela prema spolu %		p*
				Žene	Muškarci	χ^2 =
2000.	128	513	641	19,97	80,03	91,5407
2005.	257	714	971	26,47	73,53	df = 16
2006.	398	863	1261	31,56	68,44	p < 0,001
2007.	276	744	1020	27,06	72,94	
2008.	435	1034	1469	29,61	70,39	
2009.	449	1040	1489	30,15	69,85	
2010.	432	1008	1440	30,00	70,00	
2011.	452	1028	1480	30,54	69,46	
2012.	400	953	1353	29,56	70,44	
2013.	433	916	1349	32,10	67,90	
2014.	463	938	1401	33,05	66,95	
2015.	467	929	1396	33,45	66,55	
2016.	377	962	1339	28,16	71,84	
2017.	517	1148	1665	31,05	68,95	
2018.	540	1499	2039	26,48	73,52	
2019.	541	1460	2001	27,04	72,96	
2020.	494	1416	1910	25,86	74,14	

Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku (2021.); *Hi kvadrat test

Iz tablice 36. vidljivo je da se u razdoblju od 2000. godine do 2020. godine broj dužnosnika te visokih i javnih službenika kretao od 641 do 1910. Godine 2000. zastupljenost žena bila je gotovo 20% i proporcionalno s povećanjem ukupnog broja dužnosnika povećavala se tijekom godina i zastupljenost žena, a najveći postotak je bio u razdoblju od 2013. godine do 2015. godine kada je taj postotak iznosio od 32% do 33,5%. Pogleda li se razina signifikantnosti kod udjela za dužnosnike te visoke državne i javne službenike između promatranih godina, može se

uočiti kako razina signifikantnosti iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$), što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika, pri čemu je najveći udio žena zabilježen u razdoblju od 2013. do 2015. godine kada je zastupljenost bila 33,45%.

U tablici 37 dan je prikaz imenovanih veleposlanika/ca koji predstavljaju RH u inozemstvu, u razdoblju od 2000. do 2020. godine, stanje na dan 31. prosinca 2020. godine.

Tablica 37. Veleposlanici/ce RH, prema spolu, od 2000. do 2020. godine

Veleposlanici/ce	Ukupno	Ž	M	Žene %	Muškarci %	p*
2000.	33	1	32	3	97	$\chi^2 = 53,5446$
2001.	48	5	43	10	90	df = 20
2002.	41	4	37	10	90	$p < 0,001$
2003.	52	7	45	13	87	
2004.	52	6	46	12	88	
2005.	54	6	48	11	89	
2006.	51	5	46	10	90	
2007.	53	3	50	6	94	
2008.	54	5	49	9	91	
2009.	55	9	46	16	84	
2010.	52	8	44	15	85	
2011.	52	10	42	19	81	
2012.	51	8	43	16	84	
2013.	50	11	39	22	78	
2014.	56	13	43	23	77	
2015.	58	14	44	24	76	
2016.	53	14	39	26	74	
2017.	55	15	40	27	73	
2018.	62	19	43	31	69	
2019.	63	20	43	32	68	
2020.	62	19	43	31	69	

Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku (2021.); *Hi kvadrat test

U tablici 37 navedeni su podaci o zastupljenosti veleposlanica/ka u razdoblju od 2000. do 2020. godine, iz kojih je razvidno da je u navedenom razdoblju došlo do značajnog povećanja žena na veleposlaničkim mjestima. Tako je 2000. godine bilo svega 3% odnosno jedna žena je bila veleposlanica, da bi se 2001. godine taj broj povećao gotovo četiri puta te je bilo 5 žena veleposlanica odnosno 10%. Značajniji rast vidljiv je 2009. godine i to 16%, 2011. godine 19%, od 2013. do 2017. godine rast je bio svake godine za oko jedan posto, od 22% do 27% i konačno 2018. godine broj veleposlanica prešao je 30% zastupljenosti, a 2020. godine bilo je 19 žena veleposlanica odnosno 31%. Iz prethodno navedenih podataka vidljivo je da se na veleposlaničkim pozicijama broj žena značajno povećao kroz dvadeset godina, i to za 10 puta, sa 3% na 31% što dokazuje kontinuirano smanjenje nerazmjera prema broju muškaraca. Pogleda li se razina signifikantnosti kod udjela za zastupljenost veleposlanika/ca između promatranih godina, može se uočiti kako razina signifikantnosti iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$), a što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika, pri čemu je najveći udio žena zabilježen u razdoblju od 2017. do 2020. godine, odnosno vidljivo je značajno smanjenje nerazmjera između žena i muškaraca na veleposlaničkim pozicijama.

U tablici 38 vidljiv je pregled zastupljenosti prema spolu u županijskim skupštinama u RH u razdoblju od 2001. do 2021. godine.

Tablica 38. Županijske skupštine u RH, prema spolu, od 2001. do 2021. godine

Godina	Žene	Muškarci	Ukupno	Raspodjela prema spolu %		p*
				Žene	Muškarci	χ^2 =
2001.	124	803	927	13,38	86,62	116,6833
2005.	134	790	924	14,50	85,50	df = 5
2009.	201	716	917	21,92	78,08	p < 0,001
2013.	187	717	904	20,69	79,31	
2017.	243	661	904	26,88	73,12	
2021.	243	560	803	30,26	69,74	

Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku (2021.); *Hi kvadrat test

U tablici 38 vidljivo je da je u 2001. godini zastupljenost žena u županijskoj skupštini iznosila 13% te da kroz naredna dva razdoblja kontinuirano raste pa je 2009. godine zastupljenost gotovo 22%, u 2017. godini je blizu 27%, da bi u 2021. godini dosegla razinu preko 30%.

Gledano kroz razdoblje od 20 godina vidimo da se zastupljenost žena kontinuirano povećavala, za 2,26 puta u odnosu na 2001. godinu, odnosno 2021. godine iznosi više od 30%. Pogleda li se razina signifikantnosti kod udjela za županijsku skupštinu između promatranih godina, može se uočiti kako razina signifikantnosti iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$), a što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika, pri čemu je najveći udio žena u županijskim skupštinama zabilježen 2021. godine, čime je značajno smanjen nerazmjer žena i muškaraca u županijskim vijećima.

U tablici 39 vidljiv je pregled zastupljenosti prema spolu članova vijeća gradova od 2001. do 2021. godine.

Tablica 39. Vijeća gradova, prema spolu, od 2001. do 2021. godine

Godina	Žene	Muškarci	Ukupno	Raspodjela prema spolu %		p*
				Žene	Muškarci	$\chi^2 = 291,576$
2001.	310	1906	2216	13,99	86,01	df = 5
2005.	381	2053	2434	15,65	84,35	$p < 0,001$
2009.	529	1943	2472	21,40	78,60	
2013.	587	1934	2521	23,28	76,72	
2017.	682	1836	2518	27,08	72,92	
2021.	700	1538	2238	31,28	68,72	

Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku (2021.)

Prema podacima iz tablice 39 vidljivo je da zastupljenost žena u županijskim skupštinama 2001. godine iznosi gotovo 14% te se kroz naredna dva razdoblja kontinuirano povećava. 2009. godine zastupljenost dostiže malo više od 21%, a 27% u 2017. godini te gotovo 32% u 2021. godini. Pogleda li se razina signifikantnosti za vijeća gradova između promatranih godina, može se uočiti kako razina signifikantnosti iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$), a što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika, pri čemu je najveći udio žena zabilježen 2021. godine, što znači da se u 20 godina zastupljenost žena kontinuirano povećavala čime je značajno smanjen nerazmjer prema broju muškaraca u županijskim skupštinama u RH.
U tablici 40 vidljiv je pregled zastupljenosti prema spolu članova vijeća općina od 2001. do 2021. godine.

Tablica 40. Sastav vijeća općina, prema spolu, od 2001. do 2021. godine

Godina	Žene	Muškarci	Ukupno	Raspodjela prema spolu, %		p*
				Žene	Muškarci	χ^2 =
2001.	378	5010	5388	7,02	92,98	1636,217
2005.	454	4927	5381	8,44	91,56	df = 5
2009.	1050	5712	6762	15,53	84,47	p < 0,001
2013.	1211	5364	6575	18,42	81,58	
2017.	1712	4858	6570	26,06	73,94	
2021.	1767	4215	5982	29,54	70,46	

Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku (2021.); *Hi kvadrat test

Iz tablice 40 vidljivo je da je zastupljenost žena u vijećima općina 2001. godine iznosila 7%. Do 2009. godine zastupljenost članica vijeća općina povećala se više od dva puta te iznosi malo više od 15%, a u 2017. godini dostiže 26% što je povećanje u odnosu na 2001. godinu gotovo četiri puta, da bi u 2021. godini dosegla razinu od gotovo 30%. Pogleda li se razina signifikantnosti kod udjela za vijeća općina između promatranih godina, može se uočiti kako razina signifikantnosti iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$), a što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika, pri čemu je najveći udio žena zabilježen 2021. godine i to 29,54%, što znači da se u 20 godina zastupljenost žena u vijećima općina značajno povećala i time je značajno smanjen nerazmjer u odnosu na broj muškaraca općinskih vijećnika.

U tablici 41 dan je prikaz zastupljenosti broja gradonačelnica, županica i načelnica u razdoblju od 2011. do 2021. godine.

Tablica 41. Broj žena na poziciji gradonačelnik, župan ili načelnik, od 2011. do 2021. godine

Godina	Ukupno	Muškarci	Žene	M %	Ž %	p*
2011.	555	528	27	95,1	4,9	χ^2 = 17,961
2013.	554	515	39	93,0	7,0	df = 6
2015.	554	515	39	93,0	7,0	p = 0,006
2017.	554	515	39	93,0	7,0	
2019.	555	505	50	91,0	9,0	
2020.	555	505	50	91,0	9,0	

2021.	555	494	61	89,0	11,0	

Izvor: izrada autorice prema podacima EIGE (2021.); *Hi kvadrat test

U tablici 42 vidljivo je da se zastupljenost žena u razdoblju od 2011. godine do 2021. godine povećala za 2,24 puta odnosno za 44,5%. Pogleda li se razina signifikantnosti kod udjela za gradonačelnik, župan ili načelnik između promatranih godina, može se uočiti kako razina signifikantnosti iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$), a što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na spol ispitanika pri čemu je najveći udio žena na poziciji gradonačelnik, župan ili načelnik zabilježen 2021. godine, i to 11%. Ovakvi podaci ukazuju na značajno veću zastupljenost žena na navedenim pozicijama i značajno smanjenje nerazmjera u odnosu na broj muškaraca na mjestima gradonačelnika, župana i općinskih načelnika.

Temeljem analize prethodnih podataka, testira se hipoteza H0. Žene u hrvatskoj politici postaju sve zastupljenije i značajno smanjuju nerazmjer prema broju muškaraca koji se aktivno bave politikom.

U razdoblju od 1992. godine do 2020. godine RH je imala jednu predsjednicu države (i tri kandidature za mjesto predsjednika RH). U HS-u zastupljenost žena, od 1990. godine do 2022. godine, dostigla je razinu od 32%, što je povijesno najznačajniji i najbolji rezultat od 1990. godine i više od svjetskog (25%) i europskog prosjeka (30%), a što pokazuje značajno smanjenje nerazmjera žena prema muškarcima koji se bave politikom u RH. U istom razdoblju i kroz 15. saziva Vlade RH, razina zastupljenosti žena u 2022. godini dostigla je 22%, a na razini državnih dužnosnika i javnih službenika 33%, što pokazuje značajno smanjenje nerazmjera žena prema muškarcima koji se bave politikom u RH. Isto se može zaključiti i prema broju imenovanih veleposlanica jer je u razdoblju od 2000. do 2020. godine broj imenovanih veleposlanica porastao sa 3% na 31%. Značajno povećanje vidljivo je i kod zastupljenosti žena na lokalnoj i regionalnoj razini (županijska skupština, vijeća gradova i vijeća općina). U posljednjih deset godina (2001. do 2021. godine), zastupljenost je porasla sa 7% na 31%. Gradonačelnice, županice i načelnice su u razdoblju od 2011. godine do 2021. godine uspjele povećati svoju zastupljenost sa 4,9% na 11% što predstavlja također značajno povećanje. U tri mandata (2013. do 2024. godine) zastupljenost zastupnica iz RH u EP-u bila je 33 – 50%, prosječna zastupljenost za sva tri mandata iznosi 46% žena članica EU parlamenta, što je svega par postotaka do postizanja punog pariteta. Za usporedbu, 2021. godine, u EP-u bilo je 39%

žena zastupnica, čime je RH brojem svojih predstavnica u EU Parlamentu nadmašila prosjek broja žena zastupljenih u EU parlamentu.

Također, ako se promatra sudjelovanje hrvatskih političarki na najvišim političkim funkcijama na međunarodnoj razini, RH prema podacima iz 2023. godine ima isključivo žene (7 žena) na europskim dužnostima: na mjestu glavne tajnice Vijeća Europe, na mjestu povjerenice odnosno potpredsjednice Europske komisije za demokraciju i demografiju, jednu predstavnicu u svojstvu direktorice Europske agencije za pomorsku sigurnost, jednu članicu u Europskom revizorskom sudu, dvije sutkinje u Europskom sudu za ljudska prava te na mjestu ambasadorice u Stalnom hrvatskom predstavništvu pri Europskoj komisiji. Ovi podaci su značajni i važni jer se radi o najvišim političkim funkcijama, a činjenica da je RH na mnoga najvažnija mjesta na međunarodnoj razini u EU imenovala žene daje snažnu i jasnu poruku o pozitivnom odnosu prema ženama koje se žele aktivno baviti politikom.

Slijedom sekundarnog istraživanja odnosno analize podataka o zastupljenosti žena u politici RH, na različitim političkim razinama (Vlada RH, HS, EU parlament, veleposlanička mjesta, županijske skupštine, vijeća gradova i vijeća općina, na mjestima gradonačelnica, županica i općinskih načelnica), uključivši i predstavnice RH na međunarodnoj razini u EU, nalazi potkrepljuju s dovoljno dokaza pretpostavku hipoteze H0. Žene u hrvatskoj politici postaju sve zastupljenije i značajno smanjuju nerazmjer prema broju muškaraca koji se aktivno bave politikom, čime se navedena hipoteza prihvaća.

U nastavku rada razmatraju se rezultati empirijskog istraživanja.

3.2. Empirijsko istraživanje dominantnih tipova motivacije žena u hrvatskoj politici

3.2.1. Ciljevi empirijskog istraživanja

U ovom empirijskom istraživanju polazi se od pretpostavke da je određeni oblik motivacije predispozicija za aktivno bavljenje politikom hrvatskih političarki. Stoga je glavni cilj empirijskog istraživanja prepoznavanje dominantnih tipova motivacije i motivacijskog „okidača“ koji je odredio početak bavljenja politikom. Također se provjerava vjeruju li hrvatske političarke u osobnu moć utjecaja na pozitivne promjene u društvu, je li izražavanje visoke

potrebe za moći izraženije kod političarki s kraćim stažem u politici te je li intrinzična motiviranost razlog za duži ostanak u politici.

3.2.2. Opis uzorka istraživanja

U listopadu 2021. godine, prema podacima HS-a bilo je 49 zastupnica u HS-u i 5 zastupnica u parlamentu EU-a, prema podacima Ministarstva vanjskih i europskih poslova bilo je 15 veleposlanica. Prema podacima Državnog izbornog povjerenstva, koji se odnose na regionalnu (područnu) i lokalnu samoupravu, izabranih kandidatkinja na lokalnim izborima za 2021. godinu na županijskoj razini bilo je 256, a na gradskoj i općinskoj razini 1967. U trenutku obrade podataka ukupno na svim promatranim razinama utvrđen je broj od 2 292 aktivne političarke.

Primarno empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku koji obuhvaća žene na specifičnim političkim razinama u hrvatskoj politici, kao što su zastupnice u HS-u, gradonačelnice, zamjenice gradonačelnika/ce, gradske vijećnice, županice, zamjenice župana/ce, županijske vijećnice, općinske načelnice, zamjenice općinskog načelnika/ce te općinske vijećnice.

Sva 445 pristigla ispunjena upitnika su bila valjana što je ujedno i veličina provedenog uzorka.

3.2.3. Koncept empirijskog istraživanja

Za potrebe primarnog istraživanja pripremljen je *online* upitnik koji je ispitanicama dostavljen putem Google obrasca. Upitnik je obuhvaćao 19 pitanja (zatvorenog i otvorenog tipa), podijeljenih, sadržajno, na dvije razine. Prva razina pitanja odnosila se na godine starosti, razinu obrazovanja, bračni status, broj djece, godine djelovanja u politici, funkcije i razinu obnašanja dužnosti, specifične čimbenike koji su utjecali na početak bavljenja politikom, postojanje „staklenih stropova“, mogućnost utjecaja na donošenje odluka u politici, područja interesa u politici, razina utjecaja (lokalna zajednica, državna razina ili ostalo), mišljenje o strategijama koje utječu na povećanje zastupljenosti žena u politici, razinu sudjelovanja u političkom odlučivanju te niz drugih pitanja iz različitih područja, a koja su vezana i utječu na političku participaciju žena kao i njihov utjecaj na društvo. Druga razina pitanja odnosila se na specifične čimbenike, intrinzične i ekstrinzične, koji mogu utjecati na motivaciju za političko djelovanje. Ispitanice su također mogle odgovoriti kolika im je financijska zarada od politike.

Upitnik je dostavljen putem službene e-pošte, razdoblju od 1. listopada do 11. studenog 2021. godine, gradonačelnicama, županicama i načelnicama, a saborskim zastupnicama na Klubove zastupnika sa zamolbom za prosljeđivanje svojim članicama. Zbog Zakona o zaštiti osobnih podataka, velika većina potencijalnih ispitanica županijskih, gradskih i općinskog vijeća nema objavljenju privatnu adresu e-pošte, a kako jako mali broj ima službenu e-poštu, upitnik je proslijeđen na adrese (skupština) vijeća županija, gradova i općina sa zamolbom prosljeđivanja svojim članicama županijskih skupština te gradskih i općinskih vijeća.

3.2.4. Metode analize podatka i mjerni instrumenti

Analiza sadržaja provedena je kvalitativnom i kvantitativnom analizom. Za potrebe testiranja hipoteza određena su četiri čimbenika: ekstrinzični čimbenik, intrinzični čimbenik, čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje. Svaki čimbenik prikazan je određenim brojem čestica odnosno varijabli. Tako je „ekstrinzični" čimbenik prikazan putem čestica koje odnose na ekstrinzične motivatore, „intrinzični" čimbenik je prikazan česticama koje se odnose na intrinzične motivatore. Dva bitna čimbenika u politici, moć i utjecaj, testirani su čimbenikom „pozitivan utjecaj političkim djelovanjem", koji je prikazan varijablama intrinzičnog karaktera te čimbenikom „moć utjecaja i političko djelovanje" koji je prikazan varijablama intrinzičnog i ekstrinzičnog karaktera, jer moć može dolazi iz spektra osobne moći koja proizlazi iz unutarnjih motivatora te moći koje proizlazi iz funkcije ili položaja, koja se promatra kao vanjski motivacijski čimbenik. Testiranje pouzdanosti promatranih čimbenika provodi se putem Cronbach Alpha koeficijenta, za testiranje načina kako su distribuirane promatrane varijable u predmetnom istraživanju koristi se Test normalnosti (*eng*. Test of Normality) odnosno Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk Test, dok se test Spearmanov koeficijent korelacije koristi za utvrđivanje međusobne povezanosti varijabli u istraživanju. Deskriptivna statistika daje odgovore o prosječnoj vrijednosti promatranih čimbenika, dok su za potrebe testiranja usporedbe promatranih čimbenika i godina provedenih u politici, a kako bi se utvrdili razlike s obzirom na promatrane pokazatelje u analizi, korišteni Mann-Whitney U test i Wilcoxonov T-test. Kao dodatni doprinos radu Kruskal-Wallis H testom testirat će se promatrani čimbenici u istraživanju u odnosu na stupanj obrazovanja ispitanica u istraživanju.

Prikaz i analiza rezultata temeljem provedenog empirijskog istraživanja, svi promatrani čimbenici u istraživanju te s njima povezani, za potrebe testiranja hipoteza, primijenjeni instrumenti detaljno su predstavljeni u narednim poglavljima rada.

3.2.5. Prikaz i analiza rezultata empirijskog istraživanja

U tablici 42 prikazani su sociodemografski pokazatelji: godine starosti, stupanj obrazovanja, bračni status i broj djece.

Tablica 42. Sociodemografski pokazatelji

		N	%
Vaše godine starosti“	18 – 25	11	2,5%
	26 – 35	106	23,8%
	36 – 45	158	35,5%
	46 – 55	118	26,5%
	56 i više	52	11,7%
	Ukupno	445	100,0%
Vaš stupanj obrazovanja	Niža stručna sprema (završena osnovna škola)	2	0,4%
	Srednja stručna sprema (završena srednja škola)	96	21,6%
	Viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij- prvostupnik)	66	14,8%
	Visoka stručna sprema (magistar, stručni ili sveučilišni specijalist)	235	52,8%
	Magisterij	25	5,6%
	Doktorat	21	4,7%
	Ukupno	445	100,0%
Vaš bračni status je	Neudana	59	13,3%
	U dugotrajnoj vezi	53	11,9%
	Udana	283	63,6%
	Rastavljena	43	9,7%
	Udovica	7	1,6%
	Ukupno	445	100,0%
	Da	322	72,4%

Imate li djece	Ne	123	27,6%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Kod pitanja „Vaše godine starosti“ 2,5% ispitanica navodi 18 – 25, 23,8% navodi 26 – 35, 35,5% navodi 36 – 45, 26,5% navodi 46 – 55, dok 11,7% navodi 56 i više, a kod pitanja „Vaš stupanj obrazovanja“ 0,4% navodi niža stručna sprema (završena osnovna škola), 21,6% navodi srednja stručna sprema (završena srednja škola), 14,8% navodi viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij- prvostupnik), 52,8% navodi visoka stručna sprema (magistar, stručni ili sveučilišni specijalist), 5,6% navodi magisterij, dok 4,7% navodi doktorat, kod pitanja „Vaš bračni status“ 13,3% navodi neudana, 11,9% navodi u dugotrajnoj vezi, 63,6% navodi udana, 9,7% navodi rastavljena, dok 1,6% navodi udovica, nadalje kod pitanja „imate li djece“ 72,4% ispitanica navodi da imaju djecu, a 27,6% da nemaju.

Iz navedenih podataka vidljivo je da je više od 50% žena na političkim funkcijama visoko obrazovana, više od 70% ih ima djecu, više od 60% žena su udane, a najveća je zastupljenost žena koje se aktivno bave politikom između 36 i 45 godine (35,5%). 23,8% žena političarki je između 26 – 35 godina starosti te 26,5% između 46 – 55 godina starosti. Najmanja je zastupljenost žena političarki u dobi do 25 godina (2,5%) i iznad 56 godina starosti (11,7%). U tablici 43 prikazani su odgovori ispitanica na pitanje o broju djece. Ispitanice su mogle odgovoriti na pitanje o broju djece, u rasponu od 0 do 6.

Tablica 43. Broj djece

		N	%
Koliko djece imate (ako imate)	0	10	3,0%
	1	87	26,4%
	2	160	48,5%
	3	55	16,7%
	4	14	4,2%
	5	3	0,9%
	6	1	0,3%
	Ukupno	330	100,0%

Izrada autora

Kod pitanja „koliko djece imate (ako imate)“ 3,0% navodi da nema djece, 26,4% navodi da ima jedno dijete, 48,5% navodi da ima dvoje djece, 16,7% ih navodi troje djece, 4,2% navodi četvero djece, 0,9% navodi petero, dok 0,3% navodi šestero djece. Iz navedenih odgovora vidljivo je, da žene aktivne u RH politici, u najvećem postotku imaju dvoje djece (48,5%), dok ih četvrtina ima jedno dijete.

U tablici 44 prikazan je prosječan broj godina aktivnog bavljenja politikom u ukupno analiziranom uzorku.

Tablica 44. Prosječan broj godina aktivnog bavljenja politikom žena u RH politici

	Valjanih	445
	Nedostaje	0
$\bar{x}$		7,67
Sd		7,531
Min		0
Max		40

Izrada autora

Kod pitanja „navedite koliko se godina aktivno bavite politikom“ aritmetička sredina za cijeli uzorak, odnosno za odgovore 445 ispitanica iznosi 7,67 uz standardnu devijaciju 7,53, pri čemu minimalna vrijednost iznosi 0 dok je maksimalna vrijednost 40. Što znači da je za cijeli uzorak od 445 ispitanica prosječan broj godina aktivnog bavljenja politikom 7,67 godina.

U tablici 45 dan je prikaz odgovora ispitanica u odnosu na godine aktivnog bavljenja politikom, razvrstanih u dvije kategorije, ukoliko su se aktivnog bavile politikom 0 – 10 godina ili ukoliko su se aktivno bavile politikom 11 i više godina.

Tablica 45. Godine aktivnog bavljenja politikom žena u RH politici

		N	%
Navedite koliko se godina aktivno bavite politikom	0-10	333	74,8%
	11 i više	112	25,2%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Kod pitanja „navedite koliko se godina aktivno bavite politikom“ 74,8% ispitanica navodi 0 – 10 godina, dok 25,2% ispitanica navodi 11 i više godina. Iz navedenih rezultata vidljivo je da se najviše ispitanica, skoro 75% (333) aktivno bavi politikom do 10 godina, dok se 25,2% ispitanica aktivno bavi politikom 11 i više godina.

U tablici 46 prikazani su odgovori ispitanica u odnosu na razinu obnašanja političke funkcije, odnosno jesu li ispitanice obnašale funkciju saborske zastupnice, gradonačelnice ili zamjenice gradinačelnika/ce, gradske vijećnice, županice ili zamjenice župana/ce, županijske vijećnice, općinske načelnice, zamjenice općinskog načelnika/ce ili općinske vijećnice.

Tablica 46. Politička razina obnašanja dužnosti žena u RH politici

		N	%
Saborska zastupnica	Da	15	3,4%
	Ne	430	96,6%
	Ukupno	445	100,0%
Gradonačelnica	Da	10	2,2%
	Ne	435	97,8%
	Ukupno	445	100,0%
Zamjenica gradonačelnika/ce	Da	32	7,2%
	Ne	413	92,8%
	Ukupno	445	100,0%
Gradska vijećnica	Da	212	47,6%
	Ne	233	52,4%
	Ukupno	445	100,0%
Županica	Da	2	0,4%
	Ne	443	99,6%
	Ukupno	445	100,0%
Zamjenica župana/ice	Da	10	2,2%
	Ne	435	97,8%
	Ukupno	445	100,0%
Županijska vijećnica	Da	86	19,3%
	Ne	359	80,7%
	Ukupno	445	100,0%

Općinska načelnica	Da	24	5,4%
	Ne	421	94,6%
	Ukupno	445	100,0%
Zamjenica općinskog načelnika/ce	Da	13	2,9%
	Ne	432	97,1%
	Ukupno	445	100,0%
Općinska vijećnica	Da	156	35,1%
	Ne	289	64,9%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Kod pitanja „navedite jeste li obnašali navedene dužnosti u politici“ najviše ispitanica potvrdno navodi za: Gradska vijećnica (47,6%), općinska vijećnica (35,1%), županijska vijećnica (19,3%) i zamjenica gradonačelnika/ce (7,2%), a najmanje ispitanica je odgovorilo općinska načelnica (5,4%), saborska zastupnica (3,4%), gradonačelnica (2,2%), zamjenica župana/ice (2,2%), zamjenica općinskog načelnika/ce (2,9%), županica (0,4%).

Na sljedećim stranicama prikazani su deskriptivni pokazatelji za promatrana pitanja, za svako će pitanje biti prikazane frekvencije i postotci, aritmetička sredina i standardna devijacija. Komentirat će se pitanja kod kojih je zabilježena najmanja i najveća vrijednost aritmetičke sredine odgovora ispitanica.

U tablici 47 prikazani su odgovori ispitanica o mogućim motivacijskim čimbenicima koji su ih potakli na bavljenje politikom. Na raspolaganju su bili različiti čimbenici motivacije, od želje za ostvarenjem dobre poslovne karijere i dobrih financijskih prihoda, ugleda i moći koje političari imaju, mogućnosti biti pozitivan uzor drugima, mogućnosti utjecaja na promjene percepcije prema sposobnostima žena političarki i utjecaja na pozitivne promjene u društvu i lokalnoj zajednici, vrste završenog obrazovanja, sigurnosti i samopouzdanja u vlastite sposobnosti i vještine te utjecaja okoline (podrška obitelji i prijatelja) kao i mogućnosti da su se politikom počele baviti slučajno.

Tablica 47. Postotci i prosječni odgovori kod skupine pitanja: „čimbenici za početak bavljenja politikom“

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Mogućnost ostvarenja dobre poslovne karijere	uopće nije utjecalo	250	56,2%		
	malo je utjecalo	55	12,4%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	73	16,4%		
	dosta je utjecalo	48	10,8%		
	jako je utjecalo	19	4,3%		
	Ukupno	445	100,0%	1,95	1,24
Mogućnost ostvarenja dobrih financijskih prihoda	uopće nije utjecalo	297	66,7%		
	malo je utjecalo	55	12,4%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	67	15,1%		
	dosta je utjecalo	24	5,4%		
	jako je utjecalo	2	0,4%		
	Ukupno	445	100,0%	1,60	,96
Ugled i moć koju političari imaju	uopće nije utjecalo	286	64,3%		
	malo je utjecalo	67	15,1%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	64	14,4%		
	dosta je utjecalo	25	5,6%		
	jako je utjecalo	3	0,7%		
	Ukupno	445	100,0%	1,63	,97
Mogućnost biti pozitivan uzor drugima	uopće nije utjecalo	29	6,5%		
	malo je utjecalo	51	11,5%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	58	13,0%		
	dosta je utjecalo	148	33,3%		
	jako je utjecalo	159	35,7%		
	Ukupno	445	100,0%	3,80	1,22
	uopće nije utjecalo	37	8,3%		
	malo je utjecalo	45	10,1%		

Mogućnost promjene percepcije prema sposobnostima žena političarki	niti je utjecalo niti nije utjecalo	63	14,2%		
	dosta je utjecalo	142	31,9%		
	jako je utjecalo	158	35,5%		
	Ukupno	445	100,0%	3,76	1,26
Mogućnost utjecaja na pozitivne promjene u društvu i lokalnoj zajednici	uopće nije utjecalo	12	2,7%		
	malo je utjecalo	23	5,2%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	27	6,1%		
	dosta je utjecalo	71	16,0%		
	jako je utjecalo	312	70,1%		
	Ukupno	445	100,0%	4,46	1,00
Moje završeno obrazovanje	uopće nije utjecalo	135	30,3%		
	malo je utjecalo	37	8,3%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	127	28,5%		
	dosta je utjecalo	89	20,0%		
	jako je utjecalo	57	12,8%		
	Ukupno	445	100,0%	2,77	1,40
Moje sposobnosti i vještine	uopće nije utjecalo	27	6,1%		
	malo je utjecalo	39	8,8%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	65	14,6%		
	dosta je utjecalo	185	41,6%		
	jako je utjecalo	129	29,0%		
	Ukupno	445	100,0%	3,79	1,14
Okolina je imala veliku ulogu (podrška obitelji i prijatelja)	uopće nije utjecalo	49	11,0%		
	malo je utjecalo	55	12,4%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	86	19,3%		
	dosta je utjecalo	124	27,9%		
	jako je utjecalo	131	29,4%		
	Ukupno	445	100,0%	3,52	1,32

Politikom sam se počela baviti slučajno	uopće nije utjecalo	132	29,7%		
	malo je utjecalo	65	14,6%		
	niti je utjecalo niti nije utjecalo	133	29,9%		
	dosta je utjecalo	52	11,7%		
	jako je utjecalo	63	14,2%		
	Ukupno	445	100,0%	2,66	1,38

Izrada autora

Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanica vidljiva je za pitanja: „mogućnost utjecaja na pozitivne promjene u društvu i lokalnoj zajednici“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 4,46, dok standardna devijacija iznosi 1,00, zatim „mogućnost biti pozitivan uzor drugima“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 3,80, dok standardna devijacija iznosi 1,22.

Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanica vidljiva je za pitanja: „mogućnost ostvarenja dobrih financijskih prihoda“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 1,60, dok standardna devijacija iznosi 0,96 te „ugled i moć koju političari imaju“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 1,63, dok standardna devijacija iznosi 0,97.
Iz prethodno navedenih rezultata vidljivo je da, u ovoj grupi odgovora, ispitanice ne pokazuju značajniju motivaciju koja dolazi od čimbenika poput političkog ugleda, novca i napretka u karijeri. Značajno više je izražena motivacija koja dolazi od čimbenika kao što su podrška obitelji, povjerenje u vlastite sposobnosti i vještine, no najviše su izraženi čimbenici koji se odnose na moć kroz politički utjecaj, mogućnost doprinosa zajednici, biti pozitivan uzor drugima te utjecaj na promjenu percepcije prema sposobnostima žena političarki.

U tablici 48 ocjenjuje se prisutnost „staklenih stropova“ te donosi li jednaka politička razina jednak utjecaj, političarki i političara, prilikom donošenja odluka.

Tablica 48. Ocjena prisutnosti „staklenih stropova“ i razine utjecaja na donošenje odluka

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Ocijenite koliko je prisutno postojanje tzv. „staklenih stropova“	Ne postoji uopće	20	4,5%		
	Donekle postoji	129	29,0%		

kod žena koje se počnu baviti politikom	Niti postoji niti ne postoji	86	19,3%		
	Poprilično je izraženo	183	41,1%		
	Izrazito je izraženo	27	6,1%		
	Ukupno	445	100,0%	3,15	1,05
Smatrate li da žene na istoj političkoj poziciji kao i muškarci imaju jednak utjecaj prilikom donošenja odluka	Ne slažem se	124	27,9%		
	Donekle se slažem	109	24,5%		
	Niti se slažem niti se ne slažem	70	15,7%		
	Poprilično se slažem	107	24,0%		
	U potpunosti se slažem	35	7,9%		
	Ukupno	445	100,0%	2,60	1,32

Izrada autora

Iz prethodno navedenih rezultata, kod pitanja ocijenite „kolika je prisutnost tzv. „staklenih stropova“ kod žena koje se počnu aktivno baviti politikom“, vidljivo je da aritmetička sredina iznosi 3,15 uz standardnu devijaciju 1,05, kod pitanja „smatrate li da žene na istoj političkoj poziciji kao i muškarci imaju jednak utjecaj prilikom donošenja odluka“ aritmetička sredina iznosi 2,60 uz standardnu devijaciju 1,32. Iz odgovora se može uočiti da skoro 95,5 % žena vidi određenu razinu prisutnosti „staklenog stropa“ ukoliko se žele aktivno baviti politikom, dok tek manji postotak, 4,5%, ne vidi taj problem. No, kod odgovora o jednakim mogućnostima utjecaja na političke odluke vidljivo je da se većina žena u potpunosti ili donekle slaže (72,1%) kako sa svoje političke pozicije ima mogućnost utjecaja na donošenje odluka, što je izuzetno važno, jer je u politici utjecaj jedna od najbitnijih komponenti. Iz prethodno navedenih rezultata, također je vidljivo da ispitanice smatraju da probijanje „staklenog stropa“ značajno povećava mogućnosti žena za sudjelovanjem u donošenju političkih odluka, no ipak, četvrtina ispitanica smatra da nemaju aktivnu ulogu u politici i donošenju političkih odluka, iako se nalaze na političkom položaju.

U tablici 49 vidljiv je prikaz kako su ispitanice ocijenile, sukladno svojim interesima i sklonostima, upitnikom predložene političke teme i područja.

Tablica 49. Političke teme i područja interesa aktivnih političarki u RH

		N	%
Društveno odgovorne teme	Da	282	63,4%
	Ne	163	36,6%
	Ukupno	445	100,0%
Zaštita osjetljivih skupina	Da	260	58,4%
	Ne	185	41,6%
	Ukupno	445	100,0%
Osnaživanje žena u politici i zajednici	Da	206	46,3%
	Ne	239	53,7%
	Ukupno	445	100,0%
Poboljšanje uvjeta života (ekonomske situacije) ljudi	Da	365	82,0%
	Ne	80	18,0%
	Ukupno	445	100,0%
Razvoj jednakih mogućnosti za sve	Da	318	71,5%
	Ne	127	28,5%
	Ukupno	445	100,0%
Briga o provedbi zakona i poštivanje Ustava	Da	183	41,1%
	Ne	262	58,9%
	Ukupno	445	100,0%
Ostalo	Da	24	5,4%
	Ne	421	94,6%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Iz prethodno navedenih rezultata vidljivo je da su ispitanice najviše usmjerene na pitanja i teme sljedećeg sadržaja: poboljšanje uvjeta života (ekonomske situacije) ljudi (82,0%), razvoj jednakih mogućnosti za sve (71,5%) i društveno odgovorne teme (63,4%), zatim slijede zaštita osjetljivih skupina (58,4%), osnaživanje žena u politici i zajednici (46,3%) te briga o provedbi zakona i poštivanje Ustava (41,1%).

Nadalje, u tablici 50 dan je prikaz odgovora ispitanica na pitanje o temama interesa, a kojima se žene političarke najviše žele baviti u svom političkom djelovanju. Odgovori u ovom pitanju nisu bili predefinirani, već su ispitanice mogle navesti svoje prijedloge tema interesa.

Tablica 50: Ostale političke teme i područja interesa aktivnih političarki u RH

		N
	Bolje zdravlje za sve i zdravstvene politike	2
	Borba protiv korupcije	1
	Briga za odgoj i obrazovanje djece	1
	Demografija	1
	Djeca i sadržaji za roditelje i djecu	1
	Edukacija mladih kako bi se kroz godine povećala izlaznost na izbore	1
	EU projekti	1
	Konačno iskorištavanje potencijala koje imamo na raspolaganju (prirodnih, ljudskih, društvenih itd.)	1
	Kultura i obrazovanje	2
	Mladi u dobi do 30 godina	1
	Mladi, obrazovanje, motiviranje, uključivanje u javni život zajednice	1
	Pravedni uvjeti za sve	1
	Odgoj i obrazovanje	1
	Opstanak ruralnog prostora i lokalno proizvedene hrane	1
	Planiranje i očuvanje gradskih vrijednosti / zelene površine, urbanizam	1
	Radnička prava	1
	Rodna ravnopravnost	1
	Ulaganje u turizam i izgradnju objekata	1
	Zaštita okoliša i prirode, gospodarenje otpadom	3

Izrada autora

Iz tablice 50 vidljivo je da žene političarke u okviru ponuđenih odgovora, kao i u slučaju predefiniranih odgovora, odabiru teme istih ili sličnih područja, interesi su usmjereni na društvene teme, socijalna pitanja, kulturu, demografiju, mlade, ljudska prava, zdravlje, obrazovanje kao i pitanja zaštite okoliša. Također vidljivo je da u ovoj grupi odgovora ni jedna ispitanica nije iskazala interes za, na primjer, ekonomsko–financijske teme, administraciju, vojsku, vanjsku politiku i slično, a što se i inače smatra „muškim“ političkim područjima

interesa, već su se zadržale na temama koje se uobičajeno vezuju za žene i smatraju se „ženskim“ područjima interesa u politici.

U tablici 51 prikazano je na koji način su ispitanice ocijenile važnost predloženih strategija za povećanje zastupljenosti žena u politici. U upitniku je bilo ponuđeno pet vrsta strategija kao i mogućnost samostalnog unošenja prijedloga strategija. Prijedlozi strategija ispitanica vidljivi su u nastavku, u tablici 52.

Tablica 51. Ocjena značaja strategija za povećanje zastupljenosti žena u politici

		N	%
Putem zakonodavne i izvršne razine osigurati podršku u uspostavljanju zakonodavnog i političkog okvira koji će omogućiti rodnu ravnopravnost	Da	170	38,2%
	Ne	275	61,8%
	Ukupno	445	100,0%
Rad s političkim strankama na poticanju i davanju podrške ženskim kandidatima kao i promicanje rodne ravnopravnosti u okviru stranačke strukture, politika i internih procesa	Da	246	55,3%
	Ne	199	44,7%
	Ukupno	445	100,0%
Suradnjom s medijima raditi na promicanju rodne ravnopravnosti u politici te na uklanjanju i borbi protiv rodnih stereotipa	Da	189	42,5%
	Ne	256	57,5%
	Ukupno	445	100,0%
Podizanjem svijesti stvoriti pozitivan politički stav o političkom djelovanju žena	Da	357	80,2%
	Ne	88	19,8%
	Ukupno	445	100,0%
Uključivanje znanstvene zajednice u educiranje javnosti o pozitivnom utjecaju političkog djelovanja žena	Da	190	42,7%
	Ne	255	57,3%
	Ukupno	445	100,0%
Ostalo	Da	17	3,8%
	Ne	428	96,2%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Kod pitanja koja od strategija bi povećala zastupljenost žena u politici najviše ispitanica potvrdno navodi da bi se podizanjem svijesti stvorio pozitivan politički stav o političkom djelovanju žena (80,2%) te rad s političkim strankama na poticanju i davanju podrške ženskim

kandidatima kao i promicanje rodne ravnopravnosti u okviru stranačke strukture, politika i internih procesa (55,3%). Najmanje ispitanica potvrdno je odgovorilo da bi to bilo uključivanjem znanstvene zajednice u educiranje javnosti o pozitivnom utjecaju političkog djelovanja žena (42,7%), suradnjom s medijima na promicanju rodne ravnopravnosti u politici te na uklanjanju i borbi protiv rodnih stereotipa (42,5%) te putem zakonodavne i izvršne razine osigurati podršku u uspostavljanju zakonodavnog i političkog okvira koji će omogućiti rodnu ravnopravnost (38,2%).

Tablica 52: Ostali prijedlozi strategija za povećanje reprezentacije žena u politici

		N
	Educiranje i podizanje razine financijske nezavisnosti žena	1
	Građanski odgoj, obrazovanje je 'temelj' promjena za 'podizanje svijesti'	1
	Izbaciti vjeronauk iz škola, maknuti rodne stereotipe iz udžbenika, vrtića i škola, osvijestiti odgojiteljice, učiteljice, stručne suradnice itd. da o sebi govore u ženskom rodu i da djecu također tome podučavaju, omogućiti jaslice i vrtiće za svako dijete tako da žena može raditi ili učiti, a kada se organiziraju poslijepodnevna događanja napisati da su „djeca dobrodošla“ pa osigurati da se netko bavi njima (npr. tada žene dođu i na političke ili građanske skupove)	1
	Izjednačiti primanja za iste poslove za oba spola	1
	Kroz obrazovni sustav djeci naglašavati jednake mogućnosti i stvarati pozitivan stav prema jednakosti od malih nogu	1
	Manja zastupljenost loših političara (njih 92%) u medijima. *Uz nadopunu da su to velikom većinom muškog spola.	1
	Mentorstvo - uspješne političarke kao mentorice mladim političarkama	1
	Mijenjanje ustaljenog položaja žena u društvu i obitelji općenito	1
	Nije problem nedostatak volje kod žena, već nedostatak vremena pošto žene imaju brojne odgovornosti i obveze. Tu treba naći rješenje.	1
	Ništa od navedenog budući da je od strane muških kolega najčešće izražena deklaratorna podrška bez stvarne želje za promjenom	1
	Odgoj od malih nogu da su žene ravnopravne te poticati žene i djevojčice da se bore za sebe	1
	Osnaživanje samopouzdanja djelovanja žena u patrijarhalnom društvu	1
	Osnaživanje žena putem edukacija i pružanjem podrške ženama u obitelji te kroz ženske organizacije unutar stranaka i kroz druge nevladine organizacije	1

	Smatram da nema potrebe za nikakvom strategijom	1
	Smatram da žene mogu jednako sudjelovati u politici, svatko se treba dokazati sam za sebe bez obzira na spol	1
	Sposobnost pojedinca treba biti jedini uvjet za bavljenje politikom	1
	U školama sustavno podizati građansku pismenost i isticati potrebu angažmana žena u politici	1

Izrada autora

Iz tablice 52 zanimljivo je primijetiti da se odgovori i prijedlozi mogućih strategija za povećanje reprezentacije žena u politici najviše odnose na mogućnosti edukacije i obrazovanja, osnaživanja, jačanja samopouzdanja, jačanja uloge građanskog odgoja, mogućnosti mentorstva, promjene percepcije prema ženama političarkama, razvoja vještina te sposobnosti pojedinca i slično.

U tablici 53 prikazani su odgovori ispitanica o političkoj razini djelovanja. Razine političkog djelovanja odnosile su se na lokalnu zajednicu, djelovanje na razini države ili neka druga politička razina.

Tablica 53. Političko područje djelovanja prema razini vlasti (lokalna, državna ili ostalo)

		N	%
Političko djelovanje usmjereno na lokalnu zajednicu	Da	431	96,9%
	Ne	14	3,1%
	Ukupno	445	100,0%
Djelovanje na širem političkom području (na razini države)	Da	54	12,1%
	Ne	391	87,9%
	Ukupno	445	100,0%
Ostalo	Da	9	2,0%
	Ne	436	98,0%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Iz odgovora je vidljivo da 96,9% ispitanica djeluje u lokalnoj zajednici, a samo 12,1% djeluje na širem političkom području (na razini države), dok 2,0% navodi ostalo.

U tablici 54 prikazani su proizvoljni odgovori ispitanica o političkoj razini djelovanja.

Tablica 54: Ostale razine političkog djelovanja

		N
	Županija	2
	Područje županije i općine	1
	Političko djelovanje unutar stranaka, regionalno osnaživanje žena	1
	Političko djelovanje unutar same stranke	1
	Političko djelovanje usmjereno na regionalnu zajednicu	1
	Radnička prava	1
	Regionalna razina	1
	Većina vijećnika u državi su slučajni vijećnici koji samo dobivaju nepotrebne novce za to da bi davali većinu jednoj osobi	1

Izrada autora

Iz tablice 54 vidljivo je da se politička razina obnašanja dužnosti odnosi na lokalnu i regionalnu razinu te određene društvene i političke teme.

U tablici 55 prikazani su odgovori o temi učestalosti sudjelovanja u procesu donošenja političkih odluka, je li sudjelovanje zastupljeno u velikoj mjeri, prosječno ili sudjelovanje uopće ne postoji u donošenju političkih odluka.

Tablica 55. Učestalost sudjelovanja u procesu donošenja političkih odluka

		N	%
Sudjelujete li često u procesu donošenja političkih odluka	Da, u velikoj mjeri	141	31,7%
	Da, ali ne dovoljno	254	57,1%
	Ne	50	11,2%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Na pitanje „sudjelujete li često u procesu donošenja političkih odluka“ 31,7% ispitanica navodi da, u velikoj mjeri, 57,1% navodi da, ali ne dovoljno, dok 11,2% navodi ne. Iz navedenih

podataka može se uočiti, a što je i zanimljivo i značajno, da više od 88% ispitanica sudjeluje u donošenju političkih odluka, pri čemu u velikoj mjeri sudjeluje gotovo 32%, dok 57% sudjeluju, ali smatraju da bi to sudjelovanje trebalo biti i češće. Tek jedan manji broj žena u politici, njih 12%, uopće nema priliku sudjelovanja u političkim odlukama. Ukoliko političarke imaju mogućnost sudjelovanja u političkim odlukama, to znači da mogu imati i utjecaj na određene teme, bilo da se radi o temama koje su im osobno zanimljive ili žele doprinijeti temama koje su važne u zajednici u kojoj djeluju. Čimbenik mogućnosti utjecaja snažan je motivator. Iz analize rezultata vidljiv je vrlo visok postotak političarki koje imaju priliku i mogućnost utjecaja, a što je značajan i pozitivan čimbenik, no isto tako vidljiva je potreba za još značajnijim utjecajem.

U tablici 56 dan je prikaz ocjena ispitanica na pitanje koje društvene okolnosti, aspekte i čimnbenike smatraju važnim za osnaživanje žena u odluci za ulazak u politiku. Ispitanice su mogle ocijeniti značaj obiteljskog okruženja, razine školovanja i edukacije, važnosti žena za politiku, politike kao „muškog kluba“ te utječe li aktivno prisustvo žena u politici na razne specifične društvene aspekte.

Tablica 56. Ocjena značaja ženske participacije za politiku i društvo te ocjena specifičnih čimbenika utjecaja na donošenje odluke za bavljenje politikom

		N	%
Obiteljske obveze sputavale su me (otežavale mi) u želji za bavljenjem politikom	Da	124	27,9%
	Ne	321	72,1%
	Ukupno	445	100,0%
Završen fakultet pomogao mi je u izgradnji političke karijere	Da	246	55,3%
	Ne	199	44,7%
	Ukupno	445	100,0%
Edukacija žena o mogućnostima uključivanja u politiku trebala bi biti implementirana u programe od osnovne škole (građanski odgoj)	Da	351	78,9%
	Ne	94	21,1%
	Ukupno	445	100,0%
Politika je „muški klub“	Da	122	27,4%
	Ne	323	72,6%
	Ukupno	445	100,0%
Uravnoteženija zastupljenost žena i muškaraca u politici doprinosi demokraciji	Da	409	91,9%
	Ne	36	8,1%

	Ukupno	445	100,0%
Uravnoteženo sudjelovanje žena i muškaraca u odlučivanju te na vodećim položajima u politici značajno doprinose demokraciji	Da	410	92,1%
	Ne	35	7,9%
	Ukupno	445	100,0%
Različita stajališta muškaraca i žena doprinose razvoju stranke kojoj pripadaju	Da	401	90,1%
	Ne	44	9,9%
	Ukupno	445	100,0%
Žene političarke više od muškaraca iniciraju donošenje i implementaciju zakona koji se odnose na prava i interese žena	Da	366	82,2%
	Ne	79	17,8%
	Ukupno	445	100,0%
Žene u politici koriste drugačiji stil od muškaraca kada je u pitanju način postizanja konsenzusa oko važnih pitanja	Da	397	89,2%
	Ne	48	10,8%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Kod pitanja „procijenite slažete li se ili ne s navedenim tvrdnjama“ 92,1% ispitanica navodi da „uravnoteženo sudjelovanje žena i muškaraca u odlučivanju te na vodećim položajima u politici značajno doprinosi demokraciji“, 91,9% navodi „uravnoteženija zastupljenost žena i muškaraca u politici doprinosi demokraciji“, 90,1% navodi „različita stajališta muškaraca i žena doprinose razvoju stranke kojoj pripadaju“, 89,2% navodi „žene u politici koriste drugačiji stil od muškaraca kada je u pitanju način postizanja konsenzusa oko važnih pitanja“, dok 82,2% navodi „žene političarke više od muškaraca iniciraju donošenje i implementaciju zakona koji se odnose na prava i interese žena“. Čak 78,9% smatra da bi „edukacija žena o mogućnostima uključivanja u politiku trebala biti implementirana u programe od osnovne škole (građanski odgoj). Iz odgovora je vidljivo da žene političarke pokazuju visoku razinu samopouzdanja jer shvaćaju svoju ulogu i značaj, svjesne su da svojim znanjima, pristupom i proaktivnim stilom djelovanja u raznim područjima ne doprinose samo političkoj stranci koju predstavljaju, već i društvu. Iz navedenih odgovora vidljivo je da tri četvrtine ispitanica ne smatra politiku „muškim klubom“, no gotovo sve ispitanice, u cilju demokracije, zastupaju mišljenje o potrebi ravnomjernije zastupljenosti žena u politici. Građanski odgoj u osnovnim školama, koji bi pružao mogućnost edukacije djevojčica o mogućnostima uključivanja u politiku, 78,9% ispitanica smatra izuzetno važnim.

U tablici 57 dan je prikaz na koji su način ispitanice ocijenile ulogu i značaj utjecaja političkih stranaka, zaštitnih mehanizama, društvenih organizacija i medija na razinu zastupljenosti žena u politici, kao i prikaz ocjene osobnog pozitivnog utjecaja na društvo te pozitivnog utjecaja na negativnu percepciju prema sposobnostima žena u politici.

Tablica 57. Ocjena uloge specifičnih društvenih čimbenika i pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem na zastupljenost žena u politici

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Političke stranke imaju značajnu ulogu prilikom promocije i veće zastupljenosti žena u politici	u potpunosti se ne slažem	21	4,7%		
	većim dijelom se ne slažem	42	9,4%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	75	16,9%		
	uglavnom se slažem	166	37,3%		
	u potpunosti se slažem	141	31,7%		
	Ukupno	445	100,0%	3,82	1,12
Zaštitni mehanizmi kao što su kvote imaju pozitivan utjecaj na povećanje participacije žena u politici, odnosno na adresiranje nediskriminacije i rodne ravnopravnosti u tijelima u kojima se donose političke odluke	u potpunosti se ne slažem	28	6,3%		
	većim dijelom se ne slažem	51	11,5%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	102	22,9%		
	uglavnom se slažem	161	36,2%		
	u potpunosti se slažem	103	23,1%		
	Ukupno	445	100,0%	3,58	1,15
Društvene organizacije svojim programima pozitivno utječu na povećanje sudjelovanja žena u politici	u potpunosti se ne slažem	24	5,4%		
	većim dijelom se ne slažem	63	14,2%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	108	24,3%		
	uglavnom se slažem	154	34,6%		
	u potpunosti se slažem	96	21,6%		
	Ukupno	445	100,0%	3,53	1,14
Zastupljenost političarki (žena) u medijima podjednaka je zastupljenosti političara (muškaraca)	u potpunosti se ne slažem	129	29,0%		
	većim dijelom se ne slažem	166	37,3%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	103	23,1%		
	uglavnom se slažem	37	8,3%		

	u potpunosti se slažem	10	2,2%		
	Ukupno	445	100,0%	2,18	1,01
Medijska prezentacija političarki (žena) pozitivno utječe i senzibilizira percepciju javnosti	u potpunosti se ne slažem	29	6,5%		
	većim dijelom se ne slažem	57	12,8%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	112	25,2%		
	uglavnom se slažem	167	37,5%		
	u potpunosti se slažem	80	18,0%		
	Ukupno	445	100,0%	3,48	1,12
Mediji se odnose puno kritičnije prema ženama političarkama nego prema muškarcima političarima	u potpunosti se ne slažem	38	8,5%		
	većim dijelom se ne slažem	46	10,3%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	116	26,1%		
	uglavnom se slažem	125	28,1%		
	u potpunosti se slažem	120	27,0%		
	Ukupno	445	100,0%	3,55	1,23
Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjene u društvu	u potpunosti se ne slažem	16	3,6%		
	većim dijelom se ne slažem	17	3,8%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	41	9,2%		
	uglavnom se slažem	178	40,0%		
	u potpunosti se slažem	193	43,4%		
	Ukupno	445	100,0%	4,16	,99
Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici	u potpunosti se ne slažem	17	3,8%		
	većim dijelom se ne slažem	18	4,0%		
	niti se slažem, niti se ne slažem	31	7,0%		
	uglavnom se slažem	178	40,0%		
	u potpunosti se slažem	201	45,2%		
	Ukupno	445	100,0%	4,19	1,00

Izrada autora

Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanica vidljiva je kod pitanja: „svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 4,19, dok standardna devijacija iznosi 1,00, zatim svojim „političkim djelovanjem mogu pozitivno

utjecati na promjene u društvu“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 4,16, dok standardna devijacija iznosi 0,99.

Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanica vidljiva je kod pitanja: „zastupljenost političarki (žena) u medijima jednaka je zastupljenosti političara (muškaraca)“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 2,18, dok standardna devijacija iznosi 1,01, zatim „medijska prezentacija političarki (žena) pozitivno utječe i senzibilizira percepciju javnosti“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 3,48, dok standardna devijacija iznosi 1,12.

Navedeni odgovori ispitanica pokazuju visoku razinu samopouzdanja i povjerenja u mogući vlastiti utjecaj na specifične segmente, teme i područja interesa u društvu. Čak 45,2% ispitanica se u potpunosti slaže s tvrdnjom „Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici“, dok se 40% uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom. 43,4% se u potpunosti slaže s tvrdnjom „Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjene u društvu“, a 40% se uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom. Više od 55% ispitanica se slaže ili se uglavnom slaže da, putem medija, može osobnim utjecajem pozitivno senzibilizirati javnost o ženama u politici, no većina smatra da su mediji kritičniji prema ženama i manje ih predstavljaju, za razliku od muškaraca. Iz prethodno navedenog se može zaključiti da ispitanice smatraju kako je time političarkama vidljivost i mogućnost utjecaja putem medija ograničena i smanjena.

Društvene organizacije i zaštiti mehanizmi imaju svoju ulogu u stvaranju percepcije prema ženama političarkama, no iz analize odgovora vidljivo je da ispitanice ipak daju prednost političkim strankama kao polaznim točkama za ulazak u politiku i smatraju ih najznačajnijim čimbenikom kod donošenja odluke hoće li određena žena biti imenovana ili promaknuta na neku od političkih funkcija. Također, gotovo 70% ispitanica smatra da političke stranke imaju značajnu ulogu u odnosu na prezentaciju i veću zastupljenosti žena u politici (s ovom tvrdnjom uglavnom se slaže 37,3% ili se u potpunosti slaže 31,7% ispitanica).

U tablici 58 dan je prikaza odgovora na koji su način ispitanice ocijenile razinu utjecaja specifičnih ekstrinzičnih čimbenika na njihovu motivaciju za političko djelovanje.

Tablica 58. Utjecaj ekstrinzičnih čimbenika na motivaciju za političko djelovanje žena u hrvatskoj politici

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije…)	uopće ne	232	52,1%		
	malo utječu	97	21,8%		
	srednje utječu	75	16,9%		
	utječu poprilično	35	7,9%		
	jako utječu	6	1,3%		
	Ukupno	445	100,0%	1,84	1,05
Radni uvjeti	uopće ne	143	32,1%		
	malo utječu	70	15,7%		
	srednje utječu	106	23,8%		
	utječu poprilično	90	20,2%		
	jako utječu	36	8,1%		
	Ukupno	445	100,0%	2,56	1,34
Odnos nadređenih prema podređenima (i osobno Vama)	uopće ne	102	22,9%		
	malo utječu	58	13,0%		
	srednje utječu	106	23,8%		
	utječu poprilično	106	23,8%		
	jako utječu	73	16,4%		
	Ukupno	445	100,0%	2,98	1,39
Sigurnost i stabilnost posla	uopće ne	161	36,2%		
	malo utječu	57	12,8%		
	srednje utječu	88	19,8%		
	utječu poprilično	83	18,7%		
	jako utječu	56	12,6%		
	Ukupno	445	100,0%	2,59	1,45
Opća politika stranke	uopće ne	61	13,7%		
	malo utječu	47	10,6%		
	srednje utječu	99	22,2%		
	utječu poprilično	130	29,2%		
	jako utječu	108	24,3%		

	Ukupno	445	100,0%	3,40	1,33
Stvaranje veza i partnerstva unutar stranke	uopće ne	89	20,0%		
	malo utječu	67	15,1%		
	srednje utječu	99	22,2%		
	utječu poprilično	128	28,8%		
	jako utječu	62	13,9%		
	Ukupno	445	100,0%	3,02	1,34

Izrada autora

Ekstrinzična motivacija je uvjetovana vanjskim čimbenicima poput primjerice novca, nagrada, moći koja proizlazi iz neke funkcije ili položaja u politici ili ugleda koji se stječe tim položajem. Ako promatramo odgovore na pitanje na razini odgovora „utječu poprilično i jako utječu“ vidljivo je da su ispitanice odgovorile na sljedeći način: novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije...) 9,2%, radni uvjeti 28,3%, sigurnost i stabilnost posla 31,3%, odnos nadređenih prema podređenima (i osobno vama) 40,2% i stvaranje veza i partnerstva unutar stranke 42,7% te opća politika stranke 53,5%. U odnosu na vrijednost aritmetičkih sredina najviša vrijednost odgovora ispitanica vidljiva je za pitanje: „opća politika stranke“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 3,40 dok standardna devijacija iznosi 1,33. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanica vidljiva je za pitanje: „novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije…“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 1,84 dok standardna devijacija iznosi 1,05.

Zanimljivo je primijetiti da su ispitanice najmanje rangirale ekstrinzični čimbenik koji proizlazi iz novčanih kompenzacija, gotovo 80% ih smatra da navedeni čimbenik uopće ili malo utječe na njihovu motivaciju. Ispitanice su najviše rangirale opću politiku stranke (kojoj pripadaju) što uključuje, između ostalog, odnos prema ženama u politici (brojčana zastupljenost, gdje ih vide u hijerarhiji stranke i na kojim političkim funkcijama). Navedeni ekstrinzični čimbenik utječe na gotovo 75% ispitanica u istraživanju (jako 22,2%, poprilično 29,2% i srednje 24,3%).

U tablici 59 dan je prikaz odgovora na koji način su ispitanice ocijenile razinu utjecaja specifičnih intrinzičnih čimbenika na njihovu motivaciju za političko djelovanje.

Tablica 59. Utjecaj intrinzičnih čimbenika na motivaciju za političko djelovanje žena u RH politici

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Mogućnosti obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar organizacije	uopće ne	90	20,2%		
	malo utječu	61	13,7%		
	srednje utječu	119	26,7%		
	utječu poprilično	105	23,6%		
	jako utječu	70	15,7%		
	Ukupno	445	100,0%	3,01	1,35
Samostalnost u obavljanju posla	uopće ne	47	10,6%		
	malo utječu	43	9,7%		
	srednje utječu	114	25,6%		
	utječu poprilično	141	31,7%		
	jako utječu	100	22,5%		
	Ukupno	445	100,0%	3,46	1,24
Odgovornost koju imate prema društvu u kojem djelujete	uopće ne	8	1,8%		
	malo utječu	22	4,9%		
	srednje utječu	50	11,2%		
	utječu poprilično	166	37,3%		
	jako utječu	199	44,7%		
	Ukupno	445	100,0%	4,18	,94
Mogućnosti utjecaja koje ostvarujete putem političkih odluka	uopće ne	34	7,6%		
	malo utječu	40	9,0%		
	srednje utječu	110	24,7%		
	utječu poprilično	141	31,7%		
	jako utječu	120	27,0%		
	Ukupno	445	100,0%	3,61	1,19
Zanimljivost i izazovnost posla	uopće ne	17	3,8%		
	malo utječu	24	5,4%		
	srednje utječu	86	19,3%		
	utječu poprilično	150	33,7%		
	jako utječu	168	37,8%		
	Ukupno	445	100,0%	3,96	1,06

Postignuća i uspjesi koje ostvarujete, na osobnoj razini	uopće ne	33	7,4%		
	malo utječu	39	8,8%		
	srednje utječu	97	21,8%		
	utječu poprilično	149	33,5%		
	jako utječu	127	28,5%		
	Ukupno	445	100,0%	3,67	1,19
Postignuća i uspjesi koje ostvarujete, a koja su na dobrobit zajednice u kojoj djelujete	uopće ne	8	1,8%		
	malo utječu	15	3,4%		
	srednje utječu	37	8,3%		
	utječu poprilično	114	25,6%		
	jako utječu	271	60,9%		
	Ukupno	445	100,0%	4,40	,91
Mogućnost mobilizacije i izgradnje uvjeta za stvaranje veza koje će doprinijeti promjenama u društvu	uopće ne	14	3,1%		
	malo utječu	19	4,3%		
	srednje utječu	65	14,6%		
	utječu poprilično	152	34,2%		
	jako utječu	195	43,8%		
	Ukupno	445	100,0%	4,11	1,01

Izrada autora

Intrinzično motiviran pojedinac provodi aktivnosti koje su mu inherentno zanimljive, radi svog zadovoljstva, rasta i razvoja, širenja znanja, osjećaja ostvarenja u određenim područjima i slično, ali bez vanjskih utjecaja i poticaja.

Slijedom analize rezultata odgovora ispitanica, najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora vidljiva je kod pitanja: „postignuća i uspjesi koje ostvarujete, a koje su na dobrobit zajednice u kojoj djelujete“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 4,40, dok standardna devijacija iznosi 0,91, zatim „odgovornost koju imate prema društvu u kojem djelujete“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 4,18, dok standardna devijacija iznosi 0,94. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanica vidljiva je kod pitanja: „mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar organizacije“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 3,01, dok standardna devijacija iznosi 1,35, zatim „samostalnost u obavljanju

posla“ gdje aritmetička sredina odgovora ispitanica iznosi 3,46, dok standardna devijacija iznosi 1,24.

Iz rezultata u tablici 59 vidljivo je da su svi odgovori koji se odnose na intrinzične motive značajno visoko zastupljeni, od čega 39,3% ispitanica tvrdi da ih jako ili poprilično jako motivira mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar organizacije, dok ih 54,2% tvrdi da ih jako ili poprilično jako motivira samostalnost u obavljanju posla te 62% postignuća i uspjesi na osobnoj razini. No zanimljivo je i značajno da su najviše ocjenjeni odgovori koji se odnose na različite situacije gdje je moguća primjena utjecaja koji proizlazi iz osobne moći, a što je za sudjelovanje u politici značajan i važan motivator, pa tako gotovo 60% ispitanica smatra da ih jako ili poprilično jako motivira mogućnost utjecaja koju ostvaruju putem političkih odluka, 78% motivira mogućnost mobilizacije i izgradnje uvjeta za stvaranje veza koje će doprinijeti promjenama u društvu, 82% motivira odgovornost prema društvu u kojem djeluje te 86% ispitanica tvrdi da ih jako ili poprilično jako motiviraju postignuća i uspjesi koje ostvaruju, a koje su na dobrobit zajednice u kojoj djeluju.

U tablici 60 prikazani su rezultati o mogućnostima financijske zarade u politici. Iznosi su navedeni u granicama od 50 000 kuna (6 600 EUR) do 500 000 kuna (66 000 EUR), uz mogućnost neizjašnjavanja o navedenom pitanju.

Tablica 60. Procjena mogućnosti zarade od politike

		N	%
Procijenite koliko ste novca ukupno (otprilike) u životu zaradili baveći se politikom	manje od 50 000 kn	311	69,9%
	od 50 000 kn do 100 000 kn	23	5,2%
	od 100 000 kn do 200 000 kn	22	4,9%
	od 200 000 kn do 500 000 kn	18	4,0%
	više od 500 000 kn	9	2,0%
	Ne želim se izjasniti	62	13,9%
	Ukupno	445	100,0%

Izrada autora

Kod pitanja „procijenite koliko ste novca ukupno (otprilike) u životu zaradili baveći se politikom“ 69,9% navodi manje od 50 000 kn, 5,2% navodi od 50 000 kn do 100 000 kn, 4,9%

navodi od 100 000 kn do 200 000 kn, 4,0% navodi od 200 000 kn do 500 000 kn, 2,0% navodi više od 500 000 kn, dok se 13,9% ne želi izjasniti. Zanimljivo je primijetiti da je gotovo 70% ispitanica ulazi u najnižu razinu ostvarenih prihoda od politike, što je i razumljivo, jer je naviše odgovora došlo od gradskih vijećnica (47,6%), općinskih vijećnica (35,1%) i županijskih vijećnica (19,3%) koje svoje prihode od politike ostvaruju iz naknada za sudjelovanje u radu u navedenih političkih tijela.

3.2.6. Testiranje pouzdanosti promatranih čimbenika u istraživanju

Za potrebe hipoteza odabrana su četiri čimbenika: ekstrinzični i intrinzični čimbenici, pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje. Kako bi se utvrdila pouzdanost prethodno navedenih čimbenika, u nastavku je dan prikaz testiranja odnosno ocjene pouzdanosti upitnika (Cronbach Alpha) za četiri promatrana čimbenika u istraživanju.

Cronbach Alpha koeficijent koristi se za mjerenje unutarnje konzistentnosti skupa pitanja u anketi ili upitniku, odnosno koliko se odgovori ispitanika na skupu pitanja međusobno slažu. Vrijednosti Cronbach Alpha može biti između 0 i 1, što je vrijednost viša to je i veća konzistentnost između pitanja, a računa se kao srednja vrijednost svih mogućih koeficijenata pouzdanosti za svaki par pitanja u skupu. Vrijednosti Cronbach Alpha, koje su više od 0,7, smatraju se prihvatljivim za istraživanje, dok se vrijednosti iznad 0,8 smatraju visoko pouzdanim.

Prikaz izračuna pouzdanosti upitnika Cronbach Alpha za „ekstrinzične čimbenike“ vidljiv je u tablici 61. U svrhu uočavanja narušava li koja od varijabli pouzdanost promatrane skale, proveden je izračun na 6 varijabli ukoliko bi se neka varijabla uklonila iz analize. Rezultati analize odnosno prikaz vrijednost pouzdanosti navedeni su u tablici 62 Vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta veća od 0,7 smatra se adekvatnom.

Tablica 61. Pouzdanost prvog čimbenika F1 (Ekstrinzični čimbenici)

F1	
Cronbach Alpha	Broj čestica
,850	6

Izrada autora

Pogleda li se vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta može se uočiti kako je njegova vrijednost poprilično visoka za (F1) odnosno iznosi 0,850 (više od 0,7) što predstavlja izrazito visoku razinu pouzdanosti za prvi promatrani čimnenik odnosno za „Ekstrinzične čimbenike“.

Pri tome se iz tablice 62 u nastavku može uočiti kako se pouzdanost upitnika ne povećava značajno ukoliko se bilo koje od navedenih pitanja izostavi iz analize (nego se smanjuje), što znači da sva promatrana pitanja u velikoj mjeri pridonose visokoj pouzdanosti čimbenika „Ekstrinzični čimbenici“.

Tablica 62. Statistički rezultat za ekstrinzični čimbenik ukoliko je čestica izbrisana

	Aritmetička sredina ako je pitanje izbrisano	Varijanca ako je pitanje izbrisano	Korigirane čestice - korelacija	Cronbach Alpha ako je pitanje obrisano
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (ekstrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političkim djelovanjem i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije…)	14,54	28,659	,554	,840
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (ekstrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političkim djelovanjem i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Radni uvjeti	13,82	24,223	,760	,801

U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (ekstrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političkim djelovanjem i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Odnos nadređenih prema podređenima (i osobno Vama)	13,41	24,391	,701	,812
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (ekstrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političkim djelovanjem i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Sigurnost i stabilnost posla	13,80	23,485	,741	,803
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (ekstrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političkim djelovanjem i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Opća politika stranke	12,99	26,840	,537	,843
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (ekstrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političkim djelovanjem i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Stvaranje veza i partnerstva unutar stranke	13,37	26,873	,526	,846

Izrada autora

Prikaz izračuna pouzdanosti upitnika Cronbach Alpha za „intrinzične čimbenike“ vidljiv je u tablici 63. U svrhu uočavanja narušava li koja od varijabli pouzdanost promatrane skale, proveden je izračun na 8 varijabli ukoliko bi se neka varijabla uklonila iz analize. Rezultati analize odnosno prikaz vrijednost pouzdanosti navedeni su u tablici 64. Vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta veća od 0,7 smatra se adekvatnom.

Tablica 63. Pouzdanost drugog čimbenika F2 (Intrinzični čimbenici)

F2	
Cronbach Alpha	Broj čestica
,871	8

Izrada autora

Pogleda li se vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta može se uočiti kako je njegova vrijednost poprilično visoka za (F2) odnosno iznosi 0,871 (više od 0,7) što predstavlja izrazito visoku razinu pouzdanosti za drugi promatrani čimbenik odnosno „Intrinzični čimbenici“.

Pri tome se iz tablice 64 u nastavku može uočiti kako se pouzdanost upitnika ne povećava značajno ukoliko se bilo koje od navedenih pitanja izostavi iz analize (nego se smanjuje), što znači da sva promatrana pitanja u velikoj mjeri pridonose visokoj pouzdanosti čimbenika „Intrinzični čimbenici“.

Tablica 64. Statistički rezultati za intrinzični čimbenik ukoliko je čestica izbrisana

	Aritmetička sredina ako je pitanje izbrisano	Varijanca ako je pitanje izbrisano	Korigirane čestice - korelacija	Cronbach Alpha ako je pitanje obrisano
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar organizacije	27,40	32,394	,520	,870
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Samostalnost u obavljanju posla	26,95	31,360	,671	,850

U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Odgovornost koju imate prema društvu u kojem djelujete	26,23	33,591	,705	,848
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Mogućnosti utjecaja koje ostvaruje putem političkih odluka	26,80	33,279	,545	,864
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Zanimljivost i izazovnost posla	26,45	32,509	,704	,847
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Postignuća i uspjesi koje ostvarujete, na osobnoj razini	26,74	31,854	,664	,850
U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Postignuća i uspjesi koje ostvarujete, a koje su na dobrobit zajednice u kojoj djelujete	26,01	34,272	,665	,853

U kojoj mjeri sljedeći čimbenici (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka: Mogućnost mobilizacije i izgradnje uvjeta za stvaranje veza koje će doprinijeti promjenama u društvu	26,30	33,895	,615	,856

Izrada autora

Prikaz izračuna pouzdanosti upitnika Cronbach Alpha za čimbenik „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ vidljiv je u tablici 65. U svrhu uočavanja narušava li koja od varijabli pouzdanost promatrane skale, proveden je izračun na 3 varijable ukoliko bi se neka varijabla uklonila iz analize. Rezultati analize odnosno prikaz vrijednost pouzdanosti navedeni su u tablici 66. Vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta veća od 0,7 smatra se adekvatnom.

Tablica 65. Pouzdanost trećeg čimbenika F3 (Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem)

F3	
Cronbach Alpha	Broj čestica
,793	3

Izrada autora

Pogleda li se vrijednost Cronbach Alpha koeficijenata može se uočiti kako je njegova vrijednost poprilično visoka za (F3), odnosno iznosi 0,793 (više od 0,7) što predstavlja visoku razinu pouzdanosti za treći promatrani čimbenik odnosno „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“

Pri tome se u tablici 66 može uočiti kako se pouzdanost čimbenika uglavnom smanjuje ako se pojedino pitanje izostavi iz analize, osim za pitanje *medijska prezentacija političarki (žena) pozitivno utječe i senzibilizira percepciju javnosti* gdje dolazi do povećanja pouzdanosti, međutim, budući da je pouzdanost skale dosta veća od 0,7, ovo ni na koji način ne utječe na promatrani čimbenik, odnosno sva pitanja su adekvatna.

Tablica 66. Statistički rezultati za čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem ukoliko je čestica izbrisana

	Aritmetička sredina ako je pitanje izbrisano	Varijanca ako je pitanje izbrisano	Korigirane čestice - korelacija	Cronbach Alpha ako je pitanje obrisano
Medijska prezentacija političarki (žena) pozitivno utječe i senzibilizira percepciju javnosti	8,34	3,735	,431	,943
Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjene u društvu	7,66	3,224	,748	,602
Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici	7,63	3,138	,773	,573

Izrada autora

Prikaz izračuna pouzdanosti upitnika Cronbach Alpha za čimbenik „Moć utjecaja i političko djelovanje“ vidljiv je u tablici 67. U svrhu uočavanja narušava li koja od varijabli pouzdanost promatrane skale, proveden je izračun na 4 varijable ukoliko bi se neka varijabla uklonila iz analize. Rezultati analize odnosno prikaz vrijednost pouzdanosti navedeni su u tablici 69. Vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta veća od 0,7 smatra se adekvatnom.

Tablica 67. Pouzdanost četvrtog čimbenika (Moć utjecaja i političko djelovanje)

F4	
Cronbach Alpha	Broj čestica
,727	4

Izrada autora

Pogleda li se vrijednost Cronbach Alpha koeficijenata, može se uočiti kako je njegova vrijednost poprilično visoka za (F4), odnosno iznosi 0,727 (više od 0,7) što predstavlja visoku

razinu pouzdanosti za četvrti promatrani čimbenik odnosno „moć utjecaja i političko djelovanje“.

Pri tome se u tablici 68 može uočiti kako se pouzdanost čimbenika uglavnom smanjuje ako se pojedino pitanje izostavi iz analize, osim za pitanje *ocijenite u kojoj su mjeri navedeni čimbenici utjecali na to da se počnete baviti politikom: Ugled i moć koju političari imaju* gdje dolazi do neznatnog povećanja pouzdanosti, međutim, budući da je pouzdanost skale veća od 0,7 ovo ni na koji način ne utječe na promatrani čimbenik, odnosno sva pitanja su adekvatna.

Tablica 68. Statistički rezultati za čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje ukoliko je čestica izbrisana

	Aritmetička sredina ako je pitanje izbrisano	Varijanca ako je pitanje izbrisano	Korigirane čestice - korelacija	Cronbach Alpha ako je pitanje obrisano
Ocijenite u kojoj su mjeri navedeni čimbenici utjecali na to da se počnete baviti politikom: Ugled i moć koju političari imaju	12,02	8,817	,231	,803
Ocijenite u kojoj su mjeri navedeni čimbenici utjecali na to da se počnete baviti politikom: Mogućnost biti pozitivan uzor drugima	9,85	5,613	,686	,554
Ocijenite u kojoj su mjeri navedeni čimbenici utjecali na to da se počnete baviti politikom: Mogućnost promjene percepcije prema sposobnostima žena političarki	9,89	5,515	,670	,564
Ocijenite u kojoj su mjeri navedeni čimbenici utjecali na to da se počnete baviti politikom: Mogućnost utjecaja na pozitivne promjene u društvu i lokalnoj zajednici	9,20	7,267	,521	,668

Izrada autora

3.2.7. Testiranje normalnosti distribucije promatranih čimbenika u istraživanju

Prethodnim testiranjima odnosno ocjenom pouzdanosti upitnika (Cronbach Alpha), utvrđeno je da su sva četiri promatrana čimbenika u istraživanju: ekstrinzični čimbenici, intrinzični čimbenici, pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje, visoko pouzdani odnosno sve varijable obuhvaćene promatranim čimbenicima prihvatljive su za istraživanje.

U svrhu utvrđivanja na koji su način distribuirane promatrane varijable u istraživanju, odnosno slijede li rezultati uzorka normalnu distribuciju ili ne. U tablici 70 prikazano je analitičko testiranje normalnosti distribucije pomoću Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa. Ukoliko je vrijednost manja od razine značajnosti, smatra se da uzorak ne dolazi iz normalne distribucije. Slijedom rezultata Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa, donosi se odluka hoće li nadalje biti primijenjena parametrijska ili neparametrijska testiranja.

Testiranje normalnosti, u nastavku, provodi se za sve kategorije (čimbenike) u istraživanju (ekstrinzični čimbenici, intrinzični čimbenici, pozitivan utjecaj političkim djelovanjem i moć utjecaja i političko djelovanje). Rezultati provedenog testiranja prikazani su u nastavku u tablici 69.

Tablica 69. Test normalnosti (*eng.* Tests of Normality)

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ekstrinzični čimbenici	,085	445	,000	,969	445	,000
Intrinzični čimbenici	,084	445	,000	,953	445	,000
Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	,170	445	,000	,876	445	,000
Moć utjecaja i političko djelovanje	,144	445	,000	,939	445	,000
a. Lileferova korekcija značajnosti (eng. Lilliefors Significance Correction)						

Izrada autora

Iz priloženih signifikantnosti u tablici 69 može se uočiti na koji su način distribuirane signifikantnosti Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa, dakle ukoliko je signifikantnost za

pojedinu kategoriju (čimbenik) veća od 0,05 (p > 0,05) radi se o normalnoj raspodjeli, a ukoliko je signifikantnost manja od 0,05 raspodjela je drugačija od normalne. Budući da za sve promatrane kategorije razina signifikantnosti nije veća od 0,05, može se konstatirati kako su navedene distribucije drugačije od normalnih, što u cilju daljnjeg ispitivanja odnosa između promatranih čimbenika indicira provedbu neparametrijskih statističkih metoda. Neparametrijske statističke metode odnosno testovi ne pretpostavljaju normalnost distribucije podataka koji se analiziraju, a zasnivaju se na rangiranju podataka.

3.2.8. Testiranje korelacije između promatranih čimbenika u istraživanju

Kako bismo bolje ispitali odnose između promatranih čimbenika, ekstrinzični čimbenici, intrinzični čimbenici, pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje, provest će se testiranje i izračun Spearmanovog koeficijenta korelacije. Rezultati navedenog testiranja nalaze se u nastavku u tablici 70.

Spearmanov koeficijent korelacije (ρ, r) statistički je pokazatelj koji se koristi za utvrđivanje postojanja povezanosti dviju varijabli koje nemaju normalnu distribuciju, odnosno kada nema mogućnosti ispunjavanja pretpostavki parametrijskih metoda. Neovisno o tome radi li se o linearnoj ili nelineranoj korelaciji, navedeni koeficijent izračunava smjer i jačinu korelacije između redoslijeda vrijednosti monotonih statističkih varijabli. Monotona se funkcija povećava ili smanjuje kako se povećava neovisna varijabla s time da koeficijent može imati vrijednost između -1 i 1. Korelacija je jača što je bliže jednoj od vrijednosti, -1 ili 1. Kod vrijednosti p = 0,00 korelacije nema, od 0 do 0,19 korelacija je jako slaba, od 20 do 0,39 korelacija je slaba, od 0,40 do 0,59 smatra se srednje jakom povezanošću, od 0,60 do 0,79 smatra se jakom povezanošću, dok se gradacija od 0,80 do 1 vrijednosti koeficijenta i povezanosti smatra vrlo snažnom povezanošću 1 je monotona korelacija.

U tablici 70 vidljivi su rezultati testiranja i izračuna za četiri promatrana čimbenika: ekstrinzični i intrinzični čimbenici, čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje.

Tablica 70. Spearmanov koeficijent korelacije

		Ekstrinzični čimbenici	Intrinzični čimbenici	Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	Moć utjecaja i političko djelovanje
Ekstrinzični čimbenici	r	1,000	**,519****	,200**	,310**
	p	,	,000	,000	,000
	N	445	445	445	445
Intrinzični čimbenici	r	,519**	1,000	**,417****	**,411****
	p	,000	,	,000	,000
	N	445	445	445	445
Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	r	,200**	,417**	1,000	,360**
	p	,000	,000	,	,000
	N	445	445	445	445
Moć utjecaja i političko djelovanje	r	,310**	,411**	,360**	1,000
	p	,000	,000	,000	,
	N	445	445	445	445
** Korelacija značajnosti na razini 0,01 (dvosmjerno) (*eng*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

Izrada autora

Iz tablice 70 može se iščitati kako je razina korelacije pozitivna i značajna između svih promatranih čimbenika (korelacije srednjeg intenziteta), međutim najveća razina korelacije vidljiva je između „ekstrinzični čimbenici“ i „intrinzični čimbenici“ ($r = 0,519$; $p < 0,1$) te između „intrinzičnih čimbenika“ i „pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ ($r = 0,417$; $p < 0,01$) te između „intrinzičnih čimbenika“ i „moć utjecaja i političko djelovanje“ ($r = 0,411$; $p < 0,01$.

Navedeni nam rezultati pokazuju da žene koje se bave politikom, ukoliko su intrinzično motivirane, može se očekivati da će paralelno biti i prilično ekstrinzično motivirane. Također, ukoliko su žene političarke intrinzično motivirane, može se očekivati da će u velikoj mjeri izražavati povjerenje u vlastitu sposobnost pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem te paralelno s time moći utjecaja političkim djelovanjem. Možemo vidjeti da je kod ekstrinzičnih čimbenika ta korelacija pozitivna, ali slabijeg intenziteta što znači da ukoliko su kod žena

političarki izraženi ekstrinzični čimbenici, možemo očekivati manju vjerojatnost izražavanja povjerenja u vlastite sposobnosti i mogućnosti pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem te moći utjecaja političkim djelovanjem. Bolja povezanost intrinzičnog čimbenika s čimbenikom pozitivan utjecaj političkim djelovanjem razumljiva je iz razloga jer je čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem sadržan varijablama intrinzičnog karaktera. Bolja povezanost „intrinzičnog" čimbenika s čimbenikom moć utjecaja i političko djelovanje, koji je sadržan ekstrinzičnim varijablama (moć koja proizlazi iz političkog položaja) i intrinzičnim varijablama (moć osobnog utjecaja), proizlazi iz rezultata da su varijable intrinzičnog karaktera i u ovom čimbeniku značajno više ocjenjene od ekstrinzičnih varijabli, čime je navedeni čimbenik sveukupno značajno više ocjenjen od čimbenika koji je sadržan isključivo ekstrinzičnim varijablama.

3.2.9. Deskriptivna analiza varijabli

Za bilo kojeg pojedinca pa tako i za osobe koje se bave politikom, ukoliko žele dobiti određenu poziciju i zadržati je, potrebna je motivacija koja može biti potaknuta vanjskim (ekstrinzičnim) čimbenicima poput novca, priznanja, ugleda i slično ili unutarnjim (intrinzičnim) čimbenicima motivacije, koji proizlaze iz osobnog zadovoljstva zbog postignuća ili ostvarenja ciljeva, a odraz su vlastitih interesa, sposobnosti i želje za rastom i razvojem. Pri čemu su, za politiku jedni od najvažnijih, međusobno povezani čimbenici motivacije, moći i utjecaja. Utjecajem se djeluje na tuđa ponašanja i uvjerenja i omogućuje utjecaj na donošenje i provedbu zajedničkih ciljeva. Moć se u politici često promatra kroz stečeni ugled i legitimnu moć koja se ostvaruje kroz određenu formalnu funkciju koju pojedinac obnaša i u tom slučaju može se okarakterizirati kao ekstrinzični čimbenik motivacije. No, pojam moći odnosno utjecaja može se promatrati i kao intrinzični čimbenik jer može proizlaziti iz osobne moći odnosno samosvijesti o vlastitim sposobnostima, vrijednostima i mogućnostima vršenja utjecaja na tuđa ponašanja i odluke radi ostvarivanja određenih osobnih ciljeva, tema interesa i viđenja te zbog zadovoljstva da će se zahvaljujući vlastitom utjecaju ostvariti određeni kolektivni, zajednički društveni ciljevi.

Način na koji su ispitanice u istraživanju ocijenile ulogu ekstrinzičnih i intrinzičnih čimbenika te potrebu za moći na njihovu odluku da se počnu baviti politikom te na koji su način ocijenile mogućnost vlastitog potencijala da političkim utjecajem potiču pozitivne promjene u društvu, vidljivo je u nastavku rada kroz prikaz rezultata deskriptivnih pokazatelja za varijable koje su analizirane u istraživanju. Analiza se provodi kako bi se uočila prosječna vrijednost

promatranih čimbenika što je bitno za promatrane hipoteze u istraživanju. Visoka pouzdanost te pozitivna i značajna razina korelacije između svih promatranih čimbenika utvrđena je i opisana u prethodnim poglavljima rada.

U tablici 71 u nastavku mogu se vidjeti prosječni pokazatelji za ekstrinzične i intrinzične čimbenike, čimbenike pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje.

Tablica 71. Prosječni pokazatelji za ekstrinzične i intrinzične čimbenike, pozitivan utjecaj političkim djelovanje te moć utjecaja i politiko djelovanje

		Ekstrinzični čimbenici	Intrinzični čimbenici	Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	Moć utjecaja i političko djelovanje
N	Valjanih	445	445	445	445
	Nedostaje	0	0	0	0
$\bar{x}$		2,7311	3,8014	3,9401	3,4135
Sd		,99992	,81187	,87331	,83244
Min		1,00	1,00	1,00	1,00
Max		5,00	5,00	5,00	5,00

Izrada autora

„Ekstrinzični čimbenici“ su prikazani putem 6 čestica koje se odnose na novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije…), radne uvjete, odnos nadređenih prema podređenima, sigurnost i stabilnost posla, politiku stranke te stvaranje veza i partnerstva unutar stranke. Ispitanice su mogle ocijeniti, na skali u rasponu od 1 do 5, koja je od prethodno navedenih varijabli i u kojoj mjeri utjecala na njihovu odluku da se počnu baviti politikom. Iz tablice 71, u kojoj su prikazani deskriptivni pokazatelji za navedeni čimbenik, vidljivo je da kod ekstrinzičnih čimbenik aritmetička sredina iznosi 2,73 uz standardnu devijaciju 0,99.

„Intrinzični čimbenici“ prikazani su putem 8 čestica koje se odnose na mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar organizacije, samostalnost u obavljanju posla, odgovornost prema društvu u kojem djelujete, mogućnost utjecaja koju ostvaruje putem političkih odluka, zanimljivost i izazovnost posla, postignuća i uspjesi koje ostvarujete na osobnoj razini,

postignuća i uspjesi koje ostvarujete, a koji su na dobrobit zajednice u kojoj djelujete te mogućnost mobilizacije i izgradnje uvjeta za stvaranje veza koje će doprinijeti promjenama u društvu. Ispitanice su mogle ocijeniti, na skali u rasponu od 1 do 5, koja je od prethodno navedenih varijabli i u kojoj mjeri utjecala na njihovu odluku da se počnu baviti politikom. Iz tablice 71, u kojoj su prikazani deskriptivni pokazatelji za navedeni čimbenik, vidljivo je da kod intrinzičnih čimbenika aritmetička sredina iznosi 3,80 uz standardnu devijaciju 0,81.

Čimbenik „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem" prikazan je putem 3 čestice: vlastitim utjecajem mogu senzibilizirati, putem medija, percepciju javnosti prema ženama u politici, svojim političkim djelovanjem mogu utjecati na promjene u društvu te svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici. Sve prethodno navedene varijable su intrinzičnog karaktera. Ispitanice su mogle ocijeniti, na skali u rasponu od 1 do 5, u kojoj mjeri smatraju da mogu pozitivno utjecati političkim djelovanjem. U tablici 71, u kojoj su prikazani deskriptivni pokazatelji za navedeni čimbenik, vidljivo je da kod čimbenika „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem" aritmetička sredina iznosi 3,94 uz standardnu devijaciju 0,87.

Čimbenik „Moć utjecaja i političko djelovanje" prikazan je putem 4 čestice: ugled i moć koju političari imaju, mogućnost biti pozitivan uzor drugima, mogućnost promjene percepcije prema sposobnostima žena političarki i mogućnost utjecaja na pozitivne promjene u društvu i lokalnoj zajednici. Navedeni čimbenik u sebi sadrži ekstrinzične i intrinzične varijable. Ispitanice su mogle ocijeniti, na skali u rasponu od 1 do 5, koja je od prethodno navedenih varijabli i u kojoj mjeri utjecala na njihovu odluku da se počnu baviti politikom. U tablici 71, u kojoj su prikazani deskriptivni pokazatelji za navedeni čimbenik, vidljivo je da kod čimbenika „Moć utjecaja i političko djelovanje" aritmetička sredina iznosi 3,41 uz standardnu devijaciju 0,83. Visoka vrijednost navedenog čimbenika proizlazi iz činjenice da su intrinzične varijable značajno više ocjenjene od ekstrinzičnih varijabli.

Iz tablice 71 može se uočiti kako su intrinzični čimbenici motivacije ocijenjeni značajno više (3,80) od ekstrinzičnih čimbenika motivacije (2,73). Čimbenik koji se odnosi na pozitivan utjecaj političkim djelovanjem, koji je za politiku vrlo važan intrinzični čimbenik motivacije, ocijenjen je, također, značajno više (3,94) od ekstrinzičnih čimbenika. Vrijednost prosječnog deskriptivnog pokazatelja, moć utjecaja političkim djelovanjem (sadržan od ekstrinzičnih i

intrinzičnih varijabli), ocjenjen je značajno više (3,41) od čimbenika koji u sebi sadrži varijable isključivo ekstrinzičnog karaktera (2,73).

Slijedom rezultata empirijskog istraživanja i svih prethodno provedenih analiza, u nastavku rada bit će predstavljene i raspravljene implikacije u odnosu na zadane pretpostavke te utvrđeno potvrđuju li rezultati istraživanja postavljene hipoteze.

3.2.9.1. Dominantni tipovi motivacije i motivacijski „okidač“ početka bavljenja politikom hrvatskih političarki

U ovom istraživačkom radu pretpostavka je da dominante tipove motivacije i motivacijski „okidač“ početka bavljenje politikom predstavljaju intrinzični čimbenici. Slijedom rezultata istraživanja i provedenih analiza promatranih čimbenika u istraživanju (ekstrinzični i intrinzični čimbenici, čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje), u nastavku rada predstavljeni su rezultati provjere hipoteza:

- H1. Dominantne tipove motivacije žena u hrvatskoj politici karakterizira značajno veći udio intrinzičnih čimbenika motivacije od ekstrinzičnih
- H1.1. Motivacijski „okidač“ početka bavljenja politikom kod žena aktivnih u politici u velikoj je mjeri intrinzičnog karaktera.

U prethodnim poglavljima rada iz provedene provjere pouzdanosti Cronbach Alpha koeficijenta za sve promatrane čimbenike u istraživanju, vidljiva je visoka razina pouzdanosti (više od 0,700), dok je test Spearmanov koeficijent korelacije pokazao pozitivnu i značajnu korelaciju između svih promatranih čimbenika (korelacije srednjeg intenziteta) te je zaključeno da žene, koje se aktivno bave politikom, ukoliko su intrinzično motivirane također se može očekivati da će biti i ekstrinzično motivirane ($r = 0,519$; $p < 0,1$). Značajna je i pozitivna povezanost intrinzičnih čimbenika s čimbenikom pozitivan utjecaj političkim djelovanjem ($r = 0,417$; $p < 0,01$) te moć utjecaja i političko djelovanje ($r = 0,411$; $p < 0,01$), dok je kod ekstrinzičnih čimbenika ta korelacija pozitivna, ali slabijeg intenziteta ($r = 0,200$; $p < 0,01$ i $r = 0,310$; $p < 0,01$). No, ako se razmotre rezultati promatranih čimbenika i varijabli u istraživanju, vidljivo je da su prosječni deskriptivni pokazatelji pokazali značajno više ocjenjene intrinzične čimbenike motivacije (3,80) od prosječnog deskriptivnog pokazatelja za ekstrinzične čimbenike koji iznosi svega (2,73) i najslabije je ocjenjen čimbenik u istraživanju. Dva važna čimbenika u politici, moć i utjecaj, također su ocjenjeni značajno više. Čimbenik pozitivan

utjecaj političkim djelovanjem, koji je opisan varijablama intrinzičnog karaktera, ocjenjen je (3,94) dok je čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje, opisan ekstrinzičnim i intrinzičnim varijablama, ocjenjen (3,41). Visoka ocijenjenost prethodnog čimbenika proizlazi iz rezultata značajno više ocjenjenih varijabli intrinzičnog karaktera od varijabli ekstrinzičnog karaktera. Svi navedeni rezultati upućuju na zaključak da su žene u hrvatskoj politici značajno više intrinzično motivirane te da su im intrinzični čimbenici dominantni motivatori i „okidač" početka bavljenja politikom, odnosno kod odluka žele li se ili ne žele baviti politikom.

Slijedom navedenih rezultata s dovoljno dokaza može se potvrditi da rezultati testiranja pokazuju značajno veću zastupljenost intrinzičnih čimbenika od ekstrinzičnih čimbenika motivacije, čime se potvrđuju pretpostavke hipoteze H1. Dominante tipove motivacije žena u hrvatskoj politici karakterizira značajno veći udio intrinzičnih čimbenika motivacije od ekstrinzičnih i navedena se hipoteza prihvaća. Također, s dovoljno dokaza može se potvrditi da rezultati testiranja pokazuju dominantnu zastupljenost intrinzičnih varijabli u odnosu na ekstrinzične varijable, čime se potvrđuje pretpostavka hipoteze H1.1. Motivacijski „okidač" početka bavljenja politikom kod žena aktivnih u politici u velikoj je mjeri intrinzičnog karaktera i navedena se hipoteza prihvaća.

3.2.9.2. Odnos vremena provedenog u politici, intrinzičnih čimbenika, pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem te potrebe za moći

S obzirom da je prethodno utvrđena dominantna zastupljenost intrinzičnih čimbenika kao glavnog motivatora i „okidača" početka bavljenja politikom žena u hrvatskoj politici, u nastavku rada se provjeravaju pretpostavke u istraživanju da hrvatske političarke vjeruju u mogućnost osobnog pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem, da intrinzični čimbenici utječu na vrijeme provedeno u politici te da kraći staž u politici znači i više izraženu potrebu za moći.

S obzirom da je već prethodno testom normalnosti (tablica 69) utvrđeno da nisu zadovoljeni uvjeti za parametrijsko testiranje, a kako bi se testirale promatrane hipoteze u istraživanju:

- H1.2. Žene koje se bave politikom smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici.
- H2. Žene koje se kraće vrijeme bave politikom u RH u značajnoj mjeri karakterizira visoka potreba za moći.

- H3. Žene čija se motivacija temelji na intrinzičnim čimbenicima vremenski su značajno duže aktivne u politici.

U nastavku rada provest će se analiza putem Mann- Whitneyevog U testa te ustvrditi razlika s obzirom na promatrane pokazatelje u analizi: ekstrinzični čimbenici, intrinzični čimbenici, pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje, a testirat će se s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom. Testiranje se provodi standardno pri čemu je u prvoj tablici testa prikazano rangiranje odgovora ispitanika (pri čemu viši rangovi znače i višu vrijednost odgovora, dok niži rangovi znače nižu vrijednost odgovora za promatrani čimbenik), dok je u tablici testne statistike prikazana statistička značajnost (p) i vrijednost samog testa. Rezultati provedenog testiranja promatranih čimbenika, s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom, vidljivi su u nastavku rada u tablicama 72. i 73.

Mann-Whitneyev U-test i Wilcoxonov T-test je neparametrijski test sume rangova kojima se radi usporedba razlika između dva neovisna uzorka, koji slijede ili ne, normalnu distribuciju ili imaju mali uzorak, odnosno za provjeravanje pripadaju li dva uzorka u populaciju s istim medijanom. Značajnost dobivenog rezultata provjerava se uz pomoć Z-vrijednosti normalne distribucije.

Tablica 72: Usporedba promatranih čimbenika s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom (rangovi)

	Navedite koliko se godina aktivno bavite politikom	N	Aritmetička sredina rangova	Suma rangova
Ekstrinzični čimbenici	0 – 10	333	218,32	72701,00
	11 i više	112	236,91	26534,00
	Ukupno	445		
Intrinzični čimbenici	0 – 10	333	222,75	74177,00
	11 i više	112	223,73	25058,00
	Ukupno	445		
Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	0 – 10	333	220,66	73480,00
	11 i više	112	229,96	25755,00
	Ukupno	445		

Moć utjecaja i političko djelovanje	0 – 10	333	219,89	73222,00
	11 i više	112	232,26	26013,00
	Ukupno	445		

Izrada autora

Tablica 73. Testna statistika[a] usporedbe promatranih čimbenika s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom (rangovi)

	Ekstrinzični čimbenici	Intrinzični čimbenici	Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	Moć utjecaja i političko djelovanje
Mann-Whitney U	17090,000	18566,000	17869,000	17611,000
Wilcoxon W	72701,000	74177,000	73480,000	73222,000
Z	-1,325	-,070	-,670	-,887
Asymp. Sig. (2-tailed)	,185	,944	,503	,375
a. Varijabla grupiranja (*eng*. Grouping Variable): Navedite koliko se godina aktivno bavite politikom				

Izrada autora

Pogleda li se razina signifikantnosti kod svih promatranih varijabli može se uočiti kako vrijednost testa iznosi $p > 0,05$, što znači da nije uočena statistički značajna razlika s obzirom na pitanje *navedite koliko se godina aktivno bavite politikom, a* što znači da vrijeme provedeno u politici značajno ne utječe na bilo koji od čimbenika u istraživanju.

3.2.9.3. Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem

Sljedeća pretpostavka u ovom istraživanju je da hrvatske političarke vjeruju u moć osobnog pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem. Sijedom rezultata istraživanja i provedenih analiza u nastavku rada predstavljeni su rezultati provjere hipoteze:

H 1.2. Žene koje se bave politikom smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici.

U prethodnim poglavljima rada dokazana je visoka razina pouzdanosti čimbenika „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ (Cronbach Alpha koeficijent iznosi 0,793), dok je Spearmanov koeficijent korelacije pokazao pozitivnu korelaciju sa svim promatranim čimbenicima u istraživanju. Za mjerenje čimbenika „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ korištene su tri varijable. Kod varijable „Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici“ aritmetička sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica iznosi 4,19 dok standardna devijacija Sd iznosi 0,99, pri čemu je 85,2% ispitanica ocijenilo da svojim političkim djelovanjem može pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici. Vrlo visok postotak odnosno 83,4% odgovora ispitanica smatra da „Svojim političkim djelovanjem mogu pozitivno utjecati na promjene u društvu“ gdje aritmetička sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica iznosi 4,16 dok standardna devijacija Sd iznosi 1,00. Varijabla „Medijska prezentacija političarki (žena) pozitivno utječe i senzibilizira percepciju javnosti“ pokazuje da aritmetička sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica iznosi 3,48 dok standardna devijacija Sd iznosi 1,12., a iz odgovora je također vidljivo da gotovo 60% ispitanica vidi mogućnost pozitivnog utjecaja na jačanje svijesti javnosti o ženama u politici svojim utjecajem putem medijskih nastupa. Izračun prosječnog deskriptivnog pokazatelja čimbenika „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“, za varijable koje su analizirane u istraživanju, pokazuje da aritmetička sredina $\bar{x}$ iznosi 3,94, uz standardnu devijaciju Sd 0,87 (tablica 73). Navedeni čimbenik pokazao je najviše vrijednosti od sva četiri promatrana čimbenika u istraživanju i potvrdio pretpostavku da značajno veliki broj hrvatskih političarki smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici.

Slijedom prethodno navedenog, a kako bi dodatno potvrdili da se pretpostavka H1.2. Žene koje se bave politikom smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici, odnosi na sve žene u istraživanju, čimbenik „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ testiran je u odnosu na godine aktivnog bavljenja politikom (0 – 10 godina bavljenja politikom i 11 i više godina bavljenja politikom) putem neparametrijskog testa, Mann-Whitney U i Wilcoxon W test. Iz rezultata u tablici rangova (tablica 82) vidljivo je da aritmetička sredina rangova odgovora ispitanica u grupi 0 – 10 godina aktivnog bavljenja politikom iznosi 220.966, a u grupi 11 i više godina aktivnog bavljenja politikom iznosi 229,96. Mann_Whitney U za

čimbenik „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ iznosi 17869,000, Wilcoxon W iznosi 73480,000 pri čemu iznosi Z -,670, a Asymp. Sig (2-tailed) ,503.

Pogleda li se razina signifikantnosti kod promatranih varijabli „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ i godine bavljenja politikom, može se uočiti kako vrijednost testa iznosi $p > 0,05$, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odnosu na godine bavljenja politikom i čimbenika „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ odnosno da sve ispitanice u istraživanju, bez obzira na godine bavljenja politikom, imaju podjednako značajan čimbenik „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“.

S obzirom na prethodne analize, s dovoljno dokaza rezultati testiranja potvrđuju pretpostavke hipoteze H2. Žene koje bave politikom smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici te se navedena hipoteza prihvaća.

3.2.9.4. Analiza utjecaja vremena provedenog u politici na čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje

Kao što je već u prethodnim poglavljima objašnjeno, kod žena u hrvatskoj politici vidljivo je da su više intrinzično nego ekstrinzično motivirane, ali oba čimbenika su zastupljena i pozitivno korelirana. Potreba za moći u politici može proizlaziti iz osobne moći koju karakteriziraju intrinzični čimbenici ili moći koja proizlazi iz položaja ili stečenog ugleda koje karakteriziraju osobine ekstrinzičnih čimbenika. Pretpostavka je, u ovom istraživanju, da žene u hrvatskoj politici imaju visoku potrebu za moći, ali i da je ista više izražena kod žena koje su kraće u politici.

Slijedom rezultata istraživanja i provedenih analiza, u nastavku rada predstaviti će se rezultati provjere hipoteze:

H2. Žene koje se kraće vrijeme bave politikom u RH u značajnoj mjeri karakterizira visoka potreba za moći.

Hipoteza će biti testirana pomoću čimbenika „Moć utjecaja i političko djelovanje“ s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom (0 – 10 godina bavljenja politikom i 11 i više godina

bavljenja politikom). U prethodnim poglavljima rada dokazana je visoka razina pouzdanosti navedenog čimbenika „Moć utjecaja i političko djelovanje“ (Cronbach Alpha koeficijent iznosi 0,727), dok je Spearmanov koeficijent korelacije pokazao pozitivnu korelaciju sa svim promatranim čimbenicima u istraživanju. Za mjerenje čimbenika „Moć utjecaja i političko djelovanje“ korištene su četiri varijable, ekstrinzična i tri intrinzične. Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanica odnosi na intrinzične pokazatelje „mogućnost utjecaja na pozitivne promjene u društvu i lokalnoj zajednici“ gdje aritmetička sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica iznosi 4,46, dok standardna devijacija Sd iznosi 1,00, pri čemu je 86,1% ispitanica odgovorilo jako ili dosta je utjecalo, zatim „mogućnost biti pozitivan uzor drugima“ gdje aritmetička sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica iznosi 3,80, dok standardna devijacija Sd iznosi 1,22, pri čemu je 69,1% ispitanica odgovorilo jako ili dosta je utjecalo, potom „mogućnost promjene percepcije prema sposobnostima žena političarki“ gdje aritmetička sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica iznosi 3,76, dok standardna devijacija Sd iznosi 1,00, pri čemu je 67,4% ispitanica odgovorilo jako ili dosta je utjecalo. Nešto nižu vrijednost aritmetičkih sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica odnosi se na ekstrinzični pokazatelj „ugled i moć koju političari imaju“ gdje aritmetička sredina $\bar{x}$ odgovora ispitanica iznosi 1,63, dok standardna devijacija Sd iznosi 0,97, pri čemu je 80,4% odgovorilo malo ili nije utjecalo. Izračun prosječnog deskriptivnog pokazatelja za čimbenik „Moć utjecaja i političko djelovanje“, za varijable koje su analizirane u istraživanju, pokazuje da aritmetička sredina $\bar{x}$ iznosi 3,41, uz standardnu devijaciju Sd 0,83 (tablica 74).

Navedeni čimbenik pokazao se jednu od najviših vrijednosti od sva četiri promatrana čimbenika u istraživanju čime je potvrđena pretpostavka da žene koje bave politikom u značajnoj mjeri karakterizira visoka potreba za moći.

Slijedom prethodno navedenog, a kako bi testirao promatrani čimbenik „Moć utjecaja i političko djelovanje“ s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom (0 – 10 godina bavljenja politikom i 11 i više godina bavljenja politikom), a za potrebe testiranja promatrane hipoteze u istraživanju, H2. Žene koje se kraće vrijeme bave politikom u RH u značajnoj mjeri karakterizira visoka potreba za moći, korišten je neparametrijski test Mann-Whitney U i Wilcoxon W test. Iz rezultata u tablici rangova (tablica 73) vidljivo je da aritmetička sredina rangova odgovora ispitanica u grupi 0 – 10 godina aktivnog bavljenja politikom iznosi 219,89, a u grupi 11 i više godina aktivnog bavljenja politikom iznosi 232,26. Mann_Whitney U za čimbenik „Moć utjecaja i političko djelovanje“ iznosi 17611,000, Wilcoxon W iznosi 73222,000 pri čemu iznosi Z -,887, a Asymp. Sig (2-tailed) ,375. Pogleda li se razina

signifikantnosti kod promatranih varijabli, „Moć utjecaja i političko djelovanje“ i godine bavljenja politikom, može se uočiti kako vrijednost testa iznosi p > 0,05, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odnosu na godine bavljenja politikom i čimbenika moć utjecaja i političko djelovanje. Pojednostavljeno navedeno, žene u hrvatskoj politici, bez obzira na godine bavljenja politikom, imaju podjednako značajan čimbenik „Moć utjecaja i političko djelovanje“ odnosno podjednako izraženu visoku potrebu za moći.

S obzirom na prethodne analize, s dovoljno dokaza može se potvrditi da rezultati testiranja žena koje se politikom bave do 10 godina nisu drugačiji od rezultata testiranja žena koje se politikom bave 11 i više godina, stoga se hipoteza H2. Žene koje se kraće vrijeme bave politikom u RH u značajnoj mjeri karakterizira visoka potreba za moći, ne prihvaća.

3.2.9.5. Analiza utjecaja intrinzičnih čimbenika na dužinu vremena provedenog u politici

U prethodnim poglavljima rada potvrđena je hipoteza da žene u hrvatskoj politici imaju dominantno izražene intrinzične motivatore koji su ujedno i „okidač“ za početak bavljenja politikom. Empirijskim istraživanjem je također utvrđeno da su 333 ispitanice ili 74,8% njih politikom bavi do 10 godina dok se 112 ispitanica ili 25,2% politikom bavi više od 11 godina. Prosječan broj godina bavljenja politikom iznosi 7,67.

Slijedom prethodno navedenog, kako bi se testirao promatrani čimbenik „Intrinzični čimbenici“ s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom (0 – 10 godina bavljenja politikom i 11 i više godina bavljenja politikom), a za potrebe promatrane hipoteza u istraživanju H3. Žene čija se motivacija temelji na intrinzičnim čimbenicima vremenski su značajno duže aktivne u politici, korišten je neparametrijski test Mann-Whitney U i Wilcoxon W test. Iz rezultata u tablici rangova (tablica 72) vidljivo je da aritmetička sredina odgovora ispitanica u grupi 0 – 10 godina aktivnog bavljenja politikom iznosi 222,75, a u grupi 11 i više godina aktivnog bavljenja politikom iznosi 223,73. Mann_Whitney U za čimbenik „Intrinzični čimbenici“ iznosi 18566,00, Wilcoxon W iznosi 74177,00 pri čemu iznosi Z -,070, a Asymp. Sig (2-tailed) 0,944.

Pogleda li se razina signifikantnosti kod promatranih varijabli, „Intrinzični čimbenik“ i godine bavljenja politikom, može se uočiti kako vrijednost testa iznosi p > 0,05, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odnosu na godine bavljenja politikom i „Intrinzičnih čimbenika“. Pojednostavljeno rečeno, žene u hrvatskoj politici, bez obzira na godine bavljenja

politikom, imaju podjednako značajne „Intrinzične čimbenike“ odnosno može se zaključiti da su hrvatske političarke, neovisno o dužini vremena aktivnog bavljenja politikom, intrinzično motivirane.
S obzirom na prethodne analize, s dovoljno dokaza može se potvrditi da rezultati testiranja žena koje se politikom bave do 10 godina nisu drugačiji od rezultata testiranja žena koje se politikom bave 11 i više godina, stoga se hipoteza H3. Žene čija se motivacija temelji na intrinzičnim čimbenicima vremenski su značajno duže aktivne u politici, ne prihvaća.

3.2.9.6. Dodatni doprinos radu – analiza stupanja obrazovanja u odnosu na promatrane čimbenike u istraživanju

Analiza rezultata ovog empirijskog istraživanja pokazala je značajan postotak visoko obrazovanih ispitanica u istraživanju (77,9% od čega VSS (66); VŠS (235); magisterij (25) i doktorat (21) ispitanica), dok su rezultati prethodnih empirijskih istraživanja u RH pokazali da je 93% visoko obrazovanih žena zainteresirano za politiku. S obzirom da je tijekom analize rezultata istraživanja uočen zanimljiv nalaz vezano za stupanj obrazovanja, u nastavku rada, kao dodatni doprinos, analizirat će se pretpostavka da razina obrazovanja utječe na razinu zastupljenosti promatranih čimbenika u istraživanju. Stoga će se putem Kruskal-Wallis H testa utvrditi razlika s obzirom na promatrane pokazatelje u analizi: ekstrinzični čimbenici, intrinzični čimbenici, pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje. Testiranje se provodi standardno, pri čemu je u prvoj tablici testa prikazano rangiranje odgovora ispitanika (pri čemu viši rangovi znače i višu vrijednost odgovora, dok niži rangovi znače nižu vrijednost odgovora za promatrani čimbenik), dok je u tablicama testne statistike prikazana statistička značajnost (p) i vrijednost samog testa.

U tablicama 74 i 75 prikazano je provedeno testiranje promatranih čimbenika s obzirom na stupanj obrazovanja ispitanica.

Tablica 74. Usporedba promatranih čimbenika s obzirom na stupanj obrazovanja (rangovi)

	Vaš stupanj obrazovanja	N	Aritmetička sredina rangova

Ekstrinzični čimbenici	Niža stručna sprema (završena osnovna škola)	2	316,00
	Srednja stručna sprema (završena srednja škola)	96	186,22
	Viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij-prvostupnik)	66	195,11
	Visoka stručna sprema (magistar, stručni ili sveučilišni specijalist)	235	243,50
	Magisterij	25	250,58
	Doktorat	21	207,69
	Ukupno	445	
Intrinzični čimbenici	Niža stručna sprema (završena osnovna škola)	2	312,25
	Srednja stručna sprema (završena srednja škola)	96	177,71
	Viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij-prvostupnik)	66	208,03
	Visoka stručna sprema (magistar, stručni ili sveučilišni specijalist)	235	235,55
	Magisterij	25	288,44
	Doktorat	21	250,26
	Ukupno	445	
Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	Niža stručna sprema (završena osnovna škola)	2	239,25
	Srednja stručna sprema (završena srednja škola)	96	202,41
	Viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij-prvostupnik)	66	222,97
	Visoka stručna sprema (magistar, stručni ili sveučilišni specijalist)	235	228,13

	Magisterij	25	257,78
	Doktorat	21	216,86
	Ukupno	445	
Moć utjecaja i političko djelovanje	Niža stručna sprema (završena osnovna škola)	2	301,50
	Srednja stručna sprema (završena srednja škola)	96	177,09
	Viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij-prvostupnik)	66	219,91
	Visoka stručna sprema (magistar, stručni ili sveučilišni specijalist)	235	234,02
	Magisterij	25	264,56
	Doktorat	21	262,33
	Ukupno	445	

Izrada autora

Tablica 75. Testna statistika[a,b] usporedbe promatranih čimbenika s obzirom na stupanj obrazovanja

	Ekstrinzični čimbenici	Intrinzični čimbenici	Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem	Moć utjecaja i političko djelovanje
Kruskal-Wallis H	19,467	23,483	4,857	19,574
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	**,002**	**,000**	,434	**,002**
a. Kruskal Wallis Test b. Varijabla grupiranja (*eng.* Grouping Variable): Vaš stupanj obrazovanja				

Izrada autora

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti za ekstrinzične čimbenike, intrinzične čimbenike, moć utjecaja i političko djelovanje može se uočiti kako p iznosi manje od 5% ($p < 0,05$), dakle može se reći, sa razinom pouzdanosti od 95%, kako postoji statistički značajna razlika s obzirom na „stupanj obrazovanja“. Pri tome se u tablici 76 može uočiti kako su rangovi viši n >10 (viša je

vrijednost čimbenika) kod ispitanica koje imaju visoku stručnu spremu, magisterij i doktorat, odnosno za ispitanice koje imaju višu razinu obrazovanja iz čega se može zaključiti da razina obrazovanja važan čimbenik utjecaja na motivacijske čimbenike za bavljenje politikom.

4. Zaključak

Interes žena za politiku u hrvatskom društvu je neupitan. Istraživanja na razini svijeta i Europe sugeriraju kontinuiran i značajan rast zastupljenosti žena u politici. Prisutnost žena i muškaraca na političkim funkcijama i mjestima odlučivanja smatra se nužnom za funkcionalnu i istinsku demokraciju, a primjena znanja i vještina žena u politici doprinosi raznolikosti mišljenja i zastupanju šireg spektra pitanja koja inače ne bi došla u fokus ili bi bila slabije predstavljena. Iako nema točnog podatka koji bi odredio potrebnu razinu ženske participacije u politici kako bi došlo do određenih promjena u društvu, hrvatski zakonodavni okvir, u tijelima političkog i javnog odlučivanja, predviđa prag zastupljenosti od 40%.

Prema sociodemografskim pokazateljima ovog empirijskog istraživanja, 86% aktivnih političarki je u životnom razdoblju koje se odnosi na 26 – 55 godina starosti, 78% žena je visoko obrazovanih, većinom su udane (64%), a dvije trećine aktivnih političarki imaju djecu (72%). Iako je u prethodnim istraživanjima naglašavan problem dvostrukog ili trostrukog opterećenja, ovim istraživanjem je utvrđeno da većina ispitanica (72%) usklađivanje obiteljskih obveza i posla ne smatra preprekom za bavljenje politikom. Također, više od 90% hrvatskih političarki smatra da uravnotežena zastupljenost žena i muškaraca u politici, u odlučivanju te na vodećim položajima u politici doprinosi demokraciji i promjenama u društvu.

Stoga je glavni cilj doktorske disertacije bio istražiti, prepoznati te dokazati dominantne tipove motivacije i motivacijski „okidač“ za početak bavljenja politikom hrvatskih političarki.

Temeljem prethodnih saznanja napravljena je osnova i okvir za provedbu primarnog i sekundarnog istraživanja te su stvoreni uvjeti za dokazivanje definiranih hipoteza. U radu su predstavljena različita razmišljanja i pristupi u korelaciji s navedenom temom, a u istraživanju su korištene metode koje su omogućile ostvarivanje teorijskog i aplikativnog doprinosa znanstvenom radu.

U teorijskom smislu, ovaj doktorski rad, kao prvo takvo istraživanje u RH, a kojim su utvrđeni i dokazani dominantni čimbenici motivacije za bavljenje politikom hrvatskih političarki, predstavlja doprinos domaćoj i inozemnoj literaturi. Rezultati istraživanja posebno su značajni i zanimljivi različitim dionicima u hrvatskom društvu, no potencijalno su zanimljivi i na razini europskih pa i drugih zemalja svijeta, kojima je tema politike i prisutnosti žena na pozicijama moći, u politici, fundamentalno značajna. U odnosu na zadane ciljeve istraživanja prikazana su i teorijska tumačenja kao i rezultati prethodnih empirijskih istraživanja iz područja značenja i vrsta motivacije te značaja specifičnih motivacijskih čimbenika za politiku kao što su utjecaj i moć. Slijedom analize, dan je osvrt na utjecaj žena u politici kroz povijest te detaljan pregled stanja prisutnosti žena na različitim političkim funkcijama na globalnoj razini. U cilju boljeg razumijevanja teme žena u politici, analizirana su i teorijska razmatranja te prethodna empirijska istraživanja koja prikazuju čimbenike utjecaja na zastupljenost žena u politici. Na osnovi istraženog, predstavljeni su institucionalni, zakonodavni, sociološki, kulturološki (npr. rodni stereotipi, religija i obrazovanje, samopouzdanje) i ekonomski aspekti utjecaja kao i izborni sustavi, političke stranke i mehanizmi kvota u politici. Za potrebe istraživanja analiziran je i značaj te utjecaj obrazovanja, medija i političkih stranka na zastupljenost žena u politici.

U aplikativnom smislu, dokazani dominantni tipovi motivacije hrvatskih političarki zajedno s nekoliko povezanih, zanimljivih i važnih zaključaka koji se odnose na korelaciju s obrazovanjem, medijima i političkim strankama, u ovoj disertaciji predstavljaju moguće odrednice za daljnja istraživanja te praktične preporuke i smjernice inicijatorima javnih politika za osmišljavanje budućih okvira djelovanja i novih strategija s temom osnaživanja žena u politici.

4.1. Implikacije u odnosu na rezultate istraživanja i postavljene hipoteze

Statistički prikaz zastupljenosti žena na političkih funkcijama u RH (Vlada RH, HS, EU parlament, veleposlanička mjesta, županijske skupštine, vijeća gradova i vijeća općina, na mjestima gradonačelnica, županica i općinskih načelnica) kao i na međunarodnoj razini u EU dobiven je temeljem rezultata sekundarnog istraživanja. Podaci su analizirani, ovisno o političkoj funkciji, za razdoblje od 1990. do 2023. godine, a izračun promjena u brojčanoj zastupljenosti žena na političkim funkcijama je proveden postotnim uspoređivanjem, odnosno stavljanjem u omjer početne vrijednosti i nastalih promjena.

U HS-u zastupljenost žena u 2022. godini dostigla je razinu od 32%, što je povijesno najznačajniji i najbolji rezultat od 1990. godine i više od svjetskog (25%) i europskog prosjeka (30%) u 2022. godini, broj hrvatskih predstavnica u EU Parlament prosječno iznosi 46%, broj veleposlanica oko 30% te je značajno povećanje vidljivo i kod zastupljenost žena na lokalnoj i regionalnoj razini. Zaključci sekundarnog istraživanja dodatno su podržani podacima međunarodnih izvješća prema kojima je najznačajniji napredak u regiji 2020. godine po zastupljenosti žena na političkim funkcijama postigla upravo Hrvatska, dok istraživanja u Hrvatskoj bilježe vidljive pomake u odnosu na prethodne izbore. Također, ako se promatra sudjelovanje hrvatskih predstavnica na najvišim političkim funkcijama na međunarodnoj razini, RH prema podacima iz prosinca 2023. godine ima 100% zastupljenost žena na najvišim političkim dužnostima. Slijedom analize i svih rezultata sekundarnog istraživanja potvrđene su pretpostavke hipoteze H0. Žene u hrvatskoj politici postaju sve zastupljenije i značajno smanjuju nerazmjer prema broju muškaraca koji se aktivno bave politikom te se ista hipoteza potvrđuje.

Za ostvarivanje glavnog cilja doktorske disertacije, odnosno utvrđivanja dominantnih tipova motivacije hrvatskih političarki, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 445 pristigla valjana upitnika (odgovori zastupnica u HS-u, gradonačelnica, zamjenica gradonačelnika/ca, gradske vijećnice, županice, zamjenice župana/ce, županijske vijećnice, općinske načelnice, zamjenice općinskog načelnika/ce te općinske vijećnice). Kako bi se ustanovilo koji motivacijski čimbenici hrvatske političarke potiču na bavljenje politikom, provedenim empirijskim istraživanjem analizirane su specifične motivacijske varijable i čimbenici. Za potrebe testiranja hipoteza provjeru povezanosti između varijabli i njihovo odstupanje korištena su četiri čimbenika: ekstrinzični čimbenik, intrinzični čimbenik, čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje. Testiranjem Cronbach Alpha koeficijenta potvrđena je visoka pouzdanost varijabli, dok je Spearmanov koeficijent korelacije potvrdio pozitivnu i značajnu povezanost između svih promatranih varijabli odnosno čimbenika u istraživanju te je zaključeno da žene, koje se aktivno bave politikom, ukoliko su intrinzično motivirane također se može očekivati da će biti i ekstrinzično motivirane, no značajno je veća povezanost intrinzičnih čimbenika sa čimbenikom pozitivan utjecaj političkim djelovanjem te moć utjecaja i političko djelovanje, dok je kod ekstrinzičnih čimbenika ta korelacija pozitivna, ali slabijeg intenziteta. Navedena značajnija povezanost s intrinzičnim čimbenicima je logična jer je čimbenik „pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ također sadržan varijablama intrinzičnog karaktera (osobni utjecaj), dok je čimbenik „utjecaj i političko

djelovanje“ sadržan ekstrinzičnim varijablama (moć koja proizlazi iz političkog položaja) i intrinzičnim varijablama (moć osobnog utjecaja), no varijable intrinzičnog karaktera su i u ovom čimbeniku značajno više ocjenjene od ekstrinzičnih varijabli pa je i sam čimbenik značajno više ocjenjen od čimbenika koji je sadržan isključivo ekstrinzičnim varijablama.
Konačno, deskriptiva statistika je dala odgovore o prosječnoj vrijednosti odnosno razine značajne zastupljenosti svakog promatranog čimbenika u istraživanju. Za potrebe testiranja i usporedbe promatranih čimbenika, a kako bi utvrdili razlike s obzirom na promatrane pokazatelje u analizi i godina provedenih u politici, korišten je Mann-Whitney U test.

U nastavku su navedeni zaključci rezultata za postavljene pretpostavke odnosno hipoteze.

Pretpostavke hipoteza H1. Dominante tipove motivacije žena hrvatskoj politici karakterizira značajno veći udio intrinzičnih čimbenika motivacije od intrinzičnih i H1.1. Motivacijski „okidač“ početka bavljenja politikom kod žena aktivnih u politici u velikoj je mjeri intrinzičnog karaktera, a koje su se odnosile na utvrđivanje dominantnog i ključnog motivacijskog čimbenika za bavljenje politikom hrvatskih političarki. Na osnovi analize promatranih čimbenika u istraživanju, utvrđeno je da su, prema Cronbach Alpha koeficijentu, sve varijable visoko pouzdane, a prosječni deskriptivni pokazatelji promatranih čimbenika u istraživanju pokazali su značajno više ocjenjene intrinzične fakt čimbenika ore motivacije ($\overline{x}$= 3,80) od ekstrinzičnih čimbenika ($\overline{x}$ = 2,73). Također značajno su više ocjenjeni i čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem ($\overline{x}$ = 3,94) te moć utjecaja i političko djelovanje ($\overline{x}$= 3,41). S obzirom na prethodno navedene rezultate, odnosno da su se intrinzični čimbenici pokazali kao dominantan i ključan čimbenik za bavljenje politikom kod hrvatskih političarki, može se zaključiti da su pretpostavke hipoteza H1. i H1.1. potvrđene.
Sljedeća pretpostavka odnosno hipoteza, H1.2. Žene koje se bave politikom smatraju da mogu svojim političkim djelovanjem značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici, testirana je čimbenikom „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“. Čimbenik „Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem“ najviše je ocjenjen prosječni deskriptivni pokazatelj u istraživanju ($\overline{x}$ = 3,94), a testiranje razine signifikantnosti kod promatranih varijabli prethodno navedenog čimbenika i godina aktivnog bavljenja politikom pokazao je da vrijednost testa iznosi $p > 0,05$, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odnosu na godine bavljenja politikom, odnosno da je navedeni čimbenik u značajnoj mjeri zastupljen kod svih hrvatskih političarki. Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da žene u hrvatskoj politici smatraju da svojim

političkim djelovanjem mogu značajno pozitivno utjecati na promjene u društvu te na promjene negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici, čime su pretpostavke hipoteze H1.2. potvrđene.

Nadalje, pretpostavka da je visoka potreba za moći značajnija kod žena koje se kraće bave politikom testirana je čimbenikom „Moć utjecaja i političko djelovanje“ i godinama aktivnog bavljenja politikom. Prosječni deskriptivni pokazatelj za navedeni čimbenik značajno je visoko ocjenjen ($\overline{x}$ = 3,41), dok je test razine signifikantnosti kod promatranih varijabli i godine bavljenja politikom pokazao da vrijednost testa iznosi $p > 0,05$, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odnosu na godine bavljenja politikom i čimbenika moć utjecaja i političko djelovanje. Pojednostavljeno rečeno, sve žene u hrvatskoj politici, bez obzira na godine bavljenja politikom, imaju podjednako izraženu potrebu za moći, čime se hipoteza H2. Žene koje se kraće vrijeme bave politikom u RH u značajnoj mjeri karakterizira visoka potreba za moći, odbacuje.

Pretpostavka da intrinzična motivacija utječe na dužinu vremena provedenog u politici testirana je čimbenikom „Intrinzični čimbenici“ s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom. Provedenim empirijskim istraživanjem potvrđeno je da su žene intrinzično motivirane, no vrijednost testa razine signifikantnosti kod promatranih varijabli, „Intrinzični čimbenik“ i godine bavljenja politikom, iznosi $p > 0,05$, što znači da nije uočena statistički značajna razlika u odnosu na godine bavljenja politikom. Iz prethodno navedenog se može zaključiti da su žene, u hrvatskoj politici, intrinzično motivirane bez obzira na godine bavljenja politikom. Stoga se može zaključiti da se hipoteza H3. Žene čija se motivacija temelji na intrinzičnim čimbenicima vremenski su značajno duže aktivne u politici, odbacuje.

4.2. Ograničenja istraživanja i korisna područja za daljnja istraživanja

Iako je provedeno temeljito primarno i sekundarno istraživanje, tijekom provođenja istraživanja pojavila su se stanovita ograničenja koja otvaraju preporuke i prilike za nova i korisna područja daljnjih istraživanja.

Tijekom empirijskog istraživanja pristigao je značajan i reprezentativan broj odgovora (445). Značajan broj odgovora odnosio se na političarke koje se bave politikom na lokalnoj i regionalnoj razini, no ipak je postojala mogućnost smanjene dostupnosti odaslanog upitnika jer

neke političarke nemaju službenu e-poštu te koriste e-poštu skupština, odbora i vijeća u kojima su predstavnice, a što je moguće imalo za posljedicu da upitnik ipak nije došao do svih potencijalnih ispitanica. Također nije bilo zaokruženih odgovora koji se odnose na odabir političke razine obnašanje dužnosti kao zastupnica u EU Parlamentu ili veleposlanica, moguće jer e-pošta nije dostavljena iz sigurnosnih razloga tih organizacija u koje je upitnik odaslan ili su ispitanice odabrale neke od drugih mogućih odgovora jer su ili su bile na više političkih razina obnašanja dužnosti pa su izabrale što su smatrale prikladnijim. S obzirom da su funkcije EU zastupnica, veleposlanica te drugih visokih funkcija na EU razini, u odnosu na sve ostale funkcije, zastupljene u jako malom broju, u nekom od budućih istraživanja predlaže se provedba istraživanja motivacije za specifične političke razine izravnim pristupom putem intervjua, izrada studije slučaja (*eng.* case study) i slično.

U ovoj radu i istraživanju pojam i značenje motivacije detaljno su istraženi u domaćim i međunarodnim izvorima. Statističkim metodama sve hipoteze su znanstveno potvrđene ili odbačene, što čini ovo istraživanje prvim takvim u RH te predstavlja odličnu osnovu za daljnja istraživanja, predlaganje novih varijabli i metoda. Tijekom istraživanja istakle su se tri zanimljive teme, obrazovanje, mediji i političke stranke, bitne za političko osnaživanje žena, a koje se mogu iskoristiti i u budućim istraživanjima. Također, nositeljima javnih politika, političkim strankama i drugim zainteresiranim dionicima, nalazi istraživanja u ovom doktorskom radu mogu dati smjernicu za osmišljavanje daljnjih strategija za osnaživanje žena u politici.

Primarnim istraživanjem za sve promatrane čimbenike u istraživanju: ekstrinzične čimbenike, intrinzične čimbenike, moć utjecaja i političko djelovanje, utvrđeno je postojanje statističke značajne razlike s obzirom na stupanj obrazovanja ($p < 0,05$). Uočena je viša vrijednost čimbenika kod ispitanica koje imaju visoku stručnu spremu, magisterij i doktorat, odnosno za višu razinu obrazovanja, što upućuje na važnu korelaciju obrazovanja i motivacije za bavljenje politikom. U ovom istraživanju prepoznata je edukacija kao ključna strategija za osnaživanje žena za političko djelovanje. Edukacija je identificirana kao sredstvo za podizanje svijesti o mogućnostima političkog angažmana te za poticanje aktivnog uključivanja žena u političke procese. Nacionalni kurikulum RH ima međupredmetne teme građanskog odgoja i obrazovanja, a političko obrazovanje političarki ili potencijalnih kandidatkinja u RH ovisi o pojedinačnim inicijativama. Akademska zajednica, civilno društvo i slične organizacije su tu podrška, ali ne i strateško dugoročno rješenje ove situacije. Nema institucija koje bi kontinuirano educirale i

radile na razvoju ljudskog kapitala posvećenog političkom liderstvu. Političko obrazovanje je potrebno jer utječe na razumijevanje političkih procesa i važnosti političkih pitanja te primjene utjecaja i moći s ciljem doprinosa važnim društvenim pitanjima, a što u konačnici motivira na preuzimanje političke dužnosti. Neposredno političko obrazovanje može potaknuti razvoj liderskih osobina kod žena, dati poticaj političkim strankama da osiguraju više mjesta za žene u svojim redovima i podići svijest o važnosti sudjelovanja žena u politici kao i dati potrebne smjernice medijima o tome kako svojim primjerom motivirati žene za politiku i kako pratiti političke kandidate.

Veza između politike i medija je vrlo snažna. Mediji mogu značajno utjecati na stvaranje imidža žena u društvu, stoga mogu biti saveznici ili neprijatelji u prenošenju tog stava. Ovaj doktorski rad ukazao je na važnost medija i njegov utjecaj na zastupljenost političarki u medijima. Uočeno je da su političarke u medijima još uvijek manje zastupljene od svojih kolega političara te da se mediji puno kritičnije odnose prema ženama političarkama. No, političarke suradnju s medijima smatraju putem ka promicanju osnaživanja žena u politici jer medijska prezentacija političarki pozitivno utječe i senzibilizira percepciju javnosti. Na medijima je velika odgovornost te potreba za inicijativom i pokazivanjem konkretnog interesa za postignuća političarki kako bi pridonijeli poboljšanju međusobnog razumijevanja te jačanju demokracije. U tome političarkama svakako mogu pomoći programi edukacije i monitoringa, a prije svega političke stranke kojima pripadaju mogu biti od velike pomoći u razvoju kvalitetnih komunikacijskih vještina.
Političke stranke imaju izuzetno veliku ulogu jer određuju broj i biraju osobnost žena zastupnica kandidatkinja te otvaraju put za ulazak u politiku i napredovanje prema izvršnim funkcijama i stranačkim tijelima. Primarno istraživanje je pokazalo da se različita stajališta, žena i muškaraca, smatraju doprinosom razvoja političke stranke te da političke stranke imaju značajnu političku ulogu prilikom promocije i veće zastupljenosti žena u politici. Čak 50% ispitanica ovog istraživanja smatra da bi odgovarajuća razina zastupljenosti žena u politici trebala biti rezultat rada s političkim strankama na poticanju i davanju podrške ženskim kandidatima kao i rezultat promicanja osnaživanja žena za najviše političke funkcije, u okviru stranačke politike i internih procesa.

Slijedom prethodno navedenog, predlažu se daljnja istraživanja i razmatranje uvođenjem novih varijabli koje će detaljnije istražiti korelaciju obrazovanja, političkog obrazovanja i motivacije žena za politiku i to:

- istraživanje utjecaja važnosti implementiranja programa edukacije žena o mogućnostima uključivanju u politiku, u programe od osnovne škole, s dugoročnim ciljem jačanja samopouzdanja te kontinuiranog motiviranja žena za aktivnu participaciju u hrvatskoj politici. S obzirom da redovno školstvo ne može riješiti sva pitanja, dodatno se ukazuje potreba za cjeloživotnim obrazovanjem u vidu mentorstva i dodatnih edukacija, bilo od strane političkih stranka kojima političarke pripadaju ili od strane neovisnih organizacija.
- istraživanje medija i konkretne suradnje s aktivnim političarkama u cilju pozitivnog utjecaja na prezentaciju rada i doprinosa društvu hrvatskih političarki, pri čemu je potreban asertivan pristup političarki u prenošenju, predstavljanju i komunikaciji vlastitih ideja, stavova i postignuća te bolje poznavanje i razumijevanje medija, uz pomoć programa edukacije i monitoringa kao i podrška u razvoju potrebnih komunikacijskih vještina od političkih stranaka kojima pripadaju. Na medijima je odgovornost u pokazivanju konkretnog interesa za postignuća političarki kako bi pridonijeli poboljšanju međusobnog razumijevanja te jačanju demokracije.
- istraživanje utjecaja političkih stranka na ulogu pri izboru kandidatkinja koje će predstavljati stranku na određenoj političkoj razini te istraživanje internih procesa i drugih programa podrške za političko osnaživanje žena.

5. Literatura

1. Adeniran, J. (2016). *10 differences between a politician and a leader*. Raspoloživo na: https://yinkadeniran.medium.com. (pristupljeno: 22. svibnja 2023.)
2. Adhikari, A., Saha, B. (2021). Women Participations in Education and Politics: A Twenty First Century Scenario. *International Journal of Research in Social Sciences.* Vol. 11 Issue 04. ISSN: 2249-2496. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)
3. Allen, P. and Cutts, D. (2019). Women are more likely than men to blame structural factors for women's political under-representation: Evidence from 27 countries. *European Journal of Political Research*. (58). pp 465-487. Raspoloživo na: https://doi.org/10.1111/1475-6765.12292. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
4. Allen, P. and Cutts, D. (2020). Personality and the gender gap in political ambition. *European Journal of Politics and Gender.* 3(1). pp. 11-35. Raspoloživo na: https://doi.org/10.1332/251510819X15728541544002. (pristupljeno 24. ožujka 2023.)
5. Aaldering, L., Van der Meer, T. and Van der Brug, W. (2018). Mediated Leader Effects: The Impact of Newspapers' Portrayal of Party Leadership on Electoral Support. *The International Journal of Press/Politics.* 23(1). pp. 70-94. Raspoloživo na: https://doi.org/10.1177/1940161217740696. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)
6. Antič, G. M. and Ilonszky, G. (2003). *Women in Parliamentary Politics, Hungarian and Slovene Cases compared*. Peace Institute, Ljubljana
7. Altintas, E. and Sullivan, O. (2016). Fifty years of change updated: Cross-national gender convergence in housework. *Demographic Research.* 35(16). pp. 455-470. doi: 10.4054/DemRes.2016.35.16. (pristupljeno: 2. veljače 2023.)
8. Appelbaum, S.H., Audet, L. and Miller, J.C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1). pp. 43-51. doi: 10.1108/01437730310457320. (pristupljeno: 14. prosinca 2021.)
9. Archer, A. and Kam, C. (2022). She is the chair(man): Gender, language, and leadership. *The Leadership Quarterly*. 33 (6). doi: 10.1016/j.leaqua.2022.101610. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
10. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult

11. Atchison, A. and Down, I. (2009). Women Cabinet Ministers and Female-Friendly Social Policy. *Poverty & Public Policy.* Vol. 1: Iss. 2, Article 3. doi: 10.2202/1944-2858.1007. (pristupljeno 24. ožujka 2023.)
12. Atkins, A. (2018). *Plato's Warning: If You Don't Vote, You Will Be Governed by Idiots*. Raspoloživo na: https://alex-65670.medium.com. (pristupljeno: 25. svibnja 2023.)
13. Atkinson, C. (2021). *An Analysis of the Role of Gender in Political News Media Coverage.* Independent Study Project (ISP) Collection. 3392. Raspoloživo na: https://digitalcollections.sit.edu. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
14. Atkinson, J. W. (1964). An Introduction to Motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand
15. Aung San Suu Kyi. (2023.) AZQuotes.com. Wind and Fly LTD, 2023. Raspoloživo na: https://www.azquotes.com. (pristupljeno: 31. siječnja 2023.)
16. AZQuotes (2022). Frederick Herzberg. AZQuotes.com. Wind and Fly LTD, 2023. Raspoloživo na: https://www.azquotes.com. (pristupljeno: 31. siječnja 2023.)
17. Badura et al. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Willey Personnel Psychology.* 71(3). pp. 335-367. doi: 71. 10.1111/peps.12266. (pristupljeno 20. ožujka 2023.)
18. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala,* Zagreb: Golden marketing
19. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.). *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
20. Baldwin, J.D. and Baldwin, J.I. (1986). *Behavior Principles in Everyday Life*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall
21. Baturo, A. and Gray. J. (2018). When Do Family Ties Matter? The Duration of Female Suffrage and Women's Path to High Political Office. *Political Research Quarterly*. 71(3). pp. 695-709. doi: 10.1177/1065912918759438. (pristupljeno: 21. ožujka 2023.)
22. Barnes, T. D. and O'Brien, D. Z. (2018). Defending the Realm: The Appointment of Female Defense Ministers Worldwide. *American Journal of Political Science.* 62(2). pp. 355–368. Raspoloživo na: http://www.jstor.org/stable/26598734. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
23. Bauer, N. M. (2015). Emotional, Sensitive, and Unfit for Office? Gender Stereotype Activation and Support Female Candidates. *Political Psychology*. 36(6). pp. 691–708. doi. 10.1111/pops.12186. (pristupljeno: 27. ožujka 2023.)

24. Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo* – Leadership. Zagreb: Sinergija
25. Beck, R.C. (2003). *Motivacija. Teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap
26. Beckwith, K. (2015). *Izvan dosega komparacije?, Ženski pokreti s komparativnog stajališta*. Šinko, M. (ur.). *Žene i politika*. Zagreb: Centar za ženske studije – Biblioteka Žene i... (feministički udžbenici) i Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu – Biblioteka Politička misao. str. 404-447
27. Beckwith, K. and Cowell-Meyers, K. (2007). Sheer Numbers: Critical Representation Thresholds and Women's Political Representation. *Perspectives on Politics*. 5(3). pp. 553–565. Raspoloživo na: http://www.jstor.org/stable/20446503. (pristupljeno: 26. listopada 2022.)
28. Benware, C. A., & Deci, E. L. (1984). Quality of Learning With an Active Versus Passive Motivational Set. *American Educational Research Journal*, 21(4), 755–765. https://doi.org/10.3102/00028312021004755
29. Berkowitch, N. and Moghadam, V.M. (1999). Middle East politics and women's collective action: Challengeing the status quo. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society.* 6 (3). pp. 273-291. doi: 10.1093/sp/6.3.273. (pristupljeno: 15. veljače 2023.)
30. Bicu, I. (2023.) *Breaking barriers as a woman in electoral management: "the price I paid for my leadership*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA). Rapoloživo na: https://www.idea.int. (pristupljeno: 19. travnja 2023.)
31. Blagdan, N., i Gazivoda, E. (2022). *Teorija samoodređenja*. *Rječnik psihologije rada.* Raspoloživo na: Raspoloživo na: http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com. (pristupljeno: 17. travnja 2022.)
32. Blažanović, N. (2021a*). LOKALNI IZBORI 2021. Kvote o zastupljenosti spolova – korist ili problem?*. Raspoloživo na: https://www.zeneimediji.hr. (pristupljeno: 15. siječnja 2022.)
33. Blažanović, N. (2021b). *Izabrane političarke na lokalnim izborima 2021. godine*. Raspoloživo na: https://www.zeneimediji.hr. (pristupljeno 15. siječnja 2022.)
34. Blažanović, N. (2021c). *Na prethodnim lokalnim izborima niti jedna žena nije bila direktno izabrana za županicu*. Raspoloživo na: https://www.zeneimediji.hr. (pristupljeno: 11. siječnja 2022.)

35. Blažanović, N. (2021d). *Žene u politici – edukacija žena u političkim strankama u svrhu njihova aktivnijeg sudjelovanja.* Raspoloživo na: https://www.zeneimediji.hr. (pristupljeno 11. siječnja 2022.)
36. Bodiroga-Vukobrat, N. i Martinović, A. (2017). *Gender Equality Policies in Croatia - Update, Study*. Brussels: European Union. Raspoloživo na: https://www.europarl.europa.eu. (pristupljeno 14. ožujka 2022.)
37. Boggiano et al. (1993). Use of techniques promoting students' self-determination: Effects on students' analytic problem-solving skills. *Motivation and Emotion*. 17. pp. 319-336.
38. Bornat, M., Littvay, L. and Chiru, M. (2018). *Women to the Rescue: Is There a Glass Cliff in Politics?*. Raspoloživo na: https://www.etd.ceu.edu. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
39. Bos et al. (2022.) This One's for the Boys: How Gendered Political Socialization Limits Girls' Political Ambition and Interest. *American Political Science Review. Cambridge University Press.* 116(2). pp. 484-501. doi: 10.1017/S0003055421001027
40. Britannica (2021). *Elizabeth II*. Encyclopedia Britannica. The Editors of Encyclopaedia britannica.com. Raspoloživo na: https://www.britannica.com. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
41. Britannica (2021a). *Victoria Woodhull*. The Editors of Encyclopaedia. Encyclopedia Britannica. Raspoloživo na: https://www.britannica.com. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
42. Broz, T. (2013). *(Pred)izborne kampanje ženskih i feminističkih organizacija*. Sutlović, Z. i Sutlovi L. (ur). *Širenje područja političkog – novi pogledi na političku participaciju žena*. Zagreb: Centar za ženske studije, str. 143-168.
43. Bubalo, I. i Jelić, M. (2015). Kritička osviještenost učenika i učenica završnih razreda srednje škole o reprezentaciji žena u medijima. *Medijska istraživanja*. 21(2), str. 107-125. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/152483. (pristupljeno 18. travnja 2023.)
44. Burchi, F. and Camacho, L.A. (2014). *Advancing Female Education by Improving Democratic Institutions and Women's Political Representation*. Gertman Development Institute. Raspoloživo na: https://www.idos-research.de. (pristupljeno: 1. veljače 2023.)
45. Burns, N., Schlozman, K.L. and Verba, S. (2001). The Private Roots of Public Action: Gender, Equality, and Political Participation. *Harvard University Press*. doi:10.2307/j.ctv1pncpnf. (pristupljeno: 15. veljače 2023.)

46. Bystydzienski, J. M. (1995). *Women in electoral politics: Lessons from Norway.* (Online) Greenwood Publishing Group. Praeger. Wesport, CT. Raspoloživo na: https://books.google.hr. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
47. Campbell, D.E. and Wolbrecht, C. (2006). See Jane Run: Women Politicians as Role Models for Adolescents. *The Journal of Politics*. 68(2). pp. 233-247. doi:10.1111/j.1468-2508.2006.00402.x. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
48. Car et al. (2017). Žene i muškarci u televizijskim vijestima: glasovi nejednake vrijednosti. *Medijska istraživanja*. 23(1). str. 73-100. doi: 10.22572/mi.23.1.4. (pristupljeno: 18. travnja 2023.)
49. Carreras, M. (2017). High-Profile Female Executive Candidates and the Political Engagement of Women: A Multilevel Analysis. *Political Research Quarterly*. 70(1), pp. 172-183. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 25. veljače 2023.)
50. Carli, L.L. and Eagly, A.H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*. 31(8). pp. 514-527. doi: 10.1108/GM-02-2015-0007. (pristupljeno: 25. veljače 2023.)
51. Carvalho, S. and Cameron, E. (2023.) Empowerment, Aspirations, and Girls' Education. *Center for Global Development*. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 27. veljače 2023.)
52. Celis et al. (2015). *Promišljanje supstancijalne predstavljenosti žena*. Šinko, M. (ur.). *Žene i politika*. Zagreb: Centar za ženske studije – Biblioteka Žene i... (feministički udžbenici) i Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu – Biblioteka Politička misao. str. 362-378
53. CEMR. (2006). *Europska povelja za ravnopravnost žena i muškaraca na lokalnoj razini*. CEMR. Innsbruck. Raspoloživo na: https://ravnopravnost.gov.hr. (pristupljeno: 24. siječnja 2022.)
54. CEMR (2022.) *Observatory for Europena Charter For Equality Of Women and Man in Local Life.* Council of European Municipalities and Regions. Brussels. Raspoloživo na: https://charter-equality.eu. (pristupljeno: 24. siječnja 2022.)
55. Chapman, E.N. i Lund O'Neil, S. *(2003). Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Zagreb: Mate*
56. Chaurasia, K. (2022.) *The link between education and participation of women in politics*. Observer Research Foundation. New Delhi. Raspoloživo na: https://www.orfonline.org. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)

57. Church, A. (2014). What do we know about developing leadership potential. *OD Practitioner*. 46(3). pp. 52-61. Raspoloživo na: www.researchgate.net. (pristupljeno: 17. travnja 2023.)
58. Church et al. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 67*(1). pp. 17-47. Raspoloživo na: https://doi.org/10.1037/cpb0000030. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
59. Clayton, A. (2018). *Expert: Inspiration, anger motivate women to run for office*. Vandetbilt University. Rasploživo na: https://news.vanderbilt.edu. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
60. Clayton, A. (2021). *How Do Electoral Gender Quotas Affect Policy?.* Annual Review of Political Science. 24 (1). pp. 235-252. doi: 10.1146/annurev-polisci-041719-102019. (pristupljeno:15. ožujka 2022.)
61. Consolidated Version of the Treaty on the EU (2008). *Official Journal of the European Union, C 115.* Raspoloživo na: https://eur-lex.eu. (pristupljeno: 24. veljače 2022.)
62. Consolidated versions of the Treaty on EU and the Treaty on the Functioning of the EU. (2012). *Official Journal of the European Union, C 326.* Raspoloživo na: https://eur-lex.eu. (pristupljeno: 24. veljače 2022.)
63. CoE. (1950). *European Court of Human Rights, Convention for the protection of Human Rights adn Fundamental Freedoms and Protocol*. Raspoloživo na: https://www.echr.coe.int. (pristupljeno: 22. siječnja 2022.)
64. CoE. (2015). *Gender Equality Commission-Gender equality and media.* Council of Europe. Rasploživo na: https://edoc.coe.int. (pristupljeno: 17. travnja 2023.)
65. CoE. (2018) *Gender Equality Strategy 2018-2023. Council of Europe.* Raspoloživo na: *https://rm.coe.in*. (pristupljeno: 22. siječnja 2022.)
66. CoE. (2018a). *Media, elections, and gender - Study on media coverage of elections with a specific focus on gender quality. Council of Europe study DGI (2017)10.* Raspoloživo na: https://edoc.coe.int. (pristupljeno: 22. travnja 2022.)
67. CoE. (2022a). *Achieving Balanced Participation of Women and Men in Political and Public Decision-making.* Council of Europe. Rasploživo na: https://www.coe.int. (pristupljeno: 1. siječnja 2022.)
68. CoE. (2022b). *Who we are*. Council of Europe. Rasploživo na: https://www.coe.int. (pristupljeno: 13. siječnja 2022.)

69. CoE. (2022c). *Europska Konvencija o ljudskim pravima, kako je izmijenjena Protokolima br. 11, 14 i 15, s Protokolima br. 1, 4, 6, 7, 12, 13 i 16.* Europski sud za ljudska prava. Strasbourg. Raspoloživo na: https://www.echr.coe.int. (pristupljeno 22. siječnja 2022.)
70. CoEU. (2019). *Beijing +25 The 5th Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States- EIGE Report*. Council of the European Union. Brussels. Raspoloživo na: https://data.consilium.europa.eu. (pristupljeno: 23. siječnja 2022.)
71. Cotter et al. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*. 80(2). pp. 655-682. doi: 10.1353/sof.2001.009. (pristupljeno: 24. veljače 2022.)
72. Covey R.S. (1999). *Uspješno vođenje na temeljima načela*. Zagreb: Mozaik knjiga
73. Covey R.S. (2018). *7 navika uspješnih ljudi, Povratak etici karaktera, 9. izdanje.* Zagreb: Mozaik knjiga
74. Cookson, J. (2010). *Why Women Make Better Politicians*. Politics & Current Affairs. https://bigthink.com. (pristupljeno: 3. kolovoza 2023.)
75. Cowper-Coles, M. (2021). *Women political leaders: the impact of gender on democracy*. Westminster Foundation for Democracy. London. Raspoloživo na: https://www.wfd.org. (pristupljeno: 21. ožujka 2023.)
76. Cowell-Meyers, K. (2003). *Sheer Numbers, Paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association.* Philadelphia, PA. (pp. 28-31).
77. Čudina-Obradović, M. (1991). *Motivirano djelovanje nagrade i kazne. Uvod u psihologiju*. Suvremena znanstvena i primjenjena psihologija. ur. Kolesarić, V., Krizmanić, M., Petz, B. Zagreb, Grafički zavod Hrvatske. str. 137-174
78. Dahlerup, D. (ed.). (2006). *Women, Quotas and Politics*. (Online). Routledge. OX Abingdon.
79. Dahlerup, D. (2007). From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics. *Scandinavian Political Studies.* 11(4). pp. 275-298. doi:10.1111/j.1467-9477.1988.tb00372.x. (pristupljeno: 15. siječnja 2022.)
80. Dahlerup, D. (2016). Women's Political Representation. *In The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies* (eds A. Wong, M. Wickramasinghe, r. hoogland and N.A. Naples). doi: 10.1002/9781118663219.wbegss308. (pristupljeno: 2. veljače 2022.)

81. Dahlerup et al. (2014). *Atlas of Electoral gender Quotas*. Inter-Parliamentary Union, Stockholm University, and International IDEA. Raspoloživo na: https://www.idea.int. (pristupljeno 27. siječnja 2022.)
82. Dassonneville, R. and McAllister, I. (2018). Gender, Political Knowledge, and Descriptive Representation: The Impact of Long-Term Socialization. *American Journal of Political Science.* 62 (2). pp. 249-265. doi: 10.1111/ajps.12353. (pristupljeno: 11. siječnja 2022.)
83. Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18 (1). pp. 105-115. doi: 10.1037/h0030644. (pristupljeno: 15. siječnja 2022.)
84. Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum
85. Deci, E.L., Koestner, R. and Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin.* 125(6). pp. 627-68; discussion 692-700. doi. 10.1037/0033-2909.125.6.627. (pristupljeno: 25. siječnja 2022.)
86. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry.* 11 (4) pp. 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01. (pristupljeno: 11. siječnja 2022.)
87. Denning, S. (2009). *Tajni jezik liderstva*. Zagreb, Lider press
88. DeCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press
89. Di Domenico, S.I. and Ryan, R.M. (2017). The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. *Frontiers in Human Neuroscience.* 11:145. doi: 10.3389/fnhum.2017.00145. (pristupljeno: 15. prosinca 2021).
90. DIP. (2022.) *Izbori članova u Europski parlament iz Republike Hrvatske*. Državno izborno povjerenstvo Republike Hrvatske. (2022.) https://www.izbori.hr. (pristupljeno: 26. travnja 2022.)
91. Dion, L. (1968). The Concept of Political Leadership: An Analysis. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne de Science Politique*. 1(1). pp. 2-17. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 15. veljače 2022.)
92. Dixon, M. (1970). *„...". It Ain¨t Me Babe* 7. travnja
93. Dovi, S. (2002). "Preferable Descriptive Representatives: Will Just Any Woman, Black, or Latino Do?". *American Political Science Review*. *Cambridge University*

Press. 96(4). pp. 729-743. doi: 10.1017/S0003055402000412. (pristupljeno:25. veljače 2022.)

94. Dovi, S. (2009). In Praise of Exclusion. The Journal of Politics. 71. pp. 1172-1186. doi: 10.1017/S0022381609090951. (pristupljeno: 15. veljače 2022.)
95. Dovi, S. (2018). Political Representation. *In The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, ed. Zalta, Edward N. Raspoloživo na: http://plato.stanford.edu. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
96. Dodsworth, S. and Cheeseman, N. (2019). *Just add woman ? Parliamentary commitees and te ealth sector in Africa. Westminster Foundation for Democracy*. London. Raspoloživo na: https://www.wfd.org. (pristupljeno: 21. ožujka 2023.)
97. Drzewiecka, M. and Wojciech, C. (2014). What poltical leadership styles do we prefer? Cross-cultural study in Goleman's typology of leadership. *SCIECONF – Proceedings in Scientific Conference.* 2. pp. 161-166. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net. (pristupljeno: 26. lipnja 2022.)
98. Državni zavod za statistiku. (2021). *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2021*. Zagreb
99. Državni zavod za statistiku. (2023.) Popis 2021. *Prvi digitalni Popis stanovništva, kućanstava i stanova u Republici Hrvatskoj*. Raspoloživo na: https://dzs.gov.hr. (pristupljeno: 16. travnja 2023.)
100. Dujmović, A. (2021). *Lokalni izbori 2021. – Pravobraniteljica poziva na poštivanje spolne kvote na kandidacijskim listama.* Raspoloživo na: www.zeneimediji.hr. (pristupljeno: 14. veljače 2022.)
101. Dujmović, A. (2022.) *Žene u medijskom prostoru – pojavnost žena u središnjim informativnim emisijama iznosi 36 posto*. Raspoloživo na: www.zeneimediji.hr. (pristupljeno: 11. ožujka 2022.)
102. Dunlop, W.L. and McCoy, T.P. (2015). Motivation. *In The Encyclopedia of Adulthood and Aging*, S.K. Whitbourne (Ed.). doi: 10.1002/9781118521373.wbeaa084. (pristupljeno: 19. ožujka 2023.)
103. Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review.* vol. 85, no. 9, pp. 62-71+146. doi: 10.1037/e664062007-001. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
104. Eagly, A.H and Carli, L.L. (2009). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. *Emerald Group Publishing Limited.* doi: 10.1108/gm.2009.05324aae.001. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)

105. Eagly, A. H. and Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review.* 109(3). pp. 573-598. doi: 10.1037/0033-295x.109.3.573. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
106. Eagly, A. H., Karau, S. J. and Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin,* 117(1). pp. 125-145. doi: 10.1037/0033-2909.117.1.12. (pristupljeno: 25. svibnja 2022.)
107. Eagly, A. H., Makhijani, M. G. and Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin.* 3(1). pp. 3-22. doi:10.1037/0033-2909.111.1.3. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
108. EC. (2016). Strategic engagement for gender equality *2016-2019*. European Commission, Directorate-General for Justice, and Consumers *Publications Office.* doi:10.2838/454429. (pristupljeno: 22. siječnja 2022.)
109. EIGE (2015). Empowering women in politics - Study on good practices - Women in power and decision-making. *EIGE*. doi: 10.2839/444370. (pristupljeno: 17. ožujka 2022.)
110. EIGE (2020). Beijing + 25: the fifth review of the implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States. Area G — Women in power and decisionmaking: slow and uneven progress. Luxembourg: *Publications Office of the European Union.* doi:10.2839/169862. Raspoloživo na: https://eige.europa.eu. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
111. EIGE (2020a). *Gender Equality Index. About.* Raspoloživo na: https://eige.europa.eu. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
112. EIGE (2020b). *Gender Equality Index. 2021.* Raspoloživo na: https://eige.europa.eu. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
113. EIGE (2021). *Gender Statistics Database. Local/municipal councils: mayors or other leaders and members*. Raspoloživo na: https://eige.europa.eu. (pristupljeno: 9. veljače 2022.)
114. European Parliament (2019). *Gender mainstreaming in the European Parliament. European Parliament resolution of 15 January 2019 on gender mainstreaming in the European Parliament (2018/2162(INI)).P8_TA(2019)0010.* Raspoloživo na: https://www.europarl.europa.eu. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
115. European Parliament (2023.) *Women in the European Parliament (infographics).* European Parliament. Directorate General for Communication. Raspoloživo na: https://www.europarl.europa.eu. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)

116. ESCAP UN. (2019). *Women's Political Participation and Leadership. Social Developmetn Policy Briefing. No. 2019/03.* United Nation ESCAP. Raspoloživo na: https://www.unescap.org. (pristupljeno 9. travnja 2023.)
117. European Union. (2021). *Mapping the glass ceiling: The EU regions where women thrive and where they are held back.* European Commission. Raspoloživo na: https://ec.europa.eu. (pristupljeno: 22. ožujka 2022.)
118. Europeana. (2022) *Dvadeseta obljetnica Povelje Europske unije o temeljnim pravima*. Raspoloživo na: https://www.europeana.eu. (pristupljeno 10. veljače 2022.)
119. EUROSTAT. (2022.) *Gender statistics*. Eurostat. Raspoloživo na: https://ec.europa.eu. (pristupljeno 22. siječnja 2022.)
120. Europska komisija. (2020). *Unija ravnopravnosti: Strategija za rodnu ravnopravnost 2020.–2025*. COM/2020/152 final. Publications Office. Raspoloživo na: https://eur-lex.europa.eu. (pristupljeno: 22. siječnja 2022.)
121. Europska komisija. (2022.) *Europska komisija*. Wikipedija, Slobodna enciklopedija. Raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org. (pristupljeno: 2. veljače 2022.)
122. Eurosocial. (2021). *The political autonomy of women: from quota laws to parity democracy*. Rapoloživo na: https://eurosocial.eu. (pristupljeno: 22. siječnja 2022.)
123. FemTech Leaders. (2021). *The Top 10 Famous Female Leaders in History*. Raspoloživo na: https://www.femtechleaders.com. (pristupljeno: 30. siječnja 2021).
124. Female Presidents (2017). *Female Presidents.* Raspoloživo na: https://www.guide2womenleaders.com. (pristupljeno: 13. veljače 2022.)
125. Felger, B., Lesinger, G. i Tanta, I. (2017). DISKRIMINACIJA ŽENA – ZASTUPLJENOST ŽENA I POLITIČARKI U IZBORNIM BLOKOVIMA INFORMATIVNIH EMISIJA NACIONALNIH TELEVIZIJA. *Mostariensia.* 21(1), str. 83-95. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/190205. (pristupljeno: 15. ožujka 2022.)
126. Fernández-Rovira, C. and Giraldo-Luque, S. (2021). How Are Women Politicians Treated in the Press? The Case of Spain, France, and the United Kingdom. *Journalism and Media*. MDPI AG. 2(4). pp. 732-745. doi: 10.3390/journalmedia2040043. (pristupljeno: 24. travnja 2022.)
127. Fernández, J. J. and Valiente, C. (2021). Gender quotas and public demand for increasing women's representation in politics: an analysis of 28 European countries. *European Political Science Review. Cambridge University Press.* 13(3), pp. 351–370. doi: 10.1017/S1755773921000126. (pristupljeno: 24. travnja 2022.)

128. Folke, O. and Rickne, J. (2016). The Glass Ceiling in Politics: Formalization and Empirical Tests. *Comparative Political Studies*. 49(5), pp. 567–599. doi: 10.1177/0010414015621073. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
129. Fox, R. L. and Lawless, J. L. (2004). Entering the Arena? Gender and the Decision to Run for Office. *American Journal of Political Science.* 48(2). pp. 264-280. doi: 10.1111/j.0092-5853.2004.00069.x. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
130. Fox, R. L. and Lawless, J. L. (2005). To Run or Not to Run for Office: Explaining Nascent Political Ambition. *American Journal of Political Science.* 49(3). pp. 642-659. doi: 10.1111/j.1540-5907.2005.00147.x. (pristupljeno: 20. ožujka 2023.)
131. Fox, R. L. and Lawless, J. L. (2014). Reconciling Family Roles with Political Ambition: The New Normal for Women in Twenty-First Century U.S. Politics. *The Journal of Politics*. 76(2). pp. 398-414. doi: 10.1017/s0022381613001473 (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
132. Fox, R. L. and Lawless, J. L. (2014a). Uncovering the Origins of the Gender Gap in Political Ambition. *The American Political Science Review.* 108(3). pp. 499-519. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
133. Fraisman Čobanov, M. (2020). *Kako voditi sebe i druge*. Zagreb: Beletra
134. Fruttero, A. Muller, N. and Calvo-Gonzalez, O. (2021). *The Power and Roots of Aspirations : A Survey of the Empirical Evidence (English)*. Policy Research working paper,no. WPS 9729 Washington, D.C.: World Bank Group. Raspoloživo na: http://documents.worldbank.org. (pristupljeno: 7. travnja 2023.)
135. Funk, K. D., Paul, H. L. and Philips, A. Q. (2022.) Point break: using machine learning to uncover a critical mass in women's representation. *Political Science Research and Methods. Cambridge University Press.* 10(2). pp. 372-390. doi: 10.1017/psrm.2021.51. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
136. Galligan, Y. and Clavero, S. (2008). Prospects for Women's Legislative Representation in Postsocialist Europe: The Views of Female Politicians. *Gender & Society.* Sage Publications, Inc. 22(2). pp. 149-171. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 5. travnja 2023.)
137. Gilardi, F. (2015). The Temporary Importance of Role Models for Women's Political Representation. *American Journal of Political Science*. 59(4). pp. 957-970. Raspoloživo na http://www.jstor.org. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)

138. Gipson et al. (2017) Women and Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science.* 53. pp. 32-65. doi: 10.1177/0021886316687247. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
139. Goetz, A.M. (2003). *Women's education and political participation. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2003/4, The Leap to Equality.* Raspoloživo na: https://unesdoc.unesco.org. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)
140. Goddard, D. (2019). Entering the men's domain? Gender and portfolio allocation in European governments. *European Journal of Political Research.* 58. pp. 631-655. doi: 10.1111/1475-6765.12305 (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
141. Goleman, D. (2008). *Socijalna intligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga
142. Goleman, D. (2015). *As a leader, what motivates you*?. Rapoloživo na: https://www.contactconsultinguk.com. (pristupljeno: 10. listopada 2021).
143. Godfrey, E. B. and Grayman, J. K. (2014). Teaching citizens: the role of open classroom climate in fostering critical consciousness among youth. *Journal of youth and adolescence*. 43(11). pp. 1801-1817. doi: 10.1007/s10964-013-0084-5. (pristupljeno: 5. veljače 2023.)
144. Gordon et al. (2021). Women's political careers: Where do leaders come from?. *Westminister Foundation for Democracy*. doi: 0.13140/RG.2.2.19219.81447. (pristupljeno: 5. kolovoza 2022.)
145. Gordon et al (2021a). *Women's political careers: Leadership in Practice.* Westminster Foundation for Democracy. London. Raspoloživo na: https://www.wfd.org. (pristupljeno: 21. ožujka 2023.)
146. Grangeiro, R., Silva, L. and Esnard, C. (2022.) I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*. 30(6). pp.1523-1532. doi: 10.1108/IJOA-07-2020-2281. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
147. Grdešić, I. (1989). Elementi procesualne definicije pojma moći. *Politička misao.* 26(4). str. 107-116. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 27. prosinca 2021.)
148. Grdešić, M. (2002). Treba li Hrvatskoj Županijski dom?. *Diskrepancija*. 3(5/6). str. 7-20. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.)
149. Greene, Z., and O'Brien, D.Z. (2016). Diverse parties, diverse agendas? Female politicians and the parliamentary party's role in platform formation. *European Journal*

of Political Research. 55. pp. 435-453. doi: 10.1111/1475-6765.12141. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)

150. Griffiths, O., Roberts, L. and Price, J. (2019). *Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce*. Australian Journal of Management. 44(1). pp. 32-49. doi: 10.1177/0312896218781933. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
151. Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. Journal of Personality and Social Psychology, 52(5), 890–898. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890
152. Guide2womenleaders.(2012). *Women in Power. BCE 4500-1000.* Raspoloživo na: https://www.guide2womenleaders.com. (pristupljeno: 5. siječnja 2022.)
153. Gutmann, A. (1987). *Democratic Education*, Princeton University Press, Princeton
154. Hague, R., Harrop, M. i Breslin, S. (2001) Komparativna vladavina i politika. Zagreb: Fakultet političkih znanosti. (2001). *Komparativna vladavina i politika*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti
155. Hague, R. i Harrop, M. (2009). *Komparativna vladavina i politika*. Zagreb: Golden marketing – Tehnika knjiga.
156. Han, L. C. and Heldman, C. (2019). Teaching Women/Gender and Politics: Current Trends and Challenges. *PS: Political Science & Politics*. Cambridge University Press, 52(3), pp. 531-535. doi: 10.1017/S1049096519000155. (pristupljeno: 31. ožujka 2023.)
157. Hanson, G. (2023.) *What Is the Relationship between the US Media and Politicians?*. Raspoloživo na: https://www.unitedstatesnow.org. (pristupljeno: 16. travnja 2023.)
158. Haraldsson, A. and Wängnerud, L. (2019). The effect of media sexism on women's political ambition: evidence from a worldwide study. *Feminist Media Studies.* 19(4). pp. 525-541. doi: 10.1080/01402382.2021.1988387. (pristupljeno: 5. siječnja 2023.)
159. Hargrave, L. (2022.) A Double Standard? Gender Bias in Voters' Perceptions of Political Arguments. *British Journal of Political Science*. Cambridge University Press, pp. 1-19. doi: 10.1017/S0007123422000515. (pristupljeno: 31. ožujka 2023.)
160. Harper, D. (2017). What's Holding Women Back From Creating Leadership Parity?. *Social Work & Criminal Justice Publications*. 494. Raspoloživo na: https://digitalcommons.tacoma.uw.edu. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
161. Harvard, A. (2021). *Od temperamenta do karaktera. Kako upravljati vlastitim temperamentom i postati istinski vođa*. Split. Verbum

162. Hearn, J. (1989). *The Sexuality of Organisation*. London. Sage
163. Hearn, J. (1991). *Meni n the public Eye*. London.Routledge
164. History (2009). *Margaret Thatcher*. A&E Television Networks. Raspoloživo na: https://www.history.com. (pristupljeno: 30. siječnja 2022.)
165. Holman, M.R. and Schneider M.C. (2014). Experimental Investigations of the Gendered Political Ambition Gap. *American Political Science Association Annual Meeting*. Washington, DC. Raspoloživo na: https://ssrn.com/abstract=2478772 ili http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2478772 (pristupljeno: 2. travnja 2023.)
166. Homola, J. (2022.) The Effects of Women's Descriptive Representation on Government Behavior. *Legislative Studies Quarterly*. 47(2). pp. 295-308. doi: 10.1111/lsq.12330. (pristupljeno: 31. ožujka 2023.)
167. Hoover et al. (2019). Powerless Men and Agentic Women: Gender Bias in Hiring Decisions. *Sex Roles*. 80 (1). doi. 10.1007/s11199-018-0964-y. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
168. Howe, M., and Johnson, R.E. (2015). Work Motivation. In The Encyclopedia of Adulthood and Aging. *S.K. Whitbourne (Ed.).* doi: 10.1002/9781118521373.wbeaa122. (pristupljeno: 19. ožujka 2023.)
169. Hrvatska enciklopedija. Mrežno izdanje. (2021). *Sedam mudraca.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr. (pristupljeno: 27. prosinca 2021).
170. Hrvatska enciklopedija. (2021a). *Europska unija*. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr. (pristupljeno: 14. veljače 2022.)
171. Hrvatska enciklopedija. (2021b). *Političke stranke*. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr. (pristupljeno: 14. veljače 2022.)
172. Hrvatsko katoličko sveučilište. (2022.) *Okrugli stol „Žene u medijima, mediji o ženama*. Raspoloživo na: https://www.unicath.hr. (pristupljeno: 14. ožujka 2022.)
173. Hrvatska zajednica županija. (2022.) *Projekti/Žene u politici*. Raspoloživo na: https://hrvzz.hr. (pristupljeno 11. siječnja 2022.)
174. Hrvatski sabor (2022a). *Zastupnici*. Raspoloživo na: https://www.sabor.hr. (pristupljeno: 24. siječnja 2022.)

175. Htun, M. (2004). Is Gender like Ethnicity? The Political Representation of Identity Groups. *Perspectives on Politics.* 2(3). pp. 439-458. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 26. ožujka 2022.)
176. Hughes et al. (2019). Global gender quota adoption, implementation, and reform. Journal of Comparative Politics. 51(2). pp. 219-238. doi:10.5129/001041519X15647434969795. (pristupljeno: 2. travnja 2022.)
177. Hughes, M.M. and Paxton, P. (2019). The Political Representation of Women over Time. In: Franceschet, S., Krook, M.L., Tan, N. (eds). *The Palgrave Handbook of Women's Political Rights.* Gender and Politics. Palgrave Macmillan, London. doi: 10.1057/978-1-137-59074-9_3. (pristupljeno: 15. prosinca 2022.)
178. IFIOQUE.COM (2022.) *Porter_Lawler Model*. Raspoloživo na: https://ifioque.com. (pristupljeno: 26. prosinca 2021.)
179. iKNOW Politics.(2022.) *Who We Are*. Raspoloživo na: https://www.iknowpolitics.org. (pristupljeno: 12. veljače 2022.)
180. International IDEA. (2022.) *International IDEA At a glance.* International Institute for Democracy and Electoral Assistance. Stockholm, Sweden. Raspoloživo na: https://www.idea.int. (pristupljeno: 1. veljače 2022.)
181. International IDEA. (2022a). *Gender Quotas Database*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance. Stockholm, Sweden. Raspoloživo na: https://www.idea.int. (pristupljeno: 16. ožujka 2022.)
182. International IDEA. (2022b). *Country data. Croatia*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance. Stockholm, Sweden. Raspoloživo na: https://www.idea.int. (pristupljeno: 27. siječnja 2022.)
183. IPU Arhive. (2022.) *Women in Politics in the media*. Raspoloživo na: http://archive.ipu.org (pristupljeno: 15. ožujka 2022.)
184. IPU (2000). *Politics. Women's Insight*. Raspoloživo na: http://archive.ipu.org. (pristupljeno: 16. ožujka 2022.)
185. IPU (2006b). *Women in Politics: 60 years in retrospect.* Raspoloživo na: http://archive.ipu.org. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.)
186. IPU (2020). *Women in parliament:1995-202, 25 years in review.* Inter-Parliamentary Union. Raspoloživo na: http://ipu.org. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.)
187. IPU (2021). *Women in Parliament in 2020, The year in the review.* Inter-Parliamentary Union (IPU), 2021 – ISSN 1993-5196. Raspoloživo na: http://ipu.org. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.)

188. IPU (2022a). *What is IPU?*. Raspoloživo na: http://archive.ipu.org. (pristupljeno: 1. veljače 2022.)
189. IPU (2022b). *Instruments of international law concerning women*. Raspoloživo na: http://archive.ipu.org. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.)
190. IPU (2022c). *IPU Parline, Global data on national parliaments*. Raspoloživo na: https://data.ipu.org/. (pristupljeno: 1. veljače 2022.)
191. IPU (2022d). *Women Speakers of national parliaments*. IPU Parline. Raspoloživo na: https://data.ipu.org. (pristupljeno: 13. veljače 2022.)
192. IPU (2022e). *Women in politics: new data shows growth but also setbacks*. Inter-Parliamentay Union i UN Women. Raspoloživo na: https://www.ipu.org. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.)
193. IPU (2022f). *Global and regional averages of women in national parliaments.* IPU Parline. Raspoloživo na: https://data.ipu.org. (pristupljeno: 19. siječnja 2022.)
194. IPU (2022g). *Monthly ranking of women in national parliaments.* IPU Parline. Raspoloživo na. https://data.ipu.org. (pristupljeno: 19. siječnja 2022.)
195. IPU (2022h). *First woman in parliament*. IPU Paraline. Raspoloživo na: https://data.ipu.org. (pristupljeno: 20. siječnja 2022.)
196. IPU (2023.) *Monthly ranking of women in national parliaments.* Inter-Parliamentary Union. Raspoloživo na: https://data.ipu.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
197. IPU (2023a). *Global and regional averages of women in national parliaments.* Inter-Parliamentary Union. Raspoloživo na: https://data.ipu.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
198. IPU (2023b). *Women Speakers of national parliaments*. Inter-Parliamentary Union. Raspoloživo na: https://data.ipu.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
199. IPU (2023c). *Electoral quota for women*. IPU Parline, Global data on National parliaments. Raspoloživo na: https://data.ipu.org. (pristupljeno: 21. lipnja 2022.)
200. IPU i UN Women. (2023.) *Women in Politics: 2023. Situation on 1 January 2023.* Inter-Parliamentary Union i UN Women. Raspoloživo na: https://www.unwomen.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
201. Irigoien, A. (2018). *European Parliament's Elections 2019: towards parity democracy in Europe*. Policy Paper presented by G5+o. Raspoloživo na: https://www.europarl.europa.eu. (pristupljeno: 15. ožujka 2020.)
202. Jacson, J. (2020). *Are You A Politician Or A Leader?*. Raspoloživo na: https://www.forbes.com. (pristupljeno: 22. svibnja 2023.)

203. Jakešević, R. i Luša, Đ. (2021). Breaking the Glas s Ceiling: the Role of the UN and the EU in Promoting Women in Politics. *Politička misao 58. B*r. 2. str. 33-63. doi: 10.20901/pm.58.2.02. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
204. Janmaat, J.G. and Hoskins, B. (2022.) The Changing Impact of Family Background on Political Engagement During Adolescence and Early Adulthood. *Social Forces*. 101(1). pp. 227-251. doi: 10.1093/sf/soab112. (pristupljeno: 10. travnja 2023.)
205. Janmaat, J.G., Hoskins, B. and Pensiero, N. (2022.) *The development of social and gender disparities in political engagement during adolescence and early adulthood: what role does education play?.* Nuffield Foundation. London. UK. Raspoloživo na: https://www.nuffieldfoundation.org. (pristupljeno: 10. travnja 2023.)
206. Jakšić, J. (2003). Motivacija. Psihopedagoški pristup. *Kateheza.* 25(1). str. 5-16. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 20. ožujka 2022.)
207. Jalalzai, F. (2008). Women Rule: Shattering the Executive Glass Ceiling. *Politics & Gender*. Cambridge University Press. 4(2). pp. 205-231. doi: 10.1017/S1743923X08000317. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
208. Jean-Noel. K. (2019). *The Relationship Between the Media and Politics. Poor Coverage. Just Another Civic Issues Blog.* Raspoloživo na: https://sites.psu.edu. (pristupljeno: 18. travnja 2023.)
209. Johnson et al. (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). pp. 39-60. doi: 10.1016/j.obhdp.2007.12.002. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
210. Jones, M. P. (2004). Quota Legislation and the Election of Women: Learning from the Costa Rican Experience. *The Journal of Politics*. 66(4). pp. 1203-223. doi: 10.1111/j.0022-3816.2004.00296.x. (pristupljeno: 27. veljače 2023.)
211. Jožanc, N. (2013). *Žene i političko predstavništvo u Hrvatskoj – slučaj zakonskog reguliranja medicinske potpomognute oplodnje*, ur: Siročić, Z. i Sutlović, L. (ur.): Širenje područja političkog – novi pogledi na političku participaciju žena. Zagreb: Centar za ženske studije, str. 103-141.
212. Kabacoff, R. I. (1998). *Gender differences in organizational leadership: a large sample study*. Paper presented at the Annual American Psychology Association Convention held in San Francisco
213. Kalla, J. and Porter, E. (2022.) Can the Political Ambition of Young Women Be Increased? Evidence from U.S. High School Students. *Quarterly Journal of Political*

Science. 17(2). pp. 259-281. doi: 10.1561/100.00020106. (pristupljeno: 2. siječnja 2023.)

214. Kanfer, R. (2015). Motivation. *In Wiley Encyclopedia of Management* (eds C.L. Cooper, P.C. Flood and Y. Freeney). doi: 10.1002/9781118785317.weom110068. (pristupljeno: 19. ožujka 2023.)
215. Kantola, J. and Rolandsen Agustín, L. (2019). Gendering the Representative Work of the European Parliament: A Political Analysis of Women MEP's Perceptions of Gender Equality in Party Groups. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 57. pp. 768-786. doi: 10.1111/jcms.1288. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)
216. Kasser, T., and Ryan, R.M. (1993). A dark side of the American Dream: Correlates of Financial Success as a Central Life Aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 65(2). pp. 410-422. Raspoloživo na: https://selfdeterminationtheory.org. (pristupljeno: 14. veljače 2023.)
217. Kasser, T., and Ryan, R.M. (1996). *Further Examining the American Dream.* Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin.* 22(3). pp. 280-287. Raspoloživo na: http://sdtheory.s3.amazonaws.com. (pristupljeno: 14. veljače 2023.)
218. Kašić, B. i Šinko, M., ur. (2004). *Gyne politike ili o političkoj građanki*. Zagreb: Centar za ženske studije.
219. Kemeter, D. i Bartol, B. (2015). Etika poslovanja kroz ravnopravnost spolova. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 6(1). str. 21-28. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 5. travnja 2023.)
220. Kenworthy, L. and Malami, M. (1999). Gender Inequality in Political Representation: A Worldwide Comparative Analysis. *Social Forces*. (78) 1. pp. 235-269. doi: 10.2307/3005796. Raspoloživo na: https://canvas.harvard.edu. (pristupljeno: 19. travnja 2023.)
221. Keohane, N. O. (2020). Women, Power & Leadership. *Daedalus*. 149 (1). pp. 236-250. Raspoloživo na: https://www.jstor.org. (pristupljeno: 19. travnja 2023.)
222. Khan et al. (2021). Assessing the Impact of Education on Women's Political Participation in Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 7(4). pp. 1023-1028. doi: 10.26710/jbsee.v7i4.2076. (pristupljeno: 18. veljače 2023.)

223. Kiefer, T. (2021). *What Motivates People To Become A Leader?*. Warwick Business School (WBS). The European Business Review. Raspoloživo na: https://www.europeanbusinessreview.com. (pristupljeno: 15. prosinca 2021.)
224. Kim, J. and Fallon, K. M. (2023.) Making Women Visible: How Gender Quotas Shape Global Attitudes toward Women in Politics. *Politics & Gender*. *Cambridge University Press*. pp. 1-26. doi: 10.1017/S1743923X23000089. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)
225. King, C.S. (1995). *Sex-role identity and decision styles: how gender helps explain the paucity of women at the top.* In. Deurst-Lahti, G. i Kella, R.M. (ed.). *Gender Power, Leadership and Governance*. Ann Arbor: University of Michigan Press. pp. 67-92.
226. Knežević, S. i Car, V. (2011). Žene u televizijskim vijestima - analiza središnjih informativnih emisija HTV-a, RTL-a i Nove TV. *Medijske studije*. 2(3-4). str. 76-92. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 18. travnja 2023.)
227. Koenig et al. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*. 137(4). pp. 616-642. doi: 10.1037/a0023557. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
228. Kolb, J. (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly*. 10(4). pp. 305-320. doi: 10.1002/hrdq.3920100403. (pristupljeno: 6. veljače 2023.)
229. Kroeber C. (2022.) How parties led by a woman redefine their positions: Empirical evidence for women's green, alternative, and libertarian agenda. European *Journal of Political Research*. 61. pp. 175-193. doi: 10.1111/1475-6765.12449. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
230. Kroeber, C. and Hüffelmann, J. (2021). It's a Long Way to the Top: Women's Ministerial Career Paths. *Politics & Gender*. 18. pp. 741-767. doi: 10.1017/S1743923X21000118. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
231. Koch-Mehrin, S. (2018). *Why a woman's place is in politics*.*Women deliver*. New York. USA. Raspoloživo na: https://womendeliver.org. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)
232. Krook, M. L. and O'Brien, D. Z. (2012). All the President's Men? The Appointment of Female Cabinet Ministers Worldwide. *The Journal of Politics*. 74(3). pp. 840–855. doi: 10.1017/s0022381612000382. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)
233. Krauss, S. and Kroeber, C. (2021). How women in the executive influence government stability. *Journal of European Public Policy*. 28:9. pp. 1372-1390. doi: 10.1080/13501763.2020.1773905. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)

234. Kumar, P. (2017). Participation of Women in Politics: *Worldwide experience*. 22(12). Ver. 6. pp. 77-88. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*. doi: 10.9790/0837-2212067788. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
235. Kunovich, S. and Paxton, P. (2005). Pathways to Power: The Role of Political Parties in Women's National Political Representation. *American Journal of Sociology*. 111(2). pp. 505-552. doi: 10.1086/444445. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)
236. Kuvvas, B. (2018). Chapter 12: The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. Book Chapter. At the Forefront, Looking Ahead. U*niversitetsforlaget*. p. 198-213. doi: 10.18261/9788215031583-2018-13. (pristupljeno: 23. prosinca 2021.)
237. Ladam, C., Harden, J. J. and Windett, J. H. (2018). Prominent Role Models: High-Profile Female Politicians and the Emergence of Women as Candidates for Public Office. *American Journal of Political Science*. 62(2). pp. 369–381. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
238. Lalić, D. (2004). Obilježja pakiranja politike u izbornoj kampanji HDZ-a i SDP-a 2003. godine. *Politička misao.* 41(1). str. 55-73. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 11. ožujka 2022.)
239. Lalić, D. i Kunac, S. (1999). *Televizijski spotovi stranaka u izbornim kampanjama u Hrvatskoj 1995. i 1997. godine*. U Pakiranje vlasti: Izbori u Hrvatskoj 1995. i 1997., ur. Vrcan, Srđan i dr., 123-195. Zagreb: Alinea.
240. Lasswell, H.D. (1949). *Power and Personality*. New York. p. 20-21. Raspoloživo na: https://ia601502.us.archive.org. (pristupljeno: 25. svibnja 2023.)
241. Lay et al. (2021). TIME for Kids to Learn Gender Stereotypes: Analysis of Gender and Political Leadership in a Common Social Studies Resource for Children. *Politics & Gender*. *Cambridge University Press*. 17(1). pp. 1–22. doi: 10.1017/S1743923X19000540. (pristupljeno: 4. travnja 2023.)
242. Lawless, J.L. i Richard, L.F. (2015.). *Rod i budućnost izborne politike*. Šinko, M. (ur). Žene i politika. Zagreb: Centar za ženske studije i Fakultet političkih znanosti. str. 347-361
243. Laver, M. (2005). *Privatne želje i politika*: *Poziv na politiku racionalnog izbora*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
244. Le, K. and Nguyen, M. (2019). Education and Political Engagement. *Munich Personal RePEc Archive.* No. 110964. Raspoloživo na: https://mpra.ub.uni-muenchen.de. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)

245. Leaković, K. (2016). *Žene i politika: feministička politička znanost**. *Anali Hrvatskog politološkog društva*. 13(1). str. 173-181. doi: 10.20901/an.13.11. (pristupljeno: 15. veljače 2022.)
246. Lee, D. S. and McClean, C. T. (2022.) Breaking the Cabinet's Glass Ceiling: The Gendered Effect of Political Experience in Presidential Democracies. *Comparative Political Studies*. 55(6). pp. 992–1020. doi: 10.1177/00104140211047412. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
247. Lee, J. (2020). Gender, Politics, and News in Japan. *In The International Encyclopedia of Gender, Media, and Communication* (eds K. Ross, I. Bachmann, V. Cardo, S. Moorti, and M. Scarcelli). doi: 10.1002/9781119429128.iegmc309. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
248. Leinert Novosel, S. (1990). *Žene politička manjina*. Zagreb: NIRO političke novine
249. Leinert Novosel, S. (1995). Političke stranke Hrvatske o ulozi žene u društvu. *Politička misao*. (Online). 32(2). str. 112-139. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 14. ožujka 2022.)
250. Leinert Novosel, S. (1996). Žene Hrvatske u Europi. *Politička misao*. 33(2-3). str. 177-197. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 14. ožujka 2022.)
251. Leinert Novosel, S. (1999). *Žena na pragu 21. stoljeća – između majčinstva i profesije*. Zagreb: Ženska grupa TOD, EDAC
252. Leinert Novosel, S. (2003). Politika zapošljavanja žena. *Politička misao*. 40(3). str. 103-127. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 14. ožujka 2022.)
253. Leinert Novosel, S. (2007). Politika ravnopravnosti spolova: kako do "kritične mase" žena u parlamentima?. *Politička misao*. 44(3). str. 85-102. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 14. ožujka 2022.)
254. Leinert Novosel, S. (2009). Žene Hrvatske i NATO: ZA, PROTIV ili .... *Međunarodne studije*. IX(1). str. 20-35. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 5. travnja 2023.)
255. Leinert Novosel, S. (2018). Društveni položaj žena u Republici Hrvatskoj: žena i obitelj (1999. – 2016.). *Politička misao.* 55(1). str. 53-72. doi: 10.20901/pm.55.1.04. (pristupljeno: 19. travnja 2022.)
256. Liu, S.-J. S. (2018). Are Female Political Leaders Role Models? Lessons from Asia. *Political Research Quarterly*. 71(2), 255–269. Raspoloživo na: https://doi.org/10.1177/1065912917745162. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)

257. Liu, J. S. and Banaszak, L. A. (2017). Do Government Positions Held by Women Matter? A Cross-National Examination of Female Ministers' Impacts on Women's Political Participation. *Politics & Gender*. Cambridge University Press. 13(1). pp. 132-162. doi: 10.1017/S1743923X16000490. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
258. Lovenduski, J. (2015.). *Orodnjavanje istraživanja u političkoj znanosti*. Šinko, M. (ur.). Žene i politika. Zagreb: Centar za ženske studije – Biblioteka Žene i... (feministički udžbenici) i Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu – Biblioteka Politička misao. str. 115-145.
259. Lowney, C. (2004). *Herojsko vodstvo.* Zagreb: Mate
260. Lubina, T. i Brkić Klimpak, I. (2014). *RODNI STEREOTIPI: OBJEKTIVIZACIJA ŽENSKOG LIKA U MEDIJIMA. Pravni vjesnik.* 30(2). str. 231-232. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 15. ožujka 2022.)
261. Lühiste, M. and Kenny, M. (2016). Pathways to power: Women's representation in the 2014 European Parliament elections. *European Journal of Political Research.* 55. pp. 626-641. doi: 10.1111/1475-6765.12144. (pristupljeno: 14. veljače 2023.)
262. Madsen, S. (2010). *On Becoming a Woman Leader: Learning from the Experiences of University Presidents*. Susan R. Madsen. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
263. Majstorović, D. i Vilović, G. (2017). The Presence and Depiction of Women on the Front Pages of Croatian Daily Newspapers: In the Service of Promoting Gender Stereotypes?. *Medijske studije.* 8(16). str. 6-21. doi: 10.20901/ms.8.16.2. (pristupljeno: 18. travnja 2023.)
264. Malešević Sučić, Z. i Požega, Ž. (2020). *European Parliament and Gender Equality Strategies*. INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH – IMR 2020. p. 1827-1842
265. ManagementMania.com (2022.) *Peter Ferdinand Drucker*. Raspoloživo na: https://ManagementMania.com. (pristupljeno: 22. ožujka 2022.)
266. Mansbridge, J. (2015.). *Feminizam i demokracija*. Šinko, M. (ur). Žene i politika. Zagreb: Centar za ženske studije i Fakultet političkih znanosti. str. 115-145.
267. Marian Wright Edelman. (2023.) AZQuotes.com. Wind and Fly LTD, 2023. Raspoloživo na: https://www.azquotes.com. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
268. Masciulli, Jj., Molchanov, M. and Knight, W. (2009). *Political Leadership in Context.* (Online). Raspoloživo na: https://www.researchgate.net. (pristupljeno: 26. veljače 2023.)

269. Massaba, J. (2021). *Agentic Leaders Vs Communal Leaders: What Kind Of A Leader Are You?*. Raspoloživo na: https://www.linkedin.com. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
270. Morgan, C.L. (2009). Book Review of the Becoming a Woman Leader: Learning from the Experiences of University Presidents & Women at the Top: What Women University and College Presidents Say About Effective Leadeship. *Journal of Woman in Educational Leadership*. (Online). University of Nebraska - Lincoln. 7(3). ISSN:1541-6224. Raspoloživo na: https://digitalcommons.unl.edu. (pristupljeno: 19. ožujka 2023.)
271. Margaret Thatcher (2022.) *Margaret Thatcher*. AZQuotes.com. Raspoloživo na: https://www.azquotes.com (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
272. Matland, R.E. (1998*). Enhancing Women's Political Participation: Legislative Recruitment and Electoral Systems*. Ballington, J. and Karam, A., (ur.) *Women in Parliament: Beyond Numbers, A Revised Edition*. Stockholm Publications Office International IDEA. pp. 93-111. Raspoloživo na: https://www.idea.int. (pristupljeno: 29. ožujka 2022.)
273. Maslow, A. (1954*). Motivation and Personality*, Harper & Row, New York
274. Maslow, A.H. (1968). Toward a psychology of being. New York: Van Nostrand
275. Maxwell, J.C. (2001). *Razvijanje vođe u vama.* Varaždin: Katarina Zrinski
276. McKinsey & Company. (2022.) *What is leadership?*. Raspoloživo na: https://www.mckinsey.com. (pristupljeno: 21. svibnja 2023.)
277. McClelland, D.C. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington
278. McClelland, D.C. (1982). The need for power, sympathetic activation, and illness. *Motivation and Emotion*. 6(1), 31–41. https://doi.org/10.1007/BF00992135
279. McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation.* San Francisco: Scott, Foresman
280. McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard business review*. 81(1). pp. 100-110, 159-166.
281. McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. Journal of Experimental Social Psychology, 15(3), 285–294. https://doi.org/10.1016/0022-1031(79)90039-8
282. Mill, J.S. (2000). *Podređenost žena*. Zagreb: Jesenski i Turk; Hrvatsko sociološko društvo.
283. Miller, M. (2022.) *We need girls in school to become women in politics. Westminster Foundation for Democracy. London*. United Kingdom. Raspoloživo na: https://www.wfd.org. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)

284. Miljković, D. i Rijavec, M., (1996). *Razgovori sa zrcalom*. Zagreb, IEP
285. Miljković, D. i Rijavec, M., (2007). *Organizacijska psihologija.* Zagreb, IEP-D2
286. Ministarstvo pravosuđa i uprave. (2022.) *Izbori članova predstavničkih tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.* Raspoloživo na: https://mpu.gov.hr. (pristupljeno: 26. siječnja 2022.)
287. Mintzberg, H. (1973*). The nature of Mangerial Work, Harper & Row*, New York SK
288. Mladineo, M. (2004). *Žene – subjekt promjene*. (ur.) Kašić, B. i Šinko, M. 2004. Gyne politike ili o političkoj građanki. Zagreb: Centar za ženske studije
289. Mulcahy, M. and Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions. *British Journal of Management.* 25 (3). pp. 425-438. doi: 10.1111/1467-8551.12046. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
290. Nandkeolyar, A.K., Bagger, J. and Ekkirala, S. (2022.) Damned if she does, damned if she doesn't: The interactive effects of gender and agreeableness on performance evaluation. *Journal of Business Research*. 143. pp. 62-71. ISSN 0148-2963. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.01.066. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
291. Nayar, J. (2021). *Equal Representation? The Debate Over Gender Quotas (Part 1).* Harward International Review. Raspoloživo na: https://hir.harvard.edu. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
292. Neundorf, A., Smets, K. and García-Albacete, G. (2013). Homemade citizens: The development of political interest during adolescence and young adulthood. *Acta Politica*. 48. pp. 92–116. doi: 10.1057/ap.2012.23. (pristupljeno: 25. travnja 2023.)
293. Netchaeva, E., Sheppard, L.D. and Balushkina, T. (2022.) A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 137. doi: 10.1016/j.jvb.2022.103744. (pristupljeno: 28. ožujka 2023.)
294. Nidiffer, J. (2009). Review of the book On Becoming a Woman Leader: Learning from the Experiences of University Presidents. *The Review of Higher Education*. 33(1). pp. 133-134. doi:10.1353/rhe.0.0115. (pristupljeno: 28. ožujka 2023.)
295. Norman, L. T. (2022.) *Margaret I.* Encyclopedia Britannica. Raspoloživo na: https://www.britannica.com. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
296. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*, Zagreb, MATE
297. OECD (2012). *Closing the Gender Gap Act Now*. Raspoloživo na: https://www.oecd.org. (pristupljeno: 22. siječnja 2022.)

298. OECD (2016). *Conference on improving women's access to leadership*. Organisation for EconomicCo-operation and Development. Raspoloživo na: https://www.oecd.org. (pristupljeno: 2. ožujka 2022.)
299. Ohaja et al. (2022.) Mass Media Mobilisation and Representation of Women in NIgeria Politics from 1999-2019: Implications for the 2023 General Elections. *Sapientia Foundation Journal of Education.* Sciences and Gender Studies. (Online) ResearchGate. 4(2). pp. 123-137. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net. (pristupljeno: 27. srpnja 2022.)
300. OHCHR (2022.) OHCHR 1996-2021. *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 34/180 of 18 December 1979 entry into force 3 September 1981, in accordance with article 27(1).* Raspoloživo na: https://www.ohchr.org. (pristupljeno: 23. siječnja 2022.)
301. OSCE. (2014). *Handbook on Promoting Women's Participation in Political Parties*. Published by the Organization for Security and Co-operation in Europe. Raspoloživo na: https://www.osce.org/odihr/120877. (pristupljeno: 16. ožujka 2022)
302. Owen, D. and Soule, S. (2015). Political Knowledge and Dimensions of Political Engagement. *Annual Meeting of the American Political Science Association*, San Francisco, CA. Raspoloživo na: https://scholarworks.calstate.edu. (pristupljeno: 10. travnja 2023.)
303. Palmer, B., and Simon, D.M. (2001). The Political Glass Ceiling. *Women & Politics*. 23. pp. 59-78. doi: 10.1300/J014v23n01_05. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
304. Patterson, T. E., (2016). *Social Media: Advancing Women in Politics?*. Ed. Women in Parliaments Global Forum. John F. Kennedy School of Government. Raspoloživo na: https://www.womenpoliticalleaders.org. (pristupljeno: 15. ožujka 2020).
305. Pastuović, N. (1991). *Osnove psihologije edukacije. Uvod u psihologiju. Suvremena znanstvena i primjenjena psihologija*. ur. Kolesarić, V., Krizmanić, M., Petz, B. Zagreb, Grafički zavod Hrvatske. str. 57-136
306. Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S. and Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*. 99(6). pp. 1129–1145. doi: 10.1037/a0036751. (pristupljeno: 20. ožujka 2023.)
307. Paxton, P., Hughes, M. M. and Green, J. L. (2006). The International Women's Movement and Women's Political Representation, 1893-2003. *American Sociological*

Review. (Online) JSTOR. 71(6). pp. 898–920. Raspoloživo na: http://www.jstor.org/stable/25472436. (pristupljeno: 13. ožujka 2023.)

308. Paxton, P. and Kunovich, S. (2003). Women's Political Representation: The Importance of Ideology. *Social Forces*. (Online) JSTOR. 82(1). pp. 87-113. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 13. ožujka 2023.)
309. Paxton, P., Kunovich, S. and Hughes, M.M. (2007). Gender in Politics. *Annual Review of Sociology*. 33(1). pp. 263-284. doi: 10.1146/annurev.soc.33.040406.131651. (pristupljeno: 13. ožujka 2023.)
310. Paxton, P. and Hughes, M.M. (2015), The Increasing Effectiveness of National Gender Quotas, 1990–2010. *Legislative Studies Quarterly*. 40. pp. 331-362. doi: 10.1111/lsq.12079. (pristupljeno: 31. ožujka 2023.)
311. Pedler, M., Burgoyne, J.G. and Boydell, T. (1986) *A manager's guide to self-development. 2th edn.* McGraw-Hill, Maidenhead.
312. Pena, M. (2021). *A New Political Leadership for the Twenty-First Century. Center for Strategic and International Studie*s. Washington, D.C. Raspoloživo na: https://www.csis.org. (pristupljeno: 22. svibnja 2023.)
313. Pepera, S. (2018). *Why Women in Politics?. Women deliver*. New York. USA. Raspoloživo na: https://womendeliver.org/why-women-in-politics. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)
314. Petričušić, A. i Dolenec, M. (2021). Pravo na zastupljenost pripadnika nacionalnih manjina u nacionalnim parlamentima. *Pravnik*. 55(107). str. 124-167. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
315. Phillips, A. (2001). *(O)rađanje demokracije*. Zagreb: Ženska infoteka
316. Phillips, A. (2006). Dealing With Difference: A Politics of Ideas Or A Politics of Presence?1. *Constellations*. 1(1). pp. 88 - 91. doi: 10.1111/j.1467-8675.1994.tb00005.x. (pristupljeno: 20. ožujka 2023.)
317. Piscopo, J. M. and Kenny, M. (2020). Rethinking the ambition gap: gender and candidate emergence in comparative perspective. *European Journal of Politics and Gender*. 3(1). pp. 3-10. doi: 10.1332/251510819X15755447629661. (pristupljeno: 20. ožujka 2023.)
318. Planinić, M. i Ljubičić, R. (2020). VIDLJIVOST I VAŽNOST ŽENA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU. *Mostariensia*. 24(2). str. 211-233. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 22. ožujka 2022.)

319. Plan International. (2022.) *Equal Power Now: girls, young women, and political participation - Technical report*. Surrey. United Kingdom. Raspoloživo na: https://plan-international.org. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)
320. Player et. al (2019). Overlooked Leadership Potential: The Preference for Leadership Potential in Job Candidates Who Are Men vs. Women. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00755. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
321. Pološki, N. (2001). Basic requirements for the successful implementation of the "feminine leadership" style in Croatian enterprises. *Management*. 6(1-2). str. 119-131. Raspoloživo na. https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 12. prosinca 2021.)
322. Pološki, N. (2003). *Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima.* Ekonomski pregled, 54(1-2), str. 38-54. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 6. prosinca 2021.)
323. Pološki Vokić, N. i Bulat, I. (2013). Što žene lideri unose u politiku – psihološka i radna obilježja, stil vođenja, interesi i perspektive. *EFZG working paper series.* (01). str. 1-10. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/136784. (pristupljeno: 6. prosinca 2021.)
324. Popović, H. i. Šipić, J. (2013). Žene i izbori: između „glasa" medija i „glasa" političkih aktera. Siročić, Z. i Sutlović, L. (ur.): Širenje područja političkog – novi pogledi na političku participaciju žena. Zagreb: Centar za ženske studije, p. 193-232
325. Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey
326. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
327. PRS (2020). *Medijska analiza parlementarnih izbora 2020*. Vlada RH, Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. Raspoloživo na: https://www.prs.hr (pristupljeno: 27. siječnja 2022.)
328. PRS (2021a). *Izvješću o radu za 2020.* Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. Raspoloživo na: https://www.prs.hr (pristupljeno: 26. siječnja 2022.)
329. PRS (2021b). *Lokalni izbori 2021. – poziv na poštivanje izborne kvote na kandidacijskim listama*. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. Raspoloživo na: https://www.prs.hr (pristupljeno: 26. siječnja 2022.)
330. Pruitt, S. (2021). *7 Women Leaders Who Were Elected to Highest Office*. Raspoloživo na: https://www.history.com. (pristupljeno: 26. siječnja 2022.)

331. Pruysers, S. and Blais, J. (2019). Narcissistic Women and Cash-Strapped Men: Who Can Be Encouraged to Consider Running for Political Office, and Who Should Do the Encouraging? *Political Research Quarterly*. (Online) JSTOR. 72(1). pp. 229–242. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 16. siječnja 2022.)
332. Quotefancy (2022.) *Frederick Herzberg*. Raspoloživo na: https://quotefancy.com (pristupljeno: 22. ožujka 2022.)
333. Radu, C., Deaconu, A. and Frăsineanu, C. (2017). Leadership and Gender Differences—Are Men and Women Leading in the Same Way?, *Contemporary Leadership Challenges.* doi: 10.5772/65774. (pristupljeno: 13. prosinca 2021.)
334. Ramirez Ferrer (2015). Gender, Diversity, Leadership, and Communication in Organizations. Raspoloživo na: https://www.linkedin.com. (pristupljeno: 15. veljače 2020).
335. Rangarajan Raman, R. and Saranya, S. (2019). What Holds Women Back at Workplace? –The Glass ceiling effect. *Adalya Journal.* 8 (10). pp. 48-58. Raspoloživo na: http://adalyajournal.com. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
336. Reis, R. (2022.) *Motivation for Leadership. Stanford University, Stanford, California 94305*. Raspoloživo na: https://tomorrowsprofessor.sites.stanford.edu/posting/903. (pristupljeno: 1. veljače 2022.)
337. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Jastrebarsko: Naklapa slap
338. Rheinberg, F., (2004). *Motivacija*. Zagreb: Naklada slap
339. Rijavec, M., Miljković, D., Brdar, I. (2008). *Pozitivna psihologija, znanstveno istraživanje ljudskih snaga i sreće*. Zagreb: IEP-D2
340. Rijavec, M., Brdar, I. i Miljković D. (2011). Apiration and well-being: Extrinsic vs. Intrinsic life goals. *Društvena istraživanja.* 20(3(113)). str. 693-710. doi: 10.5559/di.20.3.05. (pristupljeno: 23. prosinca 2021.)
341. Robinson, A. (2023.) *23 Key Leadership Skills & Competencies for Work in 2023.* Raspoloživo na: https://teambuilding.com/blog/leadership-skills. (pristupljeno: 3. ožujka 2023.)
342. Robbins, S.P. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE
343. Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Miffi
344. Rosenbluth, F., Kalla, J. and Teele, D. (2015). *The Female Political Career. Women in Parliaments Global Forum and The World Bank*, supported by EY. Raspoloživo na: https://www.womeninparliaments.org. (pristupljeno: 15. ožujka 2020).

345. Rosette, A. S. and Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*. 95(2). pp. 221–235. doi: 10.1037/a0018204. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)

346. Ross, K. (2017). Women and Politics. *In Gender, Politics, News.* K. Ross (Ed.). doi: 10.1002/9781118561652.ch2. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)

347. Rotenstreich, N. (1952). Education and politics. *The Journal of General Education*. (Online) JSTOR. 6(2). pp. 92–99. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)

348. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000*).* Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology.* 25 (1). pp. 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020. (pristupljeno: 8. siječnja 2022.)

349. Ryan, R.M., and Deci, E.L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. The American psychologist, 55(1)- pp. 68-78. Raspoloživo na: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf (pristupljeno: 19. veljače 2023.)

350. Ryan, M.K. and Haslam, S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *Wiley-Blackwell: British Journal of Management.* 16. pp. 81-90. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)

351. Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25. pp. 399-426. doi: 10.1093/JOPART%2FMUT030. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)

352. Sahu, T. and Yadav, K. (2018). Women's education and political participation. *International Journal of Advanced Education and Research*. 3. pp. 65-71. doi: 10.22271/educatin.2018.v3.i6.15. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)

353. Sapiro, V. (2015.). *Kada su interesi interesantni? Problem političke predstavljenosti žena.* Šinko, M. (ur). Žene i politika. Zagreb: Centar za ženske studije i Fakultet političkih znanosti, str.195-226.

354. Sawer, M. (2002). The Representation of Women in Australia: Meaning and Make-Believe. *Parliamentary Affairs*. 55(1). pp. 5-18. doi: 10.1093/parlij/55.1.5. (pristupljeno: 1. travnja 2023.)

355. Schmidt, A.M., Beck, J.W. and Gillespie, J.Z. (2012). Motivation. *In Handbook of Psychology.* Second Edition (eds I. Weiner, N.W. Schmitt, and S. Highhouse). Raspoloživo na: https://goal-lab.psych.umn.edu. (pristupljeno: 19. ožujka 2023.)
356. Schmuck, P., Kasser, T., and Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Goals; their structure and relationship to well-being in German and U:S: College students. *Social Indicators Research*. (Online) pp. 225-241. Raspoloživo na: https://selfdeterminationtheory.org. (pristupljeno: 19. ožujka 2023.)
357. Schneider et al. (2016). Power, Conflict, and Community: How Gendered Views of Political Power Influence Women's Political Ambition. *Political Psychology*. 37(4). pp. 515–531. doi: 10.1111/pops.12268. (pristupljeno: 29. ožujka 2023.)
358. Schwindt-Bayer, L.A. (2009). Making Quotas Work: The Effect of Gender Quota Laws On the Election of Women. *Legislative Studies Quarterly*. 34 (1). pp. 5-28. doi: 10.3162/036298009787500330. (pristupljeno: 31. siječnja 2023.)
359. Seligman, L. G. (1950). The Study of Political Leadership. *The American Political Science Review*. 44(4). pp. 904-915. doi: 10.2307/1951291. (pristupljeno: 19. veljače 2023.)
360. Sever, I. i Andraković, A. (2013). Žena na javnoj televiziji - Slučaj informativnih emisija In medias res i Otvoreno. *Nova prisutnost.* XI(1). str. 5-21. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 18. travnja 2023.)
361. Shchyhelska et al. (2021). Gender Quotas and Women's Representation in Higher Leading Positions of the Local Government in Ukraine. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*. 24(7-8). pp. 59-76. Raspoloživo na: https://grani.org.ua/index.php/journal. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
362. Shvedova, N. (2005). *Obstacles to Women's Participation in Parliament.* Ballington, J. and Karam, A., (ur.) *Women in Parliament: Beyond Numbers, A Revised Edition.* Stockholm. Publications Office International IDEA, pp. 33-50. Raspoloživo na: https://www.idea.int. (pristupljeno: 24. veljače 2022.)
363. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
364. Silezer, R. and Church, A.H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*. 2 (4). pp. 377-412. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
365. Sinpeng, A. and Savirani, A. (2022.) Women's political leadership in the ASEAN region. Raspoloživo na: https://www.wfd.org. (pristupljeno: 19. veljače 2023.)

366. Siročić, Z. i Sutlovic, L. (2013). *Od brige za obitelj do vođenje države: rodna podjela rada kao prepreka političkoj participaciji žena*. ur: Siročić, Z. i Sutlović, L. (ur.): *Širenje područja političkog – novi pogledi na političku participaciju žena*. Zagreb: Centar za ženske studije, str. 31- 69.
367. Shimanoff, S.B., & Jenkins, M.M. (1991). Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources. In Cathcart, R.S. & Samovar, L.A. (Eds), Small Group Communication: A Reader, (pp. 504-522). Dubuque, IA: W.C. Brown.
368. Shreeves, R., PrpicM. and Claros, E. (2019). *Women in politics in the EU State of play*. EPRS. European Parliamentary Research Service. Raspoloživo na: https://www.europarl.europa.eu. (pristupljeno: 15. ožujka 2020.).
369. Shriver, E. (2022.) *School for Women's Political Education*. Quota Project. Raspoloživo na: www.quotaproject.org. (pristupljeno: 10. travnja 2023.)
370. Shriver, E. (2023.) *What Should Be the Main Purpose of Political Education*. Quota Project. Raspoloživo na: www.quotaproject.org. (pristupljeno: 10. travnja 2023.)
371. Shassere, E. (2018). *Knowing what motivates you as a leader is essential to being good at it*. Raspoloživo na: https://medium.com/@eshassere. (pristupljeno: 10. listopada 2021.)
372. Simon, S. (2015). *A bit of optimism. A podcast with Simon Sinek*. simonsinek.com. Raspoloživo na: https://simonsinek.com/podcast. (pristupljeno: 24. travnja 2022.)
373. Smith et al. (2019). The Power of Language: Gender, Status, and Agency in Performance Evaluations. *Sex Roles*. 80. pp. 159-171 (2019). doi: 10.1007/s11199-018-0923-7. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
374. Spark, C, Cox, J. and Corbett, J. (2018). *Being the first: Women Leaders in the Pacific Islands*. Development Leadersip Programe. Birmingham. Raspoloživo na: https://dlprog.org. (pristupljeno: 21. ožujka 2023.)
375. Spangler, W. D., & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*. (60). pp. 439-455.
376. Srdoč, S. (2023.) *Pitate se što sad hoće Kolinda Grabar Kitarović? 'Nad njom su se seksistički iživljavali. Da je govorila stvari koje sad govori Milanović, visjela bi na prvoj banderi. Stručna analiza.* Raspoloživo na: https://www.tportal.hr. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
377. Stanford, J.H., Oates, B.R. and Flores, D. (1995*).* Women's leadership styles: a heuristic analysis. *Women in Management Review*. 10(2). pp. 9-16. doi: 10.1108/09649429510077421. (pristupljeno: 26. veljače 2023.)

378. Stewart, J. (2020). *50 Inspirational Quotes by Powerful Women in History Shirley Chisholm*. Raspoloživo na: https://mymodernmet.com. (pristupljeno: 16. travnja 2022.)
379. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*, Macmillan, London
380. Stewart, M. (1988). *Managers and their Jobs.* 1967, Macmillan, 2nd ed. 1988, ISBN 0-333-45592-4. paperback 0-333-45593-2.
381. Stockemer, D. and Sundstrom, A. (2019). Do young female candidates face double barriers or an outgroup advantage? The case of the European Parliament. *European Journal of Political Research*. 58(1). pp. 373-384. doi: 10.1111/1475-6765.12280. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)
382. Suryanef et al. (2019). Political Education for Female, Cadres as an Effort to Gender Equality in Politics. *1st International Conference on Social Sciences and Interdisciplinary Studies (ICSSIS 2018). Proceedings.* Atlantis Press. doi: 10.2991/icssis-18.2019.38 (pristupljeno: 2. veljače 2023.)
383. Swanson, D.L. i Mancini, P. (1996). *Politics, Media, and Modern Democracy: An International Study of Innovations in Electoral Campaigning and Their Consequences*. London: Praege
384. Syed, J. and Murray, P.A. (2008). A cultural feminist approach towards managing diversity in top management teams. *Equal Opportunities International*. 27(5). pp. 413-432. doi: 10.1108/02610150810882288. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
385. Šalaj, B. (2002). Modeli političkoga obrazovanja u školskim sustavima europskih država. *Politička misao*. 39(3). str. 127-144. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 16. ožujka 2022.)
386. Šalaj, B. (2005). Političko obrazovanje u školama: nepotrebna politizacija obrazovanja ili važan uvjet demokratizacije? Slučaj Engleske. *Politička misao*. 42(2). str. 77-100. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 13. lipnja 2022.)
387. Šarić, M. (2019). *Građanski odgoj i obrazovanje u Hrvatskoj: između ideala i prakse.* Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti. Raspoloživo na: https://urn.nsk.hr. (pristupljeno: 5. lipnja 2022.)
388. Šinko, M. (2004). *(D)evolucija političkog statusa žena: tranzicijski kotekst*, Kašić, B. i Šinko, M. (ur.). Gyne politike ili o političkoj građanki. Zagreb: Centar za ženske studije

389. Šinko, M. (2006). Političke stranke i regrutacija žena u parlamente: primjena kvota u zemljama Europske Unije. *Politička misao*. 43(4), str. 47-68. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr. (pristupljeno: 17. ožujka 2022.)
390. Šinko, M. (2013). *Žene u hrvatskoj politici:desetljeće istraživanja stavova građana i građanki*. Siročić, Z. i Sutlović, L. (ur.): *Širenje područja političkog – novi pogledi na političku participaciju žena.* Zagreb: Centar za ženske studije, str. 235-262.
391. Šinko, M. (ur) (2015). *Žene i politika*. Zagreb: Centar za ženske studije i Fakultet političkih znanosti, str. 22-53.
392. Šverko, B. (1991). *Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje.* Uvod u psihologiju. Suvremena znanstvena i primjenjena psihologija. Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B. (ur). Zagreb: Grafički zavod Hrvatske, str. 17-56.
393. Šverko, D. (2009). *Pametni jesmo – a jesmo li emocionalno inteligentni ? Primjenjena psihologija*. Ur. Biruški, D.B. Zagreb: Školska knjiga
394. Tamerius, K.L. (1995). *Sex, gender, and leadership in the representation of women*. U: Deurst-Lahti, Georgia i Kella, Rita Mae (ur.) *Gender Power, Leadership and Governance*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
395. Tica, M. (2015). *Vladarice hrvatskih povijesnih prostora*. KGZ. Knjižnica Medvešćak. Zagreb.
396. Timberlake, W., & Farmer-Dougan, V. A. (1991). Reinforcement in applied settings: Figuring out ahead of time what will work. *Psychological Bulletin*, 110(3), 379–391. https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.3.379. (pristupljeno: 12. veljače 2023.)
397. Thesen, G. and Yildirim, T. (2023.) Electoral Systems and Gender Inequality in Political News: Analyzing the News Visibility of Members of Parliament in Norway and the UK. *American Political Science Review.* 117(2). pp. 575-590. doi:10.1017/S0003055422000776. (pristupljeno: 31. ožujka 2023.)
398. Thomas, S. (1991). The Impact of Women on State Legislative Policies. *The Journal of Politics.* (Online). *JSTOR.* 53(4). pp. 958–976. Raspoloživo na: https://doi.org/10.2307/2131862. (pristupljeno: 12. veljače 2023.)
399. Tomić-Koludrović I. i Kunac, S. (2000). *Rizici modernizacije: žene u hrvatskoj devedesetih*. Split: Udruga građana Stope nade
400. Topping, A. (2017). *There's proof: electing women radically improves life for mothers and families*. Raspoloživo na: https://www.theguardian.com. (pristupljeno: 24. ožujka 2023.)

401. Tormala et al. (2012). The Preference for Potential. *Journal of Personality and Social Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0029227. (pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
402. Tremmel, M., and Wahl, I. (2023.) Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology.* Vol. 14. doi: | 10.3389/fpsyg.2023.1034258. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
403. Triola, V. (2022.) The Four Forms of Motivation: Extrinsic, Identified, Intrinsic, & Introjected. Raspoloživo na: https://justweighing.com/blogs/wisdoms-many-facets/the-four-forms-of-motivation-extrinsic-identified-intrinsic-introjected (pristupljeno: 22. listopada 2023.)
404. Tyldesley, J. (2020). *Hatshepsut*. Encyclopedia Britannica. Raspoloživo na: https://www.britannica.com. (pristupljeno: 15. siječnja 2022.)
405. Tyldesley, J. (2021). *Cleopatra.* Encyclopedia Britannica. Raspoloživo na: https://www.britannica.com. (pristupljeno: 15. siječnja 2022.)
406. Umbach, G. (2016). *Women in Leadership*. Rasploživo na: https://www.researchgate.net. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
407. UNDP (2023.) *2023 Gender Social Norms Index (GSNI): Breaking down gender biases: Shifting social norms towards gender equality*. New York. Raspoloživo na: https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202302pdf.pdf. (pristupljeno: 14. lipnja 2023.)
408. UNICEF. (2022.) *5 Things You Should Know About Girls Around the World.* equaleverywhere.org. Raspoloživo na: https://equaleverywhere.org. (pristupljeno: 9. travnja 2023.)
409. United Nations. (1990). *Resolution and Decision of the Economic and Social Council.* New York. Raspoloživo na: https://digitallibrary.un.org/record/196840. (pristupljeno: 21. siječnja 2022.)
410. United Nations. (1995). *The United Nations Fourth World Conference on Women Beijing, China - September 1995, Action for Equality, Development and Peace, PLATFORM FOR ACTION*. Raspoloživo na: https://www.un.org. (pristupljeno: 15. ožujka 2020.)
411. United Nations. (2003). *Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2003 [on the report of the Third Committee (A/58/501)] 58/142. Women and political participation.* Raspoloživo na: https://www.un.org. (pristupljeno: 21. siječnja 2022.)

412. United Nations. (2011). *Resolution adopted by the General Assembly on 19 December 2011 [on the report of the Third Committee (A/66/455 and Corr.1)] 66/130. Women and political participation.* Raspoloživo na: *https://www.un.org*. (pristupljeno: 21. siječnja 2022.)
413. United Nations. (2015). *70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1*. Raspoloživo na: https://www.un.org. (pristupljeno: 3. veljače 2022.)
414. United Nations. (2020). *UN Women's full and effective participation and decision-making in public life, as well as the elimination of violence, for achieving gender equality and the empowerment of all women and girls. Report of the Secretary-General.* United Nation Economic and Social Council. Raspoloživo na: https://documents-dds-ny.un.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
415. United Nations. (2021). *Strategic Plan 2022–2025.* United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN-Women). Raspoloživo na: https://undocs.org/en/UNW/2021/6. (pristupljeno: 1. veljače 2022.)
416. United Nations. (2022.) *Universal Declaration of Human Rights.* Raspoloživo na: https://www.un.org. (pristupljeno: 22. siječnja 2022.)
417. United Nations Statistics Division. (2022.) *SDG Indicators*. Metadata repository. United Nation. Raspoloživo na: https://unstats.un.org. (pristupljeno: 4. veljače 2022.)
418. UNIVERSAL DECLARATION ON DEMOCRACY. (1997). Raspoloživo na: http://archive.ipu.org/cnl-e/161-dem.htm. (pristupljeno: 3. veljače 2022.)
419. UN Women. (1995). *The United Nations Fourth World Conference on Women. Platform for Acion.* Beijing, China. Raspoloživo na: https://www.un.org. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
420. UN Women. (2014). *Beijing Declaration and Platform for Action, Beijing+5 Political Declaration and outcome.* United Nations (1995). Reprinted by UN Women in 2014. Raspoloživo na: https://www.icsspe.org. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
421. UN Women. (2018). *Institutional Information*. Raspoloživo na: https://localgov.unwomen.org. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
422. UN Women. (2021a). *Claiming women's space in leadership*. Raspoloživo na: https://un-women.medium.com. (pristupljeno: 11. veljače 2022.)
423. UN Women. (2021b). *Women leaders we admire.* Rapoloživo na: https://un-women.medium.com. (pristupljeno: 11. veljače 2022.)

424. UN Women. (2021c). *The Women in Local Government*. UN Women, Women in Local Government. Raspoloživo na: https://localgov.unwomen.org. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
425. UN Women. (2022.) *Women's representation in local government: A global analysis.* Raspoloživo na: https://www.unwomen.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
426. UN Woman. (2022a). *In Brief. Women's Leadership and Political Participation*. Raspoloživo na: https://www.unwomen.org. (pristupljeno: 11. veljače 2022.)
427. UN Women. (2022b). *Global norms and standards: Leadership and political participation*. Raspoloživo na: https://www.unwomen.org. (pristupljeno: 11. veljače 2022.)
428. UN Women. (2022c). *Elected seats held by women in deliberative bodies of local government, 1 January 2021*. Raspoloživo na: *https://localgov.unwomen.org*. (pristupljeno: 4. veljače 2022.)
429. UN Women. (2023.) *Facts and figures: Women's leadership and political participation*. unwomen.org. Raspoloživo na: https://www.unwomen.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
430. UN Women. Woman in local Government (2023.) *Elected seats held by women in deliberative bodies of local government, 1 January 2022.* Raspoloživo na: https://localgov.unwomen.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
431. Ured za ravnopravnost spolova. (2022a). *Nacionalna politika za ravnopravnost spolova 2011.-2015.* Raspoloživo na: https://ravnopravnost.gov.hr. (pristupljeno: 23. siječnja 2022.)
432. Ured za ravnopravnost spolova. (2022b). *Nacionalni plan za ravnopravnost spolova za razdoblje od 2021. do 2027. godine*. https://ravnopravnost.gov.hr. (pristupljeno: 23. siječnja 2022.)
433. Ured za ravnopravnost spolova. (2022c). *Institucionalni mehanizmi*. ravnopravnost.gov.hr. https://ravnopravnost.gov.hr. (pristupljeno: 23. siječnja 2022.)
434. Ustav Republike Hrvatske (Narodne novine broj 56/1990, 135/1997, 8/1998, 113/2000, 124/2000, 28/2001, 41/2001, 55/2001, 76/2010, 85/2010, 5/2014)
435. Uzonna, U.R. (2013). Impact on motivation on employee's performance: A case study of CreditWestBank Cypres. *Journal of Economics and International Finance.* Vol.5(5), pp. 199-211. doi: 10.5897/JEIF12.086. (pristupljeno: 28. prosinca 2021.)

436. Van der Pas, D.J. (2022.) Do European media ignore female politicians? A comparative analysis of MP visibility. *West European Politics*. 45(7). pp. 1481-1492, doi: 10.1080/01402382.2021.1988387 (pristupljeno: 26. travnja 2023.)
437. Van der Pas, D.J. and Aaldering, L. (2020). Gender Differences in Political Media Coverage: A Meta-Analysis. *Journal of Communication*. 70(1). pp. 114–143. doi: 10.1093/joc/jqz046 (pristupljeno: 26. travnja 2023.)
438. Vasavada, T. (2012). A Culutural Femnist Perspective on Leadership in nonprofit organizations: a case of women in India. *Public Administration Quarterly.* (Online) JSTOR. 36(4). pp. 462-503. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 23. ožujka 2023.)
439. Vikenburg et al. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?. *The Leadership Quarterly*. 22(1). pp. 10-21. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.003. (pristupljeno 23. ožujka 2023.)
440. Vizek Vidović, et. al (2014). *Psihologija obrazovanja.* Zagreb: IEP-Vern
441. Vlada RH. (2022.) *Uži kabinet*. Raspoloživo na: https://vlada.gov.hr. (pristupljeno: 8. veljače 2022.)
442. Vlada RH. (2022a). *Članovi vlade.* Raspoloživo na: https://vlada.gov.hr. (pristupljeno: 7. veljače 2022.)
443. Vlada RH (2022b). *Prethodne Vlade*. Raspoloživo na: https://vlada.gov.hr. (pristupljeno: 7. veljače 2022.)
444. Vlada RH-URS. (2009*). UN KONVENCIJA O UKLANJANJU SVIH OBLIKA DISKRIMINACIJE ŽENA 30. obljetnica UN Konvencije o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena.* Zagreb: Intergrafika TTŽ ISBN 978-953-7574-07-9
445. Vlada RH-URS. (2008). *Preporuka REC (2003)3 Odbora ministara državama članicama o uravnoteženom sudjelovanju žena i muškaraca u političkom i javnom odlučivanju.* Zagreb: Intergrafika TTŽ
446. Wannis, P. (2020.) *What Really Motivates Politicians? Is It Service, Legacy Or The Temptation Of Power & Perks?*. Raspoloživo na: https://www.patrickwanis.com. (pristupljeno: 2. veljače 2022.)
447. Weber, M. (2006): *Politika kao poziv*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
448. WEF. (2022.) *Global Gender Gap report 2021. Digest*. Raspoloživo na: https://www.weforum.org. (pristupljeno: 18. siječnja 2022.)

449. WEF. (2022a). *Global Gender Gap Report 2022*. Raspoloživo na: https://www.weforum.org. (pristupljeno: 3. travnja 2023.)
450. West et al. (2021). *An Analysis of Utah Media: Women & Politics*. Utah Women & Leadership Project | Jon M. Huntsman School of Business | Utah State University. Raspoloživo na: https://extension.usu.edu. (pristupljeno: 16. travnja 2023.)
451. Wikipedia. (2022.) *Aung San Suu Kyi*. In Wikipedia, The Free Encyclopedia. Raspoloživo na: https://en.wikipedia.org. (pristupljeno: 2. siječnja 2022.)
452. Wikipedija. (2022.) *Psihologija.* Wikipedija, Slobodna enciklopedija. Raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org. (pristupljeno: 21. ožujka 2022.)
453. Wikipedija - suradnici. (2022.) *Konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena*. Wikipedija, Slobodna enciklopedija. Raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org. (pristupljeno: 19. ožujka 2022.)
454. Williams, E. T. i Veldman, M. (2022.) *Victoria.* Encyclopedia Britannica. Raspoloživo na: https://www.britannica.com. (pristupljeno: 31. siječnja 2022.)
455. William George Jordan. (2022.) AZQuotes.com. Wind and Fly LTD, 2021. Raspoloživo na: https://www.azquotes.com. (pristupljeno: 27. prosinca 2022.)
456. Willeck, C. and Mendelberg, T. (2021). Education and Political Participation. *Annual Review of Political Science*. Vol. 25. pp. 89-110. doi: 10.1146/annurev-polisci-051120-014235. (pristupljeno: 25. ožujka 2023.)
457. Winter, D. G. (1973). *The power motive.* Free Press.
458. Winter, D.G. & Stewart, A.J. (1978). The power motive. In H. London & J. E. Exner (Eds.), *Dimensions of personality*. New York: Wiley.
459. Wolbrecht, C. and Campbell, D.E. (2007). Leading by Example: Female Members of Parliament as Political Role Models. *American Journal of Political Science*. JSTOR vol. 51. no. 4. pp. 921–39. Raspoloživo na: http://www.jstor.org. (pristupljeno: 26. ožujka 2023.)
460. Wolbrecht, C. and Campbell, D.E. (2017). Role models revisited: youth, novelty, and the impact of female candidates. *Politics, Groups, and Identities*. 5. pp. 418 - 434. doi: 10.1080/21565503.2016.1268179.
461. Wolverton, M., Bower, B.L. and Hyle, A.E. (2009). *Women at the Top: What Women University and Collge Presidents Say About Effective Leadeship.* Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC.
462. Woodward, A. E. (2002). *Going for gender balance, a Guide for balancing decision-making, Good Practices to achieve gender-balanced representation in political and*

social decision—making. Council of Europe, Strasbourg. Raspoloživo na: https://rm.coe.int/16805916b4. (pristupljeno: 5. travnja 2020.)

463. Young, I. (2000). *Inclusion and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
464. Zakon o elektroničkim medijima (NN 111/21, 114/22)
465. Zakon o Hrvatskoj televiziji (NN137/10, 76/12, 78/16, 46/17, 73/17, 94/18, 114/22, 20/23)
466. Zakon o izborima zastupnika u Hrvatski sabor (Narodne novine broj 116/1999, 109/2000, 53/2003, 167/2003, 44/2006, 19/2007, 20/2009, 145/2010, 24/2011, 93/2011, 19/2015, 104/2015, 48/2018, 98/2019)
467. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o izborima zastupnika u Hrvatski sabor (19/15)
468. Zakon o medijima (NN 59/04, 84/11, 81/13, 114/22)
469. Zakonom o političkim strankama (NN 76/93, 111/96, 164/98, 36/01, 28/06)
470. Zenger, J.H. i Folkman J., (2012). *Are Women Better Leaders than Men?. Harward Business Review*. Raspoloživo na: https://hbr.org. (pristupljeno: 20. prosinca 2021.)
471. Zenger, J.H. i Folkman J., (2019). Research: Women Score higher Than men in Most Leadership Skills. *Harward Business Review*. Hbg.org. Raspoloživo na: https://hbr.org. (pristupljeno: 16. prosinca 2021.)
472. ZPR (2017). Zakon o ravnopravnosti spolova (NN 82/08, 69/17)

6. Popis tablica

Tablica 1. Ekstrinzični i intrinzični ciljevi

Tablica 2. Tipovi motivacije prema kontinuumu samoodređenja

Tablica 3. Četiri različita oblika motivacije određena djelovanjem ili nedjelovanjem

Tablica 4. Osnovne razlike između teorija hijerarhije potrebe (Maslow) i dvofaktorske teorije

Tablica 5. Temeljna logika Minerove teorije motivacije uloga

Tablica 6. Kvalitete menadžera i vođa

Tablica 7. Usporedni pregled osobina i vještina menadžera i vođe

Tablica 8. Kvalitete vođe, odnos organizacije prema vođi i očekivanja zaposlenika od vođe

Tablica 9. Razlike između menadžmenta i vodstva

Tablica 10. Razlika između ljudi koje pokreće karakter i ljudi koje pokreću emocije

Tablica 11. Usporedba transformacijskog i transakcijskog vođenja

Tablica 12. Stilovi vođenja prema „Life Styles Inventory“ alatu (muškarci i žene)

Tablica 13. Razlike u pristupu liderstvu između muškaraca i žena

Tablica 14. Žene i muškarci lideri - usporedba rezultata ključnih liderskih vještina metodom 360 stupnjeva (2012. i 2019. godina)

Tablica 15. Razlike između muškaraca i žena s obzirom na njihova radna obilježja odnosno karakteristike

Tablica 16. Razlike između „muškog“ i „ženskog stila“ vođenja

Tablica 17. Zastupljenost kandidata i kandidatkinja s kandidacijskih lista u TV emisijama, parlamentarni izbori 2020.

Tablica 18. Države s propisanim kvotama (Donji dom ili jednodomni sustav)

Tablica 19. Države sa sustavom rezerviranih mjesta (Donji dom ili jednodomni sustav)

Tablica 20. Prikaz broja parlamenta u svijetu, žena predsjedateljica i članica nacionalnih parlamenata, razdoblje od 1945. do 2006. godine

Tablica 21. Predsjednice država ili vlada suverenih država za razdoblje 1946. – 2006. godine

Tablica 22. Prvih 10 država po zastupljenosti žena u parlamentu, 1995. – 2020.

Tablica 23. Predsjednice parlamenata, svjetski prosjek 1995. – 2020.

Tablica 24. Članice nacionalnih parlamenta, svjetski prosjek 1995. – 2020.

Tablica 25. Žene u nacionalnim parlamentima, Europa 1995. – 2020.

Tablica 26. Žene na najvišim državnim pozicijama (stanje na dan 1. siječnja 2021.)

Tablica 27. Zastupljenost žena u nacionalnim parlamentima, svjetski prosjek i prosjek prema zemljopisnim područjima, na dan 1. prosinca 2021. godine

Tablica 28. Prve žene u parlamentima/prema državama

Tablica 29. Prikaz broja žena zastupnica u parlamentima 192 države (Donji dom i/ili Gornji dom), na dan 1. studenog 2021. godine

Tablica 30. Izborna mjesta koje zauzimaju žene u savjetodavnim tijelima lokalne samouprave, na razini svijeta i prikaz ranga za Hrvatsku (1. siječnja 2021.)

Tablica 31. Ministri/ce, članovi/ce parlamenata i regionalnih skupština, prosjek na razini 28 članica EU-a, od 2013. do 2023. godine

Tablica 32. Europski parlament, članovi/ce u razdoblju od 2005. do 2023. godine (za 27 odnosno 28 država članica EU-a)

Tablica 33. Hrvatski sabor, zastupljenost prema spolu, od 1990. do 2020. godine

Tablica 34. Zastupljenost žena u Vladi RH od 1990. do 2020. godine

Tablica 35. Hrvatski zastupnici/e u Europskom parlamentu (četiri mandata)

Tablica 36. Dužnosnici i visoki državni i javni službenici, prema spolu, od 2000. do 2020. godine

Tablica 37. Zastupljenost hrvatskih veleposlanika/ca prema spolu od 2000. do 2020. godine

Tablica 38. Sastav županijske skupštine, prema spolu od 2001. do 2021. godine

Tablica 39. Sastav vijeća gradova u razdoblju, prema spolu, od 2001. do 2021. godine

Tablica 40. Sastav Vijeća općina, prema spolu, od 2001. do 2021. godine

Tablica 41. Broj žena na poziciji gradonačelnik, župan ili načelnik, od 2011. do 2021. godine

Tablica 42. Sociodemografski pokazatelji

Tablica 43. Broj djece

Tablica 44. Prosječan broj godina aktivnog bavljenja politikom žena u RH politici

Tablica 45. Godine aktivnog bavljenja politikom žena u RH politici
Tablica 46. Politička razina obnašanja dužnosti žena u RH politici
Tablica 47. Postotci i prosječni odgovori kod skupine pitanja: „čimbenici za početak bavljenja politikom“
Tablica 48. Ocjena prisutnost „staklenih stropova“ i razine utjecaja na donošenje odluka
Tablica 49. Političke teme i područja interesa aktivnih političarki u RH
Tablica 50: Ostale političke teme i područja aktivnih političarki u RH
Tablica 51. Ocjena značaja strategija za povećanje zastupljenosti žena u politici
Tablica 52: Ostali prijedlozi strategija za povećanje reprezentacije žena u politici
Tablica 53. Političko područje djelovanja prema razini vlasti (lokalna, državna ili ostalo)
Tablica 54: Ostale razine političkog djelovanja
Tablica 55. Učestalost sudjelovanja u procesu donošenja političkih odluka
Tablica 56. Ocjena značaja ženske participacije za politiku i društvo te specifičnih čimbenika utjecaja na donošenje odluke za bavljenje politikom
Tablica 57. Ocjena uloge specifičnih društvenih čimbenika i pozitivnog utjecaja političkim djelovanjem na zastupljenost žena u politici
Tablica 58. Utjecaj ekstrinzičnih čimbenika na motivaciju za političko djelovanje žena u HR politici
Tablica 59. Utjecaj intrinzičnih čimbenika na motivaciju za političko djelovanje žena u RH politici
Tablica 60. Procjena mogućnosti zarade od politike
Tablica 61. Pouzdanost prvog čimbenika F1 (Ekstrinzični čimbenici)
Tablica 62. Statistički rezultati za ekstrinzični čimbenik ukoliko je čestica izbrisana
Tablica 63. Pouzdanost drugog čimbenika F2 (Intrinzični čimbenici)
Tablica 64. Statistički rezultati za intrinzični čimbenik ukoliko je čestica izbrisana
Tablica 65. Pouzdanost trećeg čimbenika F3 (Pozitivan utjecaj političkim djelovanjem)
Tablica 66. Statistički rezultati za čimbenik pozitivan utjecaj političkim djelovanjem ukoliko je čestica izbrisana
Tablica 67. Pouzdanost trećeg čimbenika F4 (Moć utjecaja i političko djelovanje)
Tablica 68. Statistički rezultati za čimbenik moć utjecaja i političko djelovanje ukoliko je čestica izbrisana
Tablica 69. Test normalnosti (eng. Tests of Normality)
Tablica 70. Spearmanov koeficijent korelacije

Tablica 71. Prosječni pokazatelji za ekstrinzične i intrinzične čimbenike te pozitivan utjecaj političkim djelovanje i moć utjecaja i politiko djelovanje
Tablica 72: Usporedba promatranih čimbenika s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom (rangovi)
Tablica 73. Testna statistika[a] usporedbe promatranih čimbenika s obzirom na godine aktivnog bavljenja politikom
Tablica 74. Usporedba promatranih čimbenika s obzirom na stupanj obrazovanja (rangovi)
Tablica 75. Testna statistika[a,b] usporedbe promatranih čimbenika s obzirom na stupanj obrazovanja

7. Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika 3. Porter-Lawlerov Integrativni procesni model radne motivacije

Slika 4. Strategijski model vodstva („Formula za vodstvo“)

Slika 5. Portfelji u nadležnosti ministrica (1432 portfelja, 193 zemlje, 2021. godina)

Slika 6. Institucionalni mehanizmi

Slika 7. Mapa sustava izbornih kvota u svijetu, države s kvotama i bez kvota

Slika 8. Europski parlament, predsjednici i članovi (1999. - 2021.)

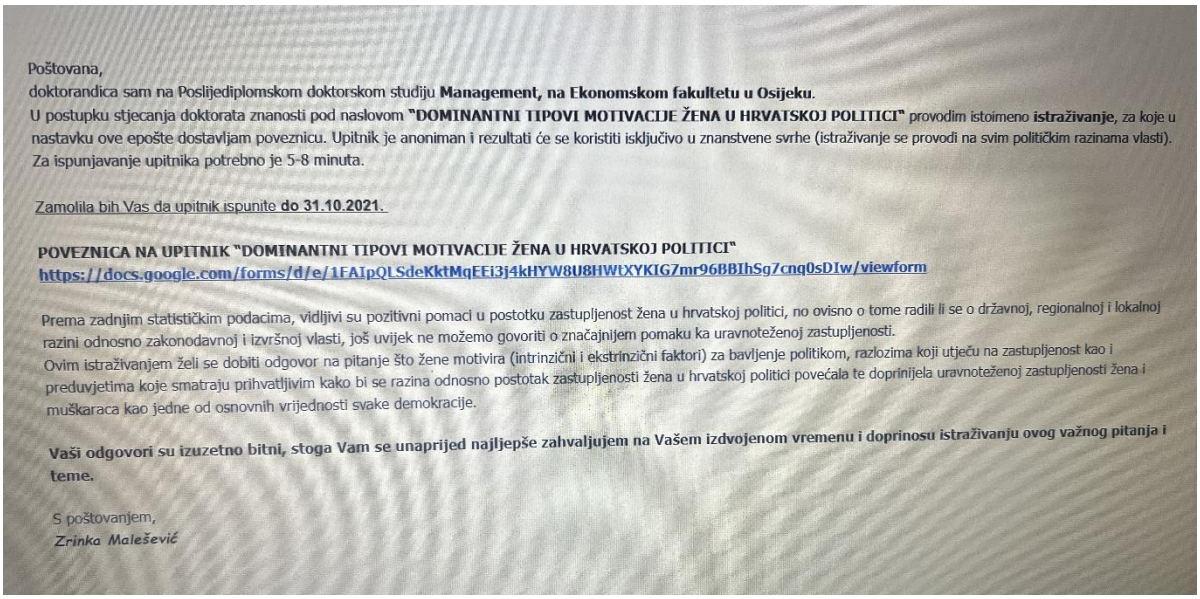
8. Popis kratica i simbola

Skraćenica/Znak	Značenje
%	Postotak
eng.	Na engleskom jeziku
CEDAW	Convention on the Elimination of all Forms od Discrimination Against Women
CEMR	The Council of European Municipalities and Regions
CoE	Council of Europe
CoEU	Council of the European Union
DIP	Državno izborno povjerenstvo
EIGE	European Institute for Gender Equality
EK	Europska komisija
EP	Europski parlament
ESCAP UN	The Economic and Social Commission for Asia and the Pacific United Nations
EU	Europska unija
EV	Europsko vijeće
HRT	Hrvatska radio televizija
HS	Hrvatski sabor
IDEA	International Institute for Democracy and Electoral Assistance
IPU	Inter Parliamentary Union
M	Muškarac
OHCHR	Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe
P	Mann Whitney U test
Rho (p)	Spearmanov koeficijent
PRS	Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova
RH	Republika Hrvatska
SAD	Sjedinjene američke države
UK	Ujedinjeno Kraljevstvo
UN	United Nations

UNDP	United Nations Development Programme
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UNWOMEN	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women
URS	Ured za ravnopravnost spolova
VE	Vijeće Europe
VEU	Vijeće EU-a
Ž	Žena
WIP	Women in Parliaments Global Forum

9. Prilozi

Anketni upitnik „Dominantni tipovi motivacije žena u hrvatskoj politici“



Poštovana,
doktorandica sam na Poslijediplomskom doktorskom studiju **Management, na Ekonomskom fakultetu u Osijeku**.
U postupku stjecanja doktorata znanosti pod naslovom **"DOMINANTNI TIPOVI MOTIVACIJE ŽENA U HRVATSKOJ POLITICI"** provodim istoimeno **istraživanje**, za koje u nastavku ove epošte dostavljam poveznicu. Upitnik je anoniman i rezultati će se koristiti isključivo u znanstvene svrhe (istraživanje se provodi na svim političkim razinama vlasti). Za ispunjavanje upitnika potrebno je 5-8 minuta.

Zamolila bih Vas da upitnik ispunite **do 31.10.2021.**

POVEZNICA NA UPITNIK "DOMINANTNI TIPOVI MOTIVACIJE ŽENA U HRVATSKOJ POLITICI"
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeKktMqEEi3j4kHYW8U8HWtXYKIGZmr96BBIhSg7cnq0sDIw/viewform

Prema zadnjim statističkim podacima, vidljivi su pozitivni pomaci u postotku zastupljenost žena u hrvatskoj politici, no ovisno o tome radili li se o državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini odnosno zakonodavnoj i izvršnoj vlasti, još uvijek ne možemo govoriti o značajnijem pomaku ka uravnoteženoj zastupljenosti.
Ovim istraživanjem želi se dobiti odgovor na pitanje što žene motivira (intrinzični i ekstrinzični faktori) za bavljenje politikom, razlozima koji utječu na zastupljenost kao i preduvjetima koje smatraju prihvatljivim kako bi se razina odnosno postotak zastupljenosti žena u hrvatskoj politici povećala te doprinijela uravnoteženoj zastupljenosti žena i muškaraca kao jedne od osnovnih vrijednosti svake demokracije.

Vaši odgovori su izuzetno bitni, stoga Vam se unaprijed najljepše zahvaljujem na Vašem izdvojenom vremenu i doprinosu istraživanju ovog važnog pitanja i teme.

S poštovanjem,
Zrinka Malešević

Označite znakom “X”:

1. Vaše godine starosti
   - ☐ 18 – 25
   - ☐ 26 – 35
   - ☐ 36 – 45
   - ☐ 46 – 55
   - ☐ 56 i više

2. Vaš stupanj obrazovanja
   - ☐ Niža stručna sprema (završena osnovna škola)
   - ☐ Srednja stručna sprema (završena srednja škola)
   - ☐ Viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij- prvostupnik)
   - ☐ Visoka stručna sprema (magistar, stručni ili sveučilišni specijalist)
   - ☐ Magisterij
   - ☐ Doktorat

3. Vaš bračni status je:
   - ☐ Neudana
   - ☐ U dugotrajnoj vezi
   - ☐ Udana
   - ☐ Rastavljena

☐ Udovica

4. Imate li djece
   ☐ Da
   ☐ Ne

5. Koliko djece imate (ako imate) _____

6. Navedite koliko se godina aktivno bavite politikom _____

7. Navedite jeste li obnašali navedene dužnosti u politici i koliko dugo (moguće više odgovora)

			Napišite koliko dugo
Saborska zastupnica	DA	NE	(godina)
Zastupnica u EU Parlamentu	DA	NE	(godina)
Veleposlanica	DA	NE	(godina)
Gradonačelnica	DA	NE	(godina)
Zamjenica gradonačelnika/ce	DA	NE	(godina)
Gradska vijećnica	DA	NE	(godina)
Županica	DA	NE	(godina)
Zamjenica župana/ice	DA	NE	(godina)
Županijska vijećnica	DA	NE	(godina)
Općinska načelnica	DA	NE	(godina)
Zamjenica općinskog načelnika/ce	DA	NE	(godina)
Općinska vijećnica	DA	NE	(godina)

8. Ocijenite u kojoj su mjeri navedeni čimbenici utjecali na to da se počnete baviti politikom (skala od 1 – 5)

   1 - uopće nije utjecalo
   2 - malo je utjecalo
   3 - niti je utjecalo niti nije utjecalo
   4 - dosta je utjecalo
   5 - jako je utjecalo

Što Vas je potaklo da se počnete baviti politikom

Mogućnost ostvarenja dobre poslovne karijere	1	2	3	4	5

Mogućnost ostvarenja dobrih financijskih prihoda	1	2	3	4	5
Ugled i moć koju političari imaju	1	2	3	4	5
Mogućnost biti pozitivan uzor drugima	1	2	3	4	5
Mogućnost promjene percepcije prema sposobnostima žena političarki	1	2	3	4	5
Mogućnost utjecaja na pozitivne promjene u društvu i lokalnoj zajednici	1	2	3	4	5
Moje završeno obrazovanje	1	2	3	4	5
Moje sposobnosti i vještine	1	2	3	4	5
Okolina je imala veliku ulogu (podrška obitelji i prijatelja)	1	2	3	4	5
Politikom sam se počela baviti slučajno	1	2	3	4	5

9. Ocijenite koliko je prisutno postojanje tzv. „staklenih stropova“ kod žena koje se počnu baviti politikom

1 – ne postoji uopće	2 – donekle postoji	3 – niti postoji niti ne postoji	4 – poprilično je izraženo	5 – izrazito je izraženo

10. Smatrate li da žene na istoj političkoj poziciji kao i muškarci imaju jednak utjecaj prilikom donošenja odluka

1 – ne slažem se	2 – donekle se slažem	3 – niti se slažem niti se ne slažem	4 – poprilično se slažem	5 – u potpunosti se slažem

11. Koja Vas pitanja i teme najviše zanimaju u političkom djelovanju (moguće više odgovora)
    - ☐ Društveno odgovorne teme
    - ☐ Zaštita osjetljivih skupina
    - ☐ Osnaživanje žena u politici i zajednici
    - ☐ Poboljšanje uvjeta života (ekonomske situacije) ljudi
    - ☐ Razvoj jednakih mogućnosti za sve
    - ☐ Briga o provedbi zakona i poštovanje Ustava
    - ☐ Ostalo (napisati) _____

12. Koju od strategija smatrate da bi povećale zastupljenost žena u politici (moguće više odgovora)
    - ☐ Putem zakonodavne i izvršne razine osigurati podršku u uspostavljanju zakonodavnog i političkog okvira koji će osigurati rodnu ravnopravnost

- ☐ Rad s političkim strankama na poticanju i davanju podrške ženskim kandidatima kao i promicanje rodne ravnopravnosti u okviru stranačke strukture, politika i internih procesa
- ☐ Suradnjom s medijima raditi na promicanju rodne ravnopravnosti u politici te na uklanjanju i borbi protiv rodnih stereotipa
- ☐ Podizanjem svijesti stvoriti pozitivan politički stav o političkom djelovanju žena
- ☐ Uključivanjem znanstvene zajednice u educiranje javnosti o pozitivnom utjecaju političkog djelovanja žena
- ☐ Ostalo (napisati)

  _____

13. Na koju je razinu usmjereno vaše političko djelovanje (moguće više odgovora)
    - ☐ Političko djelovanje usmjereno na lokalnu zajednicu
    - ☐ Djelovanje na širem političkom području (na nivou Države)
    - ☐ Ostalo (napisati)

      _____

14. Sudjelujete li često u procesu donošenja političkih odluka
    - ☐ Da, u velikoj mjeri
    - ☐ Da, ali ne dovoljno
    - ☐ Ne

15. Procijenite slažete li se ili ne sa navedenim tvrdnjama:

Obiteljske obveze sputavale su me (otežavale mi) u želji za bavljenje politikom	DA	NE
Završen fakultet pomogao mi je u izgradnji političke karijere	DA	NE
Edukacija žena o mogućnostima uključivanja u politiku trebala bi biti implementirana u programe od osnovne škole (građanski odgoj)	DA	NE
Politika je „muški klub“	DA	NE
Uravnoteženija zastupljenost žena i muškaraca u politici doprinosi demokraciji	DA	NE
Uravnoteženo sudjelovanje žena i muškaraca u odlučivanju te na vodećim položajima u politici značajno doprinose demokraciji	DA	NE
Različita stajališta muškaraca i žena doprinose razvoju stranke kojoj pripadaju	DA	NE
Žene političarke više od muškaraca iniciraju donošenje i implementaciju zakona koji se odnose na prava i interese žena	DA	NE

Žene u politici koriste drugačiji stil od muškaraca kada je u pitanju način postizanja konsenzusa oko važnih pitanja	DA	NE

16. Molimo da navedete stupanje slaganja sa sljedećim tvrdnjama:
    1 - uopće se ne slažem
    2 - većim dijelom se ne slažem
    3 - niti se slažem niti se ne slažem
    4 - uglavnom se slažem
    5 - potpuno se slažem

Političke stranke imaju značajnu ulogu prilikom promocije i veće zastupljenosti žena u politici	1	2	3	4	5
Zaštitni mehanizmi kao što su kvote imaju pozitivan utjecaj na povećanje participaciju žena u politici, odnosno na adresiranje diskriminacije i rodne ravnopravnosti u tijelima u kojima se donose političke odluke	1	2	3	4	5
Društvene organizacije svojim programima pozitivno utječu na povećanje sudjelovanja žena u politici	1	2	3	4	5
Zastupljenost političarki (žena) u medijima jednaka je zastupljenosti političara (muškaraca)	1	2	3	4	5
Medijska prezentacija političarki (žena) pozitivno utječe i senzibilizira percepciju javnosti	1	2	3	4	5
Mediji se odnose puno kritičnije prema ženama političarkama nego prema muškarcima političarima	1	2	3	4	5
Svojim političkim djelovanjem možete pozitivno utjecati na promjene u društvu.	1	2	3	4	5
Svojim političkim djelovanjem možete pozitivno utjecati na promjenu negativne percepcije prema sposobnostima žena u politici.	1	2	3	4	5

ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU

17. U sljedećoj tablici ocijenite skalom 1 – 5 u kojoj mjeri sljedeći čimbenici motivacije (ekstrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političkim djelovanjem i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka – zaokruži za svaku pojedinu tvrdnju.

    (1 - uopće ne, 2 - malo utječu, 3 - srednje utječu, 4 - utječu poprilično, 5 - jako utječu)

Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije…)	1	2	3	4	5
Radni uvjeti	1	2	3	4	5
Odnos nadređenih prema podređenima (i osobno Vama)	1	2	3	4	5
Sigurnost i stabilnost posla	1	2	3	4	5
Opća politika stranke	1	2	3	4	5
Stvaranje veza i partnerstva unutar stranke	1	2	3	4	5

18. U sljedećoj tablici ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri sljedeći čimbenici motivacije (intrinzični) utječu na Vašu motivaciju za političko djelovanje i pridonose boljem obavljanju radnih zadataka – zaokruži za svaku pojedinu tvrdnju.

(1 - uopće ne, 2 - malo utječu, 3 - srednje utječu, 4 - utječu poprilično, 5 - jako utječu)

Mogućnost obrazovanja, razvoja i napredovanja unutar organizacije	1	2	3	4	5
Samostalnost u obavljanju posla	1	2	3	4	5
Odgovornost koju imate prema društvu u kojem djelujete	1	2	3	4	5
Mogućnost utjecaja koju ostvaruje putem političkih odluka	1	2	3	4	5
Zanimljivost i izazovnost posla	1	2	3	4	5
Postignuća i uspjesi koje ostvarujete, na osobnoj razini	1	2	3	4	5
Postignuća i uspjesi koje ostvarujete, a koje su na dobrobit zajednice u kojoj djelujete	1	2	3	4	5
Mogućnost mobilizacije i izgradnje uvjeta za stvaranje veza koje će doprinijeti promjenama u društvu	1	2	3	4	5

19. Procijenite koliko ste novaca ukupno (otprilike) u životu zaradili baveći se politikom

1 - manje od 50 000 kn
2 - od 50 000 kn do 100 000 kn
3 - od 100 000 kn do 200 000 kn
4 - od 200 000 kn do 500 000 kn
5 - više od 500 000 kn
6 - ne želim se izjasniti

10. Popis radova autora

1. Bačevina E., Malešević Z., Pavić D. (2018) *European Social Fund in the Republic of Croatia, Good Governance – Results achieved and plans Ahead*, Interdisciplinary Management Research XVI, Ekonomski fakultet u Osijeku, Opatija, 2018., ISSN 1847-0408, p. 264-285 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen rad, stručni rad)
2. Malešević Sučić Z., Požega Ž., (2020) *European Parliament and Parity Democracy, next actions to strengthen democracy and make gender equality sustainable*, Interdisciplinary Management Research XVIII, Ekonomski fakultet u Osijeku, Opatija, 2020., ISSN 1847-0408, p. 1827-1842 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen rad, stručni rad)
3. Malešević Sučić Z., Lerga L. (2020) *Management of Financial Instruments in the Republic of Croatia - European Structural Investment Funds - Planned by the Programmes and Overview of Main Financial Status*, Journal of Accounting and Management, Vol. 10, No. 1, 2020., Hrvatski računovođa, Zagreb, Zbornik radova, ISSN 1848-137X, p. 29-40 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen rad, stručni rad)
4. Lerga L., Malešević Sučić Z., (2020), *Usporedba proračunskih izdvajanja za trošak zaposlenika na primjeru četiri najveća grada u Republici Hrvatskoj/Comparison of Budget Appropriations as a cost of Employees in the example of the four largest cities int the Republi of Croatia,* 10. Međunarodne konferencije „Razvoj javne uprave“, Vukovaru (2020), 10th International Conference Development of Public Administration, Veleučilište „Lavoslav Ružička“, Vukovar, pod pokroviteljstvom Ministarstva pravosuđa i uprave Republike Hrvatske, Zbornik radova, ISBN 978-953-7734-30-5, p. 137-143, CIP zapis 150206059 (međunarodna recenzija, objavljen rad, stručni rad)
5. Malešević Sučić Z., Lerga L., (2021) *Operational programme for food and basic material assistance – efficiency of the financial assistance and results achieved*, Interdisciplinary Management Research XVIII, Ekonomski fakultet u Osijeku, Opatija, 2021. ISSN 1847-0408, p. 1827-1842 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen rad, znanstveni rad)
6. Lerga L., Malešević Z., Trošelj F., (2021) *The Influence of cultural heritage on the development of Slavonia's, Baranja's and Srijem's tourism*, 10th International Scientific Symposium „Region, Entrepreneurship, Development”, Ekonomski fakultet u Osijeku, Croatia (2021), Zbornik radova, ISSN 1848-9559, p. 165-173 (međunarodna recenzija, objavljen rad, znanstveni rad)

7. Malešević Z., Lerga L., *The role of Lifelong Learning in the Development of Entrepreneurship in Croatia,* 10th International Scientific Symposium „Region, Entrepreneurship, Development", Osijek, Croatia (2021), Zbornik radova ISSN 1848 – 9559, p. 453-464 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen rad, znanstveni rad)
8. Malešević Z, Lerga L., Martinović G., (2022), *Zastupljenost hrvatskog iseljeništva u Kanadi te načini očuvanja identiteta kroz generacije*, Zbornik radova 2. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije, Migracije i identitet: kultura, ekonomija, država, Svezak III – znanstveno stručna knjiga, Povijesni i suvremeni aspekti migracija, Međunarodno znanstvena stručna konferencija, Institut za migracije i narodnosti, Zagreb, 2022. ISBN:978-953-6028-56-6, p. 84-100, (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen rad, stručni rad)
9. Malešević Z., Lerga L., (2023) *Women's Political Representation in the Republic of Croatia, media representation and opportunities for political education***,** Interdisciplinary Management Research XIX, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2023. ISSN 1847-0408, p. 291-309 (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen rad, znanstveni rad)

Nitor usluge d.o.o. prevoditeljska agencija
Petračićeva 4
10000 Zagreb

Zrinka Malešević

POTVRDA O LEKTURI

kojom se potvrđuje da je lektorica Vanja Nekich, profesorica hrvatskog jezika i književnosti, lektorirala doktorski rad na hrvatskom jeziku „DOMINANTNI TIPOVI MOTIVACIJE ŽENA U POLITICI“ za gđu Zrinku Malešević.

Lektura je provedena na izvornom tekstu koji je poslan lektoru u elektronskom obliku te se odnosi isključivo na primjerak koji je poslan lektoru, a ne na naknadne izmijenjene ili dopunjene primjerke predmetnog teksta. Lektor ne odgovara za naknadne zahvate u predmetnom tekstu ocjenjivača kao ni autora.

Vanja Nekich, profesorica hrvatskog jezika i književnosti
Nitor usluge d.o.o.

U Zagrebu, 14. ožujka 2024.