

Univerzitet u Beogradu
Filozofski fakultet

Mia M. Popić

**UTICAJ INDIVIDUALNIH
PROTEKTIVNIH FAKTORA NA
PREGOVARAČKU ASERTIVNOST ŽENA
U SITUACIJI PRETNJE RODNIM
STEREOTIPOM**

doktorska disertacija

Beograd, 2023.

University of Belgrade
Faculty of Philosophy

Mia M. Popić

**IMPACT OF INDIVIDUAL
PROTECTIVE FACTORS ON
NEGOTIATION ASSERTIVENESS IN
WOMEN IN THE SITUATION OF
STEREOTYPE THREAT**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2023

Mentor:

dr Dragan Popadić, redovni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Članovi komisije:

dr Dragan Popadić, redovni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

dr Iris Žeželj, redovni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

dr Ivana Petrović, vanredni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

dr Danijela Petrović, redovni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u
Beogradu

Datum odbrane:

Zahvalnost

Kao psihoterapeutkinji koja je pronašla način da psihološka znanja primeni u poslovnom okruženju, pre svega sam zahvalna svim klijentkinjama i prijateljicama koje su mi kroz zajednički rad i druženje poverile svoja iskustva o izloženosti rodnim stereotipima. Njihove priče i naučene lekcije su značajno uticale na izbor teme moje doktorske disertacije.

Zahvalna sam svojoj najboljoj prijateljici Ivi Branković jer mi je u mom profesionalnom i ličnom razvoju pokazala neizmernu podršku. Od nje sam naučila koliko je ženama u njihovom karijernom putu značajna pomoć drugih žena i psihološki bezbedan prijateljski odnos kroz koji možemo da učimo i prevazilazimo sebe. Sve ono dobro što je videla u meni pomoglo mi je da dođem do ove tačke svog profesionalnog razvoja.

Neizmerno sam zahvalna svojim roditeljima koji su strpljivo odgovorili na sva moja pitanja o životu žena u mojoj porodici u prethodnih nekoliko generacija. Zahvaljujući pričama koje su sa mnom podelili imala sam priliku da spoznam koliko je bio težak njihov životni put i koliko su bile ograničene i sputane u izborima koji su se ticali njihovog tela, obrazovanja i ulaska u bračni život. Uvidela sam da među ženama iz prethodnih nekoliko generacija moje porodice postoje one koje nikada nisu naučile da čitaju i pišu, koje su posvetile život domaćinskim poslovima i za to nikada nisu bile plaćene, koje su rodile preko desetoro dece iako nisu želele da imaju decu. Zahvalna sam im što su svoja iskustva delile, zbog čega su njihove priče stigle do mene i značajno uticale na to da me tema ženskih prava okupira na profesionalnom i ličnom planu.

Zahvalna sam svojoj osmogodišnjoj ćerki Matei koja od svoje četvrte godine pregovara sa mnom po pitanju raznih tema. Od nje sam naučila da rano u detinjstvu spoznamo slobodu izbora koju, ako imamo sreće da nas okruženje podrži, možemo sačuvati kroz dalji razvoj. Zahvalna sam joj što od nje učim kako da budem hrabra i asertivna zbog čega je tema moje disertacije upravo pregovaračka asertivnost.

Na kraju, veoma sam zahvalna svom mentoru Draganu Popadiću na neizmernom strpljenju i podršci u izradi ove disertacije.

UTICAJ INDIVIDUALNIH PROTEKTIVNIH FAKTORA NA PREGOVARAČKU ASERTIVNOST ŽENA U SITUACIJI PRETNJE RODNIM STEREOTIPOM

Sažetak

U radu su ispitani individualni protektivni faktori koji mogu pomoći ženama u prevazilaženju rodnih stereotipa u domenu liderstva: samoeфикаsnost, samoprihvatanje, opšta asertivnosti i androgenost.

Istraživanje je sprovedeno kroz dve studije. U Studiji 1 su učestvovali ispitanici oba pola i njen cilj je bio da se kvantitativnom i kvalitativnom analizom sadržaja ispita postojanje i sadržaj rodnih stereotipa u domenu pregovaranja na uzorku studenata iz Republike Srbije. Dodatno, cilj Studije 1 je bilo i ispitivanje međusobne povezanosti odabranih protektivnih faktora, kao i ispitivanje razlike u njihovoj izraženosti s obzirom na pol i rodni tip. Rezultati Studije 1 su pokazali prisustvo rodnih stereotipa koji su razvrstani tematskom analizom u 10 kategorija. Dalje, rezultati pokazuju da su svi ispitani protektivni faktori značajno više razvijeni kod androginih i maskulinog rodnog identiteta u odnosu na nediferencirani i feminini. Dodatno, u okviru Studije 1 je pokazano da je maskulinitet, za razliku od femininosti, povezana sa svim merenim varijablama što implicira da su tipično muške osobine važne za percepciju sebe kao samouverene, samoprihvatajuće i asertivne osobe.

Kvalitativna analiza sprovedena u Studiji 1, kojom je utvrđeno prisustvo rodnih stereotipa, bila je osnov za sprovođenje eksperimentalne Studije 2 u kojoj je ispitan uticaj individualnih protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost u pregovaranju kod žena. U ovoj studiji su ispitanice igrale posebno kreiranu pregovaračku igru u kojoj je merena njihova pregovaračka asertivnost kroz iznos koji su tražile u pregovaranju. Cilj Studije 2 je bio ispitati uticaj protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost u situaciji sa i bez pretnje rodnim stereotipom. Pitanje o razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja koje je korišćeno u Studiji 1 kao predmet kvalitativne analize predstavljalo je manipulaciju pretnje stereotipom u Studiji 2, gde su na to pitanje odgovarale ispitanice koje su u Studiji 2 bile u eksperimentalnoj grupi. Rezultati Studije 2 pokazuju da nijedan od ispitivanih protektivnih faktora faktor nije imao pozitivan efekat na pregovaračku asertivnost, što potencijalno implicira da drugi, kontekstualni faktori imaju značajniju ulogu u pregovaračkoj asertivnosti. Sa druge strane, rezultati pokazuju da su ispitanice koje su bile u situaciji pretnje stereotipom, za razliku od ispitanica u kontrolnoj grupi, bile značajno asertivnije u pregovorima što jasno pokazuje da svest o stereotipu doprinosi većoj pregovaračkoj asertivnosti.

Ključne reči: rodni stereotipi, pretnja stereotipom, pregovaračke veštine, liderstvo, protektivni faktori, samoeфикаsnost, bezuslovno samoprihvatanje, asertivnost, androgenost.

Naučna oblast: Psihologija

Uža naučna oblast: Socijalna psihologija

IMPACT OF INDIVIDUAL PROTECTIVE FACTORS ON NEGOTIATION ASSERTIVENESS IN WOMEN IN THE SITUATION OF STEREOTYPE THREAT

Abstract

The paper examines individual protective factors that can help women overcome gender stereotypes in the domain of leadership: self-efficacy, self-acceptance, general assertiveness and androgyny.

The research was conducted through two studies. In Study 1, respondents of both sexes participated, and its goal was to examine the existence and content of gender stereotypes in the field of negotiation using a quantitative and qualitative analysis of content on a sample of students from the Republic of Serbia. In addition, the goal of Study 1 was to examine the interrelationship of the examined variables, as well as to examine the difference in the expression of individual protective factors with regard to gender and gender type. The results of Study 1 showed the presence of gender stereotypes, which were classified into 10 categories by thematic analysis. Furthermore, the results of the Study show that all the examined protective factors are significantly more developed in androgynous and masculine gender identity compared to undifferentiated and feminine ones. Additionally, in Study 1, it was shown that masculinity was associated with all measured variables, unlike femininity, implying that typically masculine traits are important for self-perception as a confident, self-accepting, and assertive person.

The qualitative analysis conducted in Study 1, which determined the presence of gender stereotypes, was the basis for conducting the experimental Study 2, in which the influence of individual protective factors on negotiation assertiveness in women's negotiations was examined. Study 2 is an experimental study in which the respondents played a specially created negotiation game in which their negotiation assertiveness was measured through the amount they demanded in the negotiation. The aim of study 2 was to examine the influence of protective factors on negotiation assertiveness in a situation with and without stereotype threat. The question about the understanding of male superiority in the domain of negotiation, which was used in Study 1 as the subject of qualitative analysis, was a manipulation of stereotype threat in Study 2, where the respondents who were in the experimental group in Study 2 answered that question. The results of Study 2 show that none of the examined protective factors had a positive effect on negotiation assertiveness, which potentially implies that other, contextual factors have a more significant role in negotiation assertiveness. On the other hand, the results show that the respondents who were in a situation of stereotype threat, unlike the respondents in the control group, were significantly more assertive in negotiations, which clearly shows that stereotype awareness contributes to greater negotiation assertiveness.

Key words: gender stereotypes, stereotype threat, negotiation skills, leadership, protective factors, self-efficacy, unconditional self-acceptance, assertiveness, androgyny.

Scientific field: Psychology

Narrower scientific field: Social psychology

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Teorijski deo	4
2.1. Diskriminacija žena u poslovnom kontekstu.....	4
2.2. Uzroci diskriminacije žena u liderstvu	8
2.2.1. Sistemski faktori diskriminacije žena u liderstvu	8
2.2.2. Rodne razlike u liderskim stilovima	10
2.2.3. Rodne razlike u liderskoj efektivnosti	12
2.2.4. Rodne razlike u aspiracijama ka liderskim pozicijama.....	14
2.2.5. Stereotipi	14
2.2.5.1. Priroda i sadržaj rodni stereotipa	15
2.2.5.2. Priroda i sadržaj stereotipa o liderstvu.....	19
2.2.5.3. Pretnja stereotipom	22
2.2.5.4. Eksplicitni i implicitni stereotipi.....	25
2.2.5.5. Uticaj stereotipa na lidersku uspešnost	26
2.2.6. Pregovaračke veštine	27
2.2.6.1. Uticaj stereotipa na pregovaračke veštine.....	29
2.3. Prevazilaženje rodni stereotipa u liderstvu	31
2.3.1. Individualni protektivni faktori.....	31
2.3.1.1. Samoefikasnost kao protektivni faktor u prevazilaženju rodni stereotipa u liderstvu.....	32
2.3.1.2. Samoprihvatanje kao protektivni faktor u prevazilaženju rodni stereotipa u liderstvu.....	35
2.3.1.3. Asertivnost kao protektivni faktor u prevazilaženju rodni stereotipa u liderstvu.....	40
2.3.1.4. Androginitet kao protektivni faktor u prevazilaženju rodni stereotipa	42
3. Empirijski deo	45
3.1. Problem, ciljevi i hipoteze istraživanja	45
3.2. Dizajn istraživanja	53
3.2.1. Procedura	55
3.2.2. Varijable.....	58
3.2.3. Uzorak.....	59
3.2.4. Instrumenti	59
3.2.5. Obrada podataka	61

3.3. Rezultati Studije 1	62
3.3.1. Povezanost individualnih protektivnih faktora i dimenzija maskuliniteti i femininiteti	62
3.3.2. Razlike u izraženosti protektivnih faktora s obzirom na pol i rodni tip.....	66
3.3.3. Rodne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja	70
3.3.4. Razumevanje muške superiornosti u domenu pregovaranja s obzirom na izraženost samoeфикаsnosti.....	73
3.3.5. Razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja s obzirom na rodni tip	76
3.3.6. Diskusija rezultata Studije 1	79
3.4. Rezultati studije 2	93
3.4.1. Povezanost protektivnih faktora, dimenzija maskuliniteti i femininiteti i broja bodova u pregovaračkoj igri	93
3.4.2. Povezanost protektivnih faktora, dimenzija maskuliniteti i femininiteti i broja bodova u zavisnosti od toga da li je bilo pretnje stereotipom.....	95
3.4.3. Razlika u traženom broju bodova u pregovaračkoj igri u zavisnosti od toga da li je bilo pretnje stereotipom	97
3.4.4. Razlika u izboru saigrača kome se upućuje nova ponuda u zavisnosti od toga da li je bilo pretnje stereotipom	97
3.4.5. Uticaj protektivnih faktora i maskulinitet/femininiteti na broj bodova u pregovaračkoj igri	97
3.4.6 Uticaj rodnog tipa i pretnje stereotipom na broj bodova u pregovaračkoj igri ...	99
3.4.7. Rodne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja ..	100
3.4.8. Diskusija rezultata Studije 2	103
3.5. Generalna diskusija	111
3.5.1. Da li postoje polne razlike u izraženosti opšte i pregovaračke samoeфикаsnosti, samoprihvatanja, asertivnosti, femininiteti i maskuliniteti?	112
3.5.2. Da li postoje razlike u izraženosti protektivnih faktora s obzirom na pol i rodni tip?.....	114
3.5.3. Da li individualni protektivni faktori i dimenzije maskuliniteti i femininiteti utiču na asertivnost u pregovaranju u situaciji pretnje stereotipom?	115
3.5.4. Da li postoje razlike u pretpostavkama o muškoj superiornosti u pregovaranju s obzirom na pol, rodni tip i izraženost samoeфикаsnosti?	118
3.6. Glavni nalazi i interpretacije	122
3.7. Doprinosi, implikacije i ograničenja studije	123
3.8. Zaključak	126
4. Literatura	127
5. Prilozi	155

1. Uvod

„U budućnosti neće biti ženskih lidera. Postojeće samo lideri.”, rekla je svojevremeno veoma uspešna žena, milijarderka i direktorka kompanije Fejsbuk Šeril Sandberg (Sandberg, 2013). Jačanje rodne ravnopravnosti jeste budućnost kojoj se teži i u tu svrhu se kreiraju i usvajaju zakoni u svetu i u Srbiji kako bi se smanjio jaz između muškaraca i žena u poslovnom okruženju (SheXO klub, 2021).

Međutim, iako je dugo postojao opšteprihvaćen stav da je pitanje trenutka kada će žene biti jednako zastupljene na liderskim pozicijama kao i muškarci, od 2007. godine evidentirana je pauza u progresu kada govorimo o njihovom stupanju na rukovodeće pozicije (Eagly & Carli, 2007), koja traje i danas, i može se objasniti neizvesnošću i krizom u kojoj živimo (Byrne, 2020). Naime, istraživanja su pokazala da sa ekonomskim padom opada i važnost rodne jednakosti kao teme kojom se treba baviti u društvu (Eastin & Prakash, 2013). Paradoksalno je da se zastoje u borbi za rodnu jednakost dešava u vreme pandemije COVID 19, koja je pokazala da su upravo liderke daleko bolje upravljale krizom i na taj način stekle poverenje građana (Schumacher & Fagan, 2020). U skladu sa ovim je i podatak da su kompanije sa najmanje 30% žena na rukovodećim pozicijama brže prevazišle ekonomsku krizu 2008. godine i nastavile brže da napreduju u odnosu na svoje konkurente (Desvaux & Devillard, 2008).

Iz navedenog se može zaključiti da je upravo u današnjim kriznim vremenima više nego ikada potrebno žensko liderstvo. Uprkos tome, žene su i dalje manje zastupljene na liderskim pozicijama, imaju manju prohodnost ka njima i napuštaju najbrže rastuće sektore češće nego muškarci (Snyder, 2014a).

Nedavna istraživanja koja su sprovedena u 91 zemlji, u različitim industrijama i sektorima, pokazala su da su organizacije mnogo profitabilnije kada imaju više žena na rukovodećim pozicijama (Noland et al., 2016). Utvrđeno je da veća zastupljenost žena kao radne snage donosi značajan doprinos globalnoj ekonomiji (Woetzel et al., 2015). Drugim rečima, žene su najmanje iskorišćena ekonomska snaga na svetu (Bovino & Gold, 2018). Sa jedne strane vidimo benefite veće zastupljenosti žena na liderskim pozicijama, sa druge strane se suočavamo sa usporenim tempom u borbi za rodnu jednakost u domenu liderstva.

Jedan od načina da se objasni pomenuti zastoj na putu ka rodnoj jednakosti leži u činjenici da se svaka društvena promena odvija kroz svojevrsni otpor i konflikt (Eagly & Carli, 2007). Što žene više stiču jednakost u različitim domenima, to je izraženiji otpor prema njihovom daljem samozastupanju i sve je izraženija težnja ka vraćanju tradicionalnoj podeli rodni uloga. Zbog svega navedenog presudno je važno da upravo u momentu kada je pauza u uspostavljanju rodne jednakosti evidentirana, naučna istraživanja u ovom domenu ispituju na koje načine je moguće žene podržati u njihovom karijernom putu. U tome se ogleda praktični doprinos ovog rada.

Nesumnjivo je da se stav o liderkama poboljšao, međutim one su i dalje manje zastupljene na vodećim pozicijama u korporacijama i politici (Catalyst, 2016). Trebalo bi da je diskriminacija žena stvar prošlosti, s obzirom na široku podršku ravnopravnosti. Ipak, ta podrška izostaje kada je reč o ravnopravnom pristupu žena pozicijama moći i vlasti, što je verovatno jedan od razloga gorespomenute pauze u napredovanju ka rodnoj jednakosti. Ovaj fenomen se nekada objašnjavao pojavom „staklenog plafona”, tj. nevidljive barijere zasnovane na predrasudama i diskriminaciji koje isključuju žene sa viših pozicija (Eagly & Karau, 2002). Već neko vreme ovo objašnjenje nije validno jer metafora staklenog plafona ukazuje na krutu, neprobojnu prepreku, a činjenica je da

žene danas ipak stupaju na liderske pozicije lakše nego što je to bilo pre nekoliko decenija. Napredovanje žena podrazumeva raznovrsne izazove s kojima se one suočavaju na putu ka liderskoj poziciji (Eagly & Carli, 2007). Kontekst iz kog proističe tema ovog rada je rodna diskriminacija koja se dešava kada žene, za razliku od muškaraca, dobijaju manje prilika da budu liderke, čak i ako imaju jednake kvalifikacije.

Smanjivanje diskriminacije žena u pogledu prilika da napreduju ka liderskim pozicijama povezano je sa razumevanjem uzroka koji dovode do nje (Eagly et al., 1995; Sieghart, 2021). Uprkos brojnim pokušajima u uspostavljanju rodne jednakosti u domenu liderstva, i dalje ne postoji jasno razumevanje ponašanja, mehanizama i procesa koje je potrebno osnažiti i uvesti kako bi žene dobile jednak tretman na radnom mestu. Posebno je važno napomenuti da postojeće inicijative nisu u dovoljnoj meri sagledale ključni faktor diskriminacije žena na radnom mestu, a to je pristrasno mišljenje (Sanford et al., 2019). Pristrasno mišljenje ispoljava se u vidu stereotipa o ženama u poslovnom okruženju. Pretpostavlja se da žene ne sarađuju dobro sa drugim ženama, da im nedostaje iskustvo u oblasti sporta, zbog čega ne mogu da razumeju suštinu timskog rada, da nemaju kapacitet da budu dobri lideri i pruže poslovnu viziju (Ibarra & Obodaru, 2009). Još jedna od prisutnih pretpostavki je da žene nisu ambiciozne kao muškarci (Fels, 2004). Stereotipi o tome da žene nisu dobre u matematici i da im nedostaje interesovanje za tehnologiju prisutni su u akademskim i poslovnim krugovima (Peltier, 2010).

Predrasude prema liderkama proizilaze iz neusklađenosti između karakteristika koje se tipično vezuju za žensku rodnu ulogu i zahteva za uspešno obavljanje liderske uloge (Eagly & Karau, 2002). Naime, od žene se očekuje da bude ljubazna, skoncentrisana na dobre odnose i negujuća, drugim rečima pasivna, dok se od liderske pozicije očekuje agilnost, agresivnost i preduzmljivost. Ljudi imaju različita uverenja o ženama sa jedne strane i liderima sa druge strane, dok su, kada govorimo o muškarcima, ova uverenja usklađena. Liderska uloga je usklađena sa tipično muškim karakteristikama kao što su agresivnost i preduzimljivost. Žene koje se pokažu kao efikasni lideri svojim ponašanjem narušavaju standarde koji su vezani za njihovu rodnu ulogu, zbog čega mogu biti negativno ocenjene u radnom kontekstu. Čak i kada su veoma uspešne u rukovodećoj ulozi, često su percipirane kao agresivne, sebične i iracionalne, što nije slučaj sa uspešnim muškim menadžerima (Diehl & Dzubinski, 2023; Heilman, 1995). Samim tim, liderke se nalaze pred dve vrste pretnji – ako se konformiraju svojoj rodnoj ulozi, izlažu se neuspehu da izađu u susret zahtevima liderske uloge, a ako se konformiraju liderskoj ulozi, izlažu se neuspehu da se uklape u svoju rodnu ulogu.

Najveći broj istraživanja iz ove oblasti polazi od pretpostavke da je stereotipno razmišljanje onih koji su na poziciji moći ključni uzrok usporenog progressa žena u kretanju ka liderskim pozicijama (Davison & Burke, 2000). Žene manje teže liderskim ulogama upravo zato što percipiraju teškoće na tom putu. U prilog tome govori i metaanaliza koja je pokazala da rodne razlike u liderskim aspiracijama opstaju u proteklih 60 godina (Netchaeva et al., 2022). Rodne razlike u liderskim aspiracijama ispoljavaju se već u vreme studiranja, jer je ovo vreme kada mladi stižu prva radna iskustva, kroz prakse i letnje poslove, što je jedan od razloga zašto je fokus ovog istraživanja usmeren upravo na mlade žene. Rodne razlike u pogledu liderskih aspiracija koje opstaju u proteklih šest decenija ukazuju da postojeće inicijative ne adresiraju na adekvatan način brigu koju žene imaju u vezi sa stupanjem na liderske pozicije, kao i da su te inicijative previše uopštene i nedovoljno prilagođene specifičnim potrebama mladih žena. Doprinosa ovog rada ogleda se u razumevanju faktora koji mogu osnažiti žene, da bi se, na osnovu tog razumevanja, osmislile inicijative koje su u skladu sa njihovim potrebama.

Studije o diskriminaciji žena u liderskom kontekstu pretežno su se bavile načinom na koji su žene tretirane na osnovu stereotipa (Davison & Burke, 2000). Manje je studija koje su diskriminaciji žena prišle razmatrajući kako stereotipi utiču na njihovo ponašanje (Bergeron et al., 2006). Usled stereotipa kojima su izložene, žene su sklone razmišljanju koje se u literaturi opisuje kao „lepljivi pod”, „psihološki stakleni plafon” ili „sindrom varalice” i podrazumeva sumnju u sebe i svoje sposobnosti (Carrillo et al., 2014; Clance & Imes, 1978; Diehl & Dzubinski, 2023), što im otežava da utiču na svoju sredinu i menjaju sistem koji je nepravedan prema njima. Drugim rečima, žene same sebe sputavaju usled nedostatka samoeфикаsnosti (Byrne, 2020), što je jedan od ključnih razloga zašto je neophodno pomoći im da razvijaju samoeфикаsnost tako što će sebe videti kao liderke (Ibarra et al., 2013). Upravo to je vrednost ove studije – stavljanje fokusa na to kako stereotipi utiču na ponašanje samih žena u liderskom kontekstu i njihove aspiracije ka rukovodećim ulogama. Ključni cilj studije je razumevanje protektivnih faktora koji mogu pomoći ženama da prevaziđu štetno dejstvo stereotipa u kontekstu pregovaranja.

Ovaj rad se oslanja na teoriju pretnje stereotipom (Steele, 1997; Steele & Aronson, 1995) u cilju razumevanja efekata stereotipa na lidersko ponašanje žena i pružanja predloga za njihovo osnaživanje i veštije suočavanje sa izazovima na putu ka liderskoj poziciji.

Istraživanja u oblasti socijalne psihologije koja su nastojala da objasne razliku u zastupljenosti muškaraca i žena na liderskim pozicijama razmatraju rodne razlike u pogledu liderskih stilova (Bass, 1981; Stempel et al., 2015), efektivnosti (Judge & Piccolo, 2004; Zenger & Folkman, 2020) i aspiracija ka rukovodećim pozicijama (Netchaeva et al., 2022; Singer, 1989). Posebno se stavlja akcenat na uticaj stereotipa na lidersku uspešnost žena, ali i specifične razlike u ličnim karakteristikama između muškaraca i žena, gde se nedovoljna pregovaračka asertivnost izdvaja kao jedan od najvažnijih razloga manjeg broja žena na rukovodećim pozicijama.

Ovaj rad se bavi rodnim stereotipima kao ključnim uzrocima nejednake zastupljenosti muškaraca i žena na liderskim pozicijama. Usmeren je na razmatranje sadržaja i prirode rodni stereotipa o liderkama, njihov uticaj na pregovaračku asertivnost, koja se smatra presudno važnom za postizanje veće prohodnosti žena ka liderskim pozicijama. Potom istražuje individualne protektivne faktore koji mogu pomoći ženama u prevazilaženju rodni stereotipa u domenu liderstva, kao što su: samoeфикаsnost, koja predstavlja veru u sposobnost osobe da mobilise motivaciju i kognitivne resurse i upravlja potrebnim aktivnostima kako bi se izašlo u susret određenim zahtevima (Wood & Bandura, 1989); samoprihvatanje, koje se odnosi na težnju osobe da napusti globalno ocenjivanje sopstvene vrednosti („dobar”, „loš”, „vredan”, „bezvredan”) i prihvati sebe uprkos neuspesima ili neprihvatanju od drugih (Ellis, 2005); opšta asertivnost, koja predstavlja potvrđivanje sebe pred drugim ljudima (Lange & Jakubowski, 1976) i androgenost, koja se odnosi na tip rodnog identiteta koji obuhvata izraženost i muških i ženskih karakteristika (Bem, 1974). Za razliku od samoeфикаsnosti, asertivnosti i androgenosti, koje su donekle već istraživane u domenu ženskog liderstva (Babcock & Laschever, 2003; Korabik, 1982; McCormic et al., 2002), pojam koji u istraživanju predstavlja novinu u bavljenju ovom tematikom jeste bezuslovno samoprihvatanje, relativno nov pojam u psihologiji koji ima značajnu praktičnu vrednost. Bezuslovno samoprihvatanje predstavlja suprotnost globalnog ocenjivanja svoje vrednosti na osnovu jedne crte, karakteristike, ponašanja ili mišljenja drugih (Ellis, 2005). Suprotno tome, bezuslovno samoprihvatanje je stav da je naša vrednost sadržana u samoj našoj egzistenciji, življenju i ljudskosti (Ellis, 1994), zbog čega ovaj faktor može biti izuzetno važan u prevazilaženju štetnih posledica negativnih

stereotipa o ženama u liderskom domenu.

2. Teorijski deo

2.1. Diskriminacija žena u poslovnom kontekstu

Istorijski gledano, poslovni kontekst je dizajniran za muškarce, od strane muškaraca, dok se od žena očekivalo da se prilagode (Bierema, 2009). Kroz istoriju, društvene institucije kreirali su muškarci, u skladu sa svojim potrebama, omogućavajući da se održi kontinuitet muške dominacije. Savremeno poslovanje kreirano je nakon Drugog svetskog rata, i to na način da odrazi vojnu hijerarhiju (Is the modern workplace designed for men?, 2018). Samim tim, stereotipi i diskriminacija predstavljaju „institucionalni DNK” i odražavaju se i u tome na koji način je fizički osmišljen poslovni prostor – žene su u većoj meri žrtve povreda na radnom mestu upravo zato što je ono dizajnirano prema muškim normama (Hester, 2015).

Diskriminacija žena u poslovnom kontekstu najprimetnija je u domenu zarada, zastupljenosti na liderskim pozicijama i prilikama da karijerno napreduju.

Kada govorimo o diskriminaciji **u domenu zarada**, u periodu od 1979. do 2005. zarade žena su porasle, dok su zarade muškaraca opale, naročito u prvoj polovini devedesetih godina prošlog veka (Eagly & Carli, 2007). Veće zarade žena primetne su od 1980. i odraz su većeg stepena njihovog obrazovanja i radnog iskustva. Sa druge strane, opadanje muških zarada posledica je ekonomskog restrukturisanja i globalizacije. Iako su ekonomisti u to vreme opisali smanjenje rodnog jaza u zaradama kao veoma značajno, nakon primećenog pomaka tokom osamdesetih i devedesetih, smanjivanje raskoraka se usporilo, a predviđanja koja su ekonomisti napravili 2007. godine ukazivala su da će raskorak nastaviti da se smanjuje, ali veoma sporo, i da neće nestati u bližoj budućnosti (Blau & Kahn, 2007), čega smo danas svedoci. U prilog tome govore novija istraživanja o razlici u zaradama između žena i muškaraca (SheXO klub, 2021). Naime, mesečna zarada se i dalje razlikuje u korist muškaraca, i to za oko 25%, pokazuje istraživanje u okviru Indeksa rodne ravnopravnosti. U Srbiji jaz između prosečne zarade žena i muškaraca iznosio je 8,8 odsto 2018. godine. Ako se zarade, međutim, posmatraju prema stepenu obrazovanja ili zanimanja, razlike su znatno veće, najčešće u korist muškaraca, podaci su Republičkog zavoda za statistiku (RZS prema SheXO, 2021).

Globalno istraživanje „*Gender Pay Gap 2022*”, koje je uradila kompanija *Pay Scale* pokazuje da su na svetskom nivou manje razlike ukoliko se upoređuju prosečne zarade na istim poslovima (Payscale, 2022). Prema rezultatima iz 2021. godine na svaki 1\$ koji zaradi muškarac, žena zaradi 0,98\$. Razlika se povećava kada se poredi prosečne plate svih žena i muškaraca, te žene na svaki 1\$ koji zaradi muškarac zarade 0,82\$. Dakle, prosečna plata muškaraca je 18% veća nego prosečna plata žena.

Društveni stereotipi su nesumljivo značajna barijera u karijernom razvoju žena. Industrije u kojima pretežno rade muškarci su ujedno i najplaćenije (Williams et al., 2012). Istraživanje koje je sprovedeno na Univerzitetu Kornel pokazalo je da je razlika u zaradama najveća u onim industrijama gde su jednako zastupljeni i muškarci i žene (Blau & Kahn, 2017). Pored toga, prepoznata je pravilnost da kako žene zakorače u industriju koja se do tada smatrala tipično muškom, dolazi do pada u zaradama za iste poslove koje su ranije obavljali muškarci (Levanon et al., 2009). Iako se danas smatra da žene nisu „prirodno” nadarene za programiranje, usled čega postoji čitav korporativni

pokret koji podstiče žene da se upuste u ovu profesiju, zanimljiv je podatak da su upravo žene bile prve zaposlene u oblasti programiranja (Criado-Perez, 2019; Payscale, 2022). Interesan je podatak da nakon pojave prve mašine, programiranje godinama nije bilo muška delatnost (Beyer, 2012). Prvi funkcionalni digitalni računar na svetu predstavljen je 1946, a isprogramiralo ga je šest žena (Ensmenger, 2010). Kada su poslodavci došli do uvida da programiranje nije jednostavan činovnički posao koji bi se smatrao podobnim za jednu ženu, već da zahteva napredne veštine kao što su analitičnost i rešavanje problema, muškarci su počeli da se obučavaju u toj oblasti i programiranje je postepeno postalo dominantno muška profesija.

Rezultati istraživanja koje je sproveo *Deloitte* u Srbiji ukazuje da 86% ispitanica smatra da su žene vrlo često (45%) ili ponekad (41%) manje plaćene na rukovodećim pozicijama od muškaraca (SheXO klub, 2021). Podatak Poreske uprave Republike Srbije ukazuje da su u 2021. godini evidentirane 34.753 prijave za utvrđivanje godišnjeg poreza na dohodak onih građana koji su ostvarili dohodak veći od 3.268.224 dinara, odnosno veći od trostruke prosečne godišnje zarade po zaposlenom isplaćene u Republici Srbiji u toj godini prema podacima RZS (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2022). Najčešća prijavljivana zanimanja su menadžer i direktor, a 91% prijavljenih su muškog roda. Ovaj podatak vrlo jasno ukazuje na aktuelnu sliku diskriminacije žena u Srbiji u pogledu zastupljenosti na liderskim pozicijama i njihovih zarada. Iz navedenog se nameće zaključak da uprkos propisima i naporima da se u ovom domenu uspostavi rodna jednakost, Srbija veoma zaostaje.

Razlika u **zastupljenosti žena i muškaraca na liderskim pozicijama** je upečatljiva. Iako žene u Americi čine 46,6% radne snage, samo 8,1% njih zaposleno je u nekoj od kompanija sa liste *Fortune 500*, koja predstavlja spisak najprofitabilnijih kompanija u Sjedinjenim Državama (Elsesser, 2016). Od toga samo 3,8% su direktorke pomenutih organizacija. U korporativnom kontekstu, otvorene pozicije za najviše funkcije i dalje pretežno idu muškarcima (Catalyst, 2017). Tako je u 2016. godini evidentirano da 78,8% odbornih mesta u korporacijama ide muškarcima, a ženama 21,2%; muškarci zauzimaju 74,3% direktorskih pozicija, a žene 25,7%; 21% kompanija ima ženu za direktora, dok samo 16,9% kompanija ima više od 30% žena u svom odboru.

Samo 59 zemalja, od ukupno 193 koje su članice Ujedinjenih nacija, imale su ženu na najvišim političkim funkcijama (O'Neil, 2023). To znači da je 70% država uvek na čelu imalo muškarca. Kada govorimo o ministarskim pozicijama, Svetski ekonomski forum ukazuje da od ukupno 3343 ministarske pozicije u 153 zemlje, samo 21% pripada ženama (World economic forum, 2019). U 2010. godini 14 članica Ujedinjenih nacija imalo je ženu na čelu. Do 2019. godine taj broj se popeo na 18, da bi u 2020. godini pao na 13, tj. na 7% zemalja koje su članice UN. Ovde, takođe, vidimo zastoj u uspostavljanju rodne jednakosti u prilog kojem govori i procena Svetskog ekonomskog foruma da će tempo kojim se krećemo ka uspostavljanju rodne jednakosti dovesti do jednake zastupljenosti žena i muškaraca na najvišim pozicijama tek za 95 godina (Gillard & Okonjo - Iweala, 2020).

Kada govorimo o Srbiji, poslednji raspoloživi podaci Republičkog zavoda za statistiku Srbije pokazuju da je stopa zaposlenosti žena 41,9 odsto, što je 14,7 procentnih poena manje od stope zaposlenosti muškaraca (56,6%) (SheXO klub, 2021). U Srbiji su u proteklih nekoliko godina usvojeni propisi koji imaju za cilj poboljšanje pozicije žena u društvu i na višim pozicijama. Ipak, muškarci u Srbiji su i dalje daleko dominantniji kao rukovodioci i zauzimaju čak dve trećine (67%) tih pozicija, podaci su Republičkog zavoda za statistiku (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2022).

Potvrda da diskriminacija prema ženama na liderskim pozicijama u Srbiji postoji

je i istraživanje koje je sproveo *Deloitte* u sklopu programa *SheXo – žene u poslovnom svetu* (SheXO klub, 2021). Sprovedeno istraživanje ukazuje da žene u Srbiji smatraju da moraju da ulože više napora od muškaraca da bi postigle iste rezultate. Većina ispitanica izveštava da su tokom razgovora za posao češće bile izložene ličnim pitanjima, poput onih u vezi sa planiranjem potomstva, nego muškarci. Diskriminacija žena u poslovnom kontekstu ne samo da im otežava put ka liderskim pozicijama već je povezana i sa stresom i zdravstvenim problemima (Ganster & Rosen, 2013). Studije pokazuju da izloženost diskriminaciji i predrasudama negativno utiče na fizičko i psihičko blagostanje.

Iskustva žena svedoče i o **manjem stepenu napredovanja** u radnom kontekstu u odnosu na muškarce. Muškarci napreduju brže, dostižu više pozicije i stiču veće nagrade u napredovanju u odnosu na žene (Williams, 2014). Više od 40% žena napusti tehnološke kompanije posle deset godina, dok je kod muškaraca to 17%. Žene ne odlaze iz porodičnih razloga ili zato što im se posao ne dopada već kao razlog najčešće navode osećaj da su sputane u daljem karijernom razvoju (Mundy, 2017). Žene odlaze jer ne dobijaju unapređenje i jer se njihovi projekti odbacuju (Lien, 2015). Brojne studije iz svih krajeva sveta pokazuju da studentkinje i članice nastavnog osoblja imaju znatno manje šanse u odnosu na muške kandidate da dobiju finansijsku pomoć, da zakažu sastanak sa profesorima, da pronađu mentore ili pak da dobiju posao (Milkman et al., 2015). Diskriminacija u pogledu prilika za žene prisutna je i u sredinama koje nastoje da je prevaziđu, kao što je *Gugl*, gde je takođe primećeno da se žene prijavljuju za unapređenje u daleko manjem broju u odnosu na muškarce (Bowles et al., 2007). Ne samo da su žene suočene sa teškoćama u pogledu napredovanja već i u pogledu zadržavanja liderske uloge. Studija sprovedena 2016. godine pokazala je da žene dobijaju strožije kazne za kršenje etičkih smernica na poslu (Vedantam, 2016). Rokfeler fondacija je sprovedla studiju koja je pokazala da 80% medijskih izveštavanja o liderkama koje su bile uključene u organizacionu krizu kao uzrok krize proglašava žene (Zarya, 2016). Kada je muškarac lider, 31% medijskih izveštaja proglašava njega za krivca.

Prisutna je nesumnjiva razlika u pogledu selekcije muškaraca i žena za liderske uloge. Ovaj fenomen opisan je kao „slomljena lestvica” i podrazumeva otežanu prohodnost žena ka liderskim pozicijama, i to na taj način da na svakih sto muškaraca koji bivaju unapređeni, samo 86 žena dobija istu priliku (Women in the workplace, 2021). Posledica je smanjena zastupljenost žena na najvišim rukovodećim pozicijama.

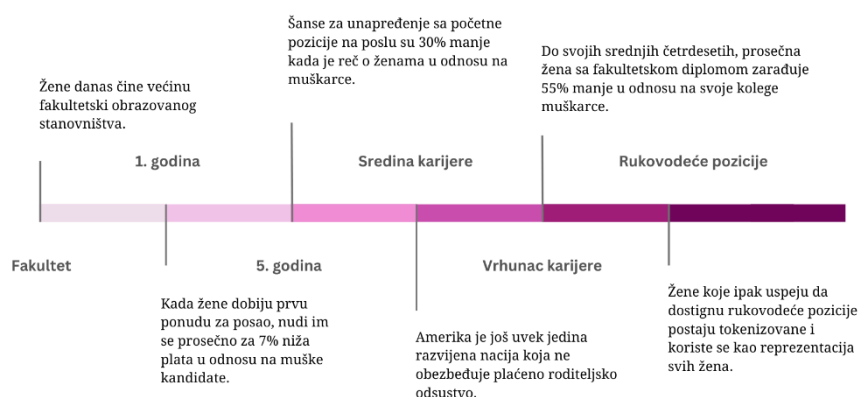
Iako žene naročito sporo dobijaju unapređenje na poslovima u kojima dominiraju muškarci, muškarci napreduju brzo na poslovima kojima dominiraju žene (Eagly & Carli, 2007; Payscale, 2022). Ova pojava imenovana je kao „stakleni eskalator” i odnosi se na brže napredovanje muškaraca čak i u oblastima gde preovlađuju žene.

Istraživanje koje je sprovedeno u Srbiji ukazuje da 75% ispitanica tvrdi da bi se njihov broj među top menadžerima povećao ukoliko bi u kompanijama postojali sistemi vrednovanja zaposlenih bez obzira na protiljsko odsustvo i fleksibilne uslove rada (Snyder, 2014b). Takođe, da žene moraju da ulože mnogo više napora da bi bile na istoj poziciji kao muškarci smatra 71% ispitanica, a 51% smatra i da se iste reakcije (na primer, povišen ton) vrlo često drugačije percipiraju kod žena i muškaraca. Pored toga, žene mnogo češće primaju kritike na račun svoje ličnosti u procesu evaluacije njihovog rada. Interesantan je podatak o diskriminaciji žena u zapošljavanju i prilikama za napredovanje u tehnološkim poslovima. Prisutno je uverenje da su muškarci mnogo bolji u programiranju od žena (Gerdeman, 2017). U studiji koju je objavila *Live Science*, utvrđeno je da žene programeri imaju bolje rezultate od muškaraca, ali bivaju sankcionisane kada je njihov rod vidljiv. Naime, kada prikažu svoj kod kroz platformu

GitHub, njihov rad je češće prihvaćen u odnosu na onaj koji prikazu muškarci, ali samo u onim slučajevima kada njihov rod nije vidljiv drugima. Kada u svojoj aplikaciji prikazu i rod, njihove aplikacije češće budu odbijene (Snyder, 2014b; Terrell et al., 2016). Sličnu situaciju nalazimo i u Njujorškoj filharmoniji, koja danas ima čak 45% muzičarki, što je veliki pomak u odnosu na prethodne decenije, kada ih nije bilo uopšte (Goldin & Rouse, 2000). Ono što je uticalo na ovaj skok su audicije naslepo tako da se ne zna rod osobe koja aplicira za posao. U domenu nauke, čak i kada muškarci i žene postižu jednake rezultate na testovima prilikom zapošljavanja, dva puta češće će biti zaposlen muškarac i ta odluka će biti doneta samo na osnovu rezultata na testu i fizičkog izgleda kandidata (Reuben et al., 2014).

Barijere sa kojima su žene suočene na svom karijernom putu odraz su kulturoloških faktora koji utiču na kreiranje poslovnih procesa i normi koji nisu u najboljem interesu žena. Ovi faktori povezani su sa pogoršanim mentalnim zdravljem i sniženim zadovoljstvom poslom usled nedostatka osećaja pripadnosti (Sanford et al., 2019).

Na slici broj 1 prikazan je karijerni put žena i ključne barijere sa kojima se susreću na tom putu. Dat je prikaz institucionalnih pristrasnosti koje ograničavaju prilike za žene na svakom koraku njihovog profesionalnog puta (Sanford et al., 2019).



Slika 1

Grafički prikaz vremenske linije karijere jedne žene

Navedeni podaci jasno ukazuju na nepovoljnu situaciju žena u poslovnom kontekstu, u svetu i u Srbiji. Kako bi se identifikovali načini putem kojih je moguće uticati na poboljšanje aktuelne situacije, neophodno je sagledati uzroke diskriminacije. U nastavku teksta biće dat pregled postojećih objašnjenja rodne diskriminacije u liderskom kontekstu.

2.2. Uzroci diskriminacije žena u liderstvu

Istraživanja u oblasti socijalne psihologije koja su nastojala da objasne uzroke diskriminacije žena u stupanju na liderske pozicije razmatrala su rodne razlike u liderskom stilu i liderskoj efektivnosti, kao i razlike u aspiracijama ka liderskim pozicijama. Od svih potencijalnih objašnjenja uzroka diskriminacije, pokazalo se da stereotipi o liderkama imaju najveći uticaj na njihovu diskriminaciju (Eagly et al., 1995; Sieghart, 2021). Menadžeri i lideri obavljaju svoje poslove u skladu sa obavezama koje su definisane njihovom pozicijom, ali paralelno sa tim funkcionišu pod značajnim uticajem svoje rodne uloge i rodni stereotipa. Iako bi se moglo pretpostaviti da će se muškarac i žena na istoj liderskoj poziciji ponašati slično, rodne uloge imaju značajan uticaj na njihovo lidersko ponašanje. Drugim rečima, rodne uloge se „prelivaju” na rad u organizaciji i predstavljaju „implicitni, pozadinski identitet” na radnom mestu (Gutek & Morasch, 1982) pa samim tim i rodni stereotipi imaju snažan uticaj na diskriminaciju žena u domenu liderstva.

U cilju sveobuhvatnog razumevanja problema diskriminacije žena u liderstvu, neophodno je sagledati i sistemsku perspektivu tj. društveno ekonomske faktore koji predstavljaju plodno tlo za aktivaciju stereotipa o liderkama.

U narednom delu teksta biće opisana svaka od navedenih stavki. Prvo će biti diskutovani sistemski faktori koji doprinose diskriminaciji žena u liderstvu, nakon čega će posebna pažnja biti posvećena uticaju stereotipa na lidersku uspešnost žena, specifičnije na njihovu pregovaračku asertivnost koja se izdvaja kao najvažniji razlog manjeg broja žena na rukovodećim pozicijama.

2.2.1. Sistemski faktori diskriminacije žena u liderstvu

Sistemski faktori koje je važno uzeti u obzir u sagledavanju diskriminacije žena u liderstvu su: neplaćeni rad u koji su žene uključene daleko više od muškaraca; nedostatak inkluzivne organizacione kulture koja podrazumeva dobro radno mesto za žene; nedostatak fleksibilnog radnog vremena i neprepoznavanje žena kao liderskih uzora (Byrne, 2020).

Neplaćeni rad podrazumeva brigu o domaćinstvu, deci, starima i druge poslove koji se stereotipno vezuju za žene (Criado-Perez, 2019). Na globalnom nivou, 75% neplaćenih poslova obavljaju žene koje na njih dnevno troše tri do šest sati, dok prosek za muškarce iznosi trideset minuta do dva sata (Tzvetkova & Ortiz-Ospina, 2017). Poređenjem zemlje u kojoj muškarci troše najviše vremena na neplaćene poslove (Danska) i zemlje u kojoj žene troše najmanje vremena na njih (Norveška), ženski prosek je i dalje veći (Miranda, 2011). Navedeni podaci ukazuju da žene rade više od muškaraca (Criado-Perez, 2019). Rodno razvrstani podaci ne postoje za sve zemlje, ali u onima u kojima to jeste slučaj uočava se jasan trend.

U proteklih dvadeset godina brojne studije pokazale su da žene obavljaju većinu neplaćenih poslova bez obzira na svoj udeo u prihodima domaćinstva (Chopra & Zambelli, 2017). Kako bi izbalansirale plaćeni i neplaćeni rad u vidu starateljskih dužnosti često prelaze na nepuno radno vreme, pa tako žene čine 75% zaposlenih sa nepunim radnim vremenom (Foster et al., 2016). Satnica za posao sa nepunim radnim vremenom manja je nego za posao sa punim radnim vremenom – delom i zbog toga što se za liderske pozicije retko nudi fleksibilno radno vreme (Fawcett Society, 2018). Na taj način, žene često završe na poslovima za koje su prekvalifikovane jer im oni nude fleksibilnost koja im treba, ali ne i platu koju zaslužuju. Zbog izbora na koji su primorane, usled nedostatka sistemske podrške za obavljanje neplaćenih poslova, žene

imaju sve manje prihode. Studija Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj nedavno je pokazala da je rodna razlika u satnicama značajno veća u zemljama u kojima žene troše više vremena na neplaćeno staranje od muškaraca (Ferrant et al., 2014). Iz navedenog, logično sledi manja zastupljenost žena na liderskim pozicijama jer veliki broj žena odustaje od liderskih aspiracija kako bi izašle u susret očekivanjima na privatnom i poslovnom planu.

Kada govorimo o inkluzivnoj organizacionoj kulturi ona pre svega podrazumeva veći stepen fleksibilnosti koji će ženama dozvoliti da veštije balansiraju svoje poslovne i privatne obaveze. Manjak fleksibilnosti i inkluzivnosti posledica je i narativa o „idealnom” radniku (Coltrane et al., 2013; Williams, 2000), pa se tako pretpostavlja da žena ne može biti idealan radnik jer sama u nekom trenutku odlučuje da promeni svoje prioritete i napusti posao zbog porodičnih obaveza (Belkin, 2003). Nasuprot tome, žene se pretežno nalaze u organizacijama koje funkcionišu po principu „sve ili ništa”, zbog čega nemaju puno izbora. Intervjui koji su sprovedeni sa 54 izuzetno uspešne žene koje su napustile posao pokazali su da su otišle jer nisu uspele da pronađu odgovarajući stepen fleksibilnosti u vezi sa poslovnim i privatnim zahtevima (Stone, 2007). Analizom 119 medijskih priča i intervju u periodu od 1980 do 2006 utvrđeno je da žene nisu odustajale od poslova svojom voljom, već su bile primorane na takav izbor usled manjka opcija, rigidnog poslovnog rasporeda, neefektivnih porodičnih politika na radnom mestu i rodni stereotipa (Williams, 2007).

Fleksibilno radno vreme koje je potrebno ženama kako ne bi morale da prave izbore koji nisu u njihovom najboljem interesu pre svega se svodi na slobodu da odlučuju o tome kada, gde i kako će obavljati svoj posao (World at Work, 2015). Fleksibilno radno vreme može da se ispolji kroz formalne programe (manje radnih dana u nedelji, rad od kuće, skraćeno radno vreme, itd.) ili na druge *ad hoc* načine (kao što su fleksibilnost u pogledu vremena kada će početi i završiti posao u toku radnog dana, povremeni rad od kuće, po potrebi, itd.) (Beninger & Carter 2013; Pitt-Catsouphers & Smyer, 2006). Iako brojne studije pokazuju da zaposleni cene fleksibilno radno vreme (Beninger & Carter, 2013; Cohen et al., 2013; Maitland & Thomson, 2011), većina programa o fleksibilnom radnom vremenu se ne primenjuje (Williams et al., 2013). Ključni razlog je organizaciona kultura koja utiče na primenu pomenutih programa. Istraživanja pokazuju da žene i muškarci koji rade u kompanijama u kojima se prekovremeni rad veoma ceni ne biraju fleksibilno radno vreme iz straha da će biti viđeni kao manje posvećeni poslu i zbog toga trpeti negativne posledice (Coltrane et al., 2013; Vandello et al., 2013; Williams et al., 2013). Istraživanja pokazuju da menadžeri i supervizori mnogo bolje procenjuju one zaposlene koji dolaze uživo na posao i na poslu su više vremena od onih koji rade fleksibilno ili od kuće (Elsbach et al., 2010). Norme o „idealnom” zaposlenom i očekivanja od zaposlenih da dolaze na posao i rade prekovremeno vode ka pristrasnim procenama onih koji koriste fleksibilno radno vreme ili druge alternativne opcije (npr. smatra se da zaposleni nije dovoljno posvećen poslu i organizaciji). Ova „stigma fleksibilnosti” predstavlja značajan sistemski faktor koji vodi diskriminaciji, pa tako zaposleni koji koriste fleksibilno radno vreme ne dobijaju jednake prilike za napredovanje (Williams et al., 2013). Stigma fleksibilnosti povezana je sa stigmom femininosti prema muškarcima koji traže odsustvo zbog porodijskog. Naime, muškarci koji traže fleksibilno radno vreme zbog porodičnih obaveza bivaju percipirani kao slabi i nesigurni (što su ženske karakteristike) i nedovoljno agilni, ambiciozni i kompetitivni (što su muške karakteristike) (Rudman & Mescher, 2013). Iz navedenog se može zaključiti da veći stepen fleksibilnosti koji je potreban ženama zahteva kulturološke promene na polju programa balansiranja privatnog i poslovnog. Drugim rečima, nije dovoljno samo uvesti programe o fleksibilnom radnom vremenu.

Nepohodno je menjati tradicionalne radne norme koje obezvređuju fleksibilno radno vreme i samim tim utiču na smanjeno korišćenje fleksibilnog radnog vremena od strane onih kojima je to potrebno (Williams et al., 2013).

Još jedan bitan faktor koji utiče na prohodnost žena ka liderskim pozicijama je neprepoznavanje žena kao liderskih uzora, što se ispoljava kroz „sindrom kraljice B”, koji se odnosi na specifičan maltretman kojim su izložene žene u organizacijama od strane drugih žena (Elsesser & Lever, 2011). Naime, žene su sklonije da obezvređuju druge žene tako što preferiraju muškarca za nadređenog i ocenjuju žene kao manje podobne za liderske pozicije. Čak i žene koje su u ulozi lidera sklonije su da preferiraju muške lidere u odnosu na ženske. Žene koje rade za liderke izveštavaju o većem stepenu stresa i negativnih zdravstvenih simptoma u odnosu na žene koje imaju muškog lidera (Schieman & McMullen, 2008). Potencijalno objašnjenje za ovaj fenomen je kompetitivnost između žena. Termin „sindrom kraljice B” osmišljen je kako bi imenovao žene na visokim i pretežno „muškim” pozicijama koje usled kompetitivnosti umanjuju značaj uspeha drugih žena (Staines et al., 1974). Kompeticija između žena ustanovljena je u obimnoj literaturi (Cooper, 1997; Ellemers et al., 2004; Elsesser & Lever, 2011). Tako, na primer, jedna studija je istražila procene koje su profesori dali muškim i ženskim kandidatima na doktorskim studijama koje se tiču njihove profesionalne posvećenosti (Ellemers et al., 2004). U skladu sa „sindromom kraljice B”, ženski profesori su procenjivali ženske studente kao manje posvećene u odnosu na muške studente. Još jedna studija o ovoj temi pokazala je da su žene koje se nalaze na vodećim pozicijama u kompanijama češće sklone rodnoj diskriminaciji tako što ne daju prilike za napredovanje svojim ženskim zaposlenima, objašnjavajući to njihovim nedostatkom motivacije i iskustva (Cech & Blair-Loy, 2010). Najverovatnije objašnjenje pomenutog fenomena leži u pokušaju žena da se ograde od rodni stereotipa prema liderkama što ujedno predstavlja i strategiju karijernog napredovanja. Dakle, umesto da dovedu u pitanje rodne stereotipe prema liderkama, one naglašavaju da se razlikuju od drugih žena i da se samim tim postojeći stereotipi ne odnose na njih (Parks-Stamm et al., 2008). Međutim, u literaturi je prisutna i kritika pomenutog „sindroma kraljice B”, čije je samo imenovanje odraz rodni stereotipa čak i u akademskim krugovima (Kramer & Harris, 2019). Naime, pojedine studije pokazuju da ne postoji razlika u kompetitivnosti i neprijateljstvom stavu kada poredimo muškarce i žene. Drugim rečima, muškarci su jednako neprijateljski nastrojeni prema kolegama koje smatraju konkurencijom kao i žene. Neprijateljstvo i preterana kompetitivnost su karakteristike organizacione kulture i poslova na visokom pozicijama i prisutni su kod oba roda. Međutim, kada navedeno ponašanje ispolje žene, onda one bivaju etiketirane kao da poseduju određeni sindrom, što nije slučaj sa muškarcima za koje ne postoji imenovan sindrom za slično ponašanje.

2.2.2. Rodne razlike u liderskim stilovima

Kako su žene postajale sve prisutnije u menadžerskim i liderskim ulogama, više pažnje se počelo usmeravati na istraživanje potencijalnih razlika između stilova rukovođenja. Iako bi se moglo pretpostaviti da će rana socijalizacija oblikovati različite kvalitete kod muškaraca i žena koji će rezultirati različitim liderskim stilovima, rana istraživanja u ovoj oblasti nisu potvrdila ove pretpostavke. (Eagly et al., 1995; Eagly et al., 2003).

Kasnija istraživanja su sugerisala da postoje razlike u liderskim stilovima između muškaraca i žena, i ove studije su se pre svega koncentrisale na podele u pogledu liderskih stilova: liderstvo usmereno na zadatak nasuprot liderstvu usmerenom na

odnose; demokratski nasuprot autokratskom stilu rukovođenja; transformaciono nasuprot transakcionom liderstvu (Bass, 1981). U narednom delu teksta dat je kratak opis pomenute podele (Bass, 1990).

Liderstvo usmereno na zadatak svodi se na brigu oko uvremenjenog izvršenja radnih obaveza i adekvatno organizovanje svih resursa kako bi se posao završio. **Liderstvo usmereno na međuljudske odnose** koncipirano je kroz brigu o održavanju dobrih odnosa unutar tima, timskog morala i dobrobiti. Srodna ovoj podeli je i podela na dve ključne karakteristike liderstva: iniciranje strukture i uvažavanje. Iniciranje strukture podrazumeva ohrabrivanje podređenih da poštuju pravila i procedure, održavanje visokih standarda i uspešnosti i eksplicitno pojašnjavanje liderske uloge i uloge podređenih. Uvažavanje, kao ključna karakteristika liderstva usmerenog na odnose, podrazumeva ponašanja kao što je pomaganje i činjenje usluga podređenima, briga o njihovoj dobrobiti, objašnjavanje procedura, prijateljsko ponašanje i dostupnost.

Demokratski stil rukovođenja karakteriše demokratsko ponašanje prema podređenima i dozvola da učestvuju u donošenju odluka. Autokratski stil rukovođenja obeshrabruje podređene u pogledu njihove uključenosti u donošenju odluka.

Transformaciono liderstvo podrazumeva postavljanje veoma visokih standarda ponašanja i uspostavljanje sebe kao osobe na koju se drugi ugledaju, i to kroz sticanje njihovog poverenja. Transformacioni lideri postavljaju ciljeve i formulišu akcioni plan kako da se kreću ka tim ciljevima. Skeptični su prema *status quo* stanju, skloni su inovacijama čak i kada je organizacija u kojoj rade uspešna. Kroz mentorstvo i osnaživanje ohrabruju druge da ostvare svoje potencijale i na značajan način doprinesu organizaciji. Lideri koji praktikuju transformaciono liderstvo imaju sledeće osobine (Avolio & Bass, 1988):

- 1) Percipirani su od strane zaposlenih kao harizmatični i služe kao uzor;
- 2) Intelektualno stimulišu zaposlene;
- 3) Podstiču i motivišu zaposlene kroz jasno formulisanje misije;
- 4) Uvažavaju emocionalne potrebe zaposlenih.

Transakciono liderstvo podrazumeva da lider gradi odnos razmene između sebe i sledbenika. Transakcioni lider pojašnjava podređenima odgovornosti, nadgleda njihov rad, nagrađuje ih kad ostvare postavljene ciljeve i kažnjava kada naprave propust.

Danas postoje empirijski dokazi da su žene sklonije liderstvu koje je orijentisano na odnose i po svojoj prirodi demokratsko i transformaciono (Stempel et al., 2015). Istraživanja ukazuju da su žene više sklone uključivanju drugih u svoje liderske napore. Sklone su da traže konsenzus i participaciju, više dele znanja i tragaju za informacijama od drugih pre nego što donesu konačnu odluku. Manje su sklone dominaciji i hijerarhiji, a više teže da sebe smeste u centar široke mreže međuljudskih odnosa (Carr-Rufino, 1993). Takođe je pokazano da su žene sklonije transformacionom liderstvu, za koje se pretpostavlja da svojim „toplim tonom” predstavlja jedan od najefektivnijih liderskih pristupa u savremenom poslovnom svetu (Eagly et al., 2003). Metaanalizom istraživanja koja su se odnosila na stilove, merenjem efektivnosti lidera i liderki, otkrivena je veća ukupna efektivnost transformacionog liderstva kom su žene sklonije (Judge & Piccolo, 2004).

Literatura iz domena javne administracije takođe pruža sveobuhvatnu empirijsku potvrdu da su žene empatičnije, a muškarci takmičarski nastrojeni i da se ove crte ispoljavaju i u liderskim stilovima (Nielsen, 2015). Teorije rodni uloga i teorije liderstva ukazuju da žene i muškarci ispoljavaju različita ponašanja kada su u ulozi organizacionih lidera (Eagly, 2013). Žene više teže demokratskom i participativnom

stilu rukovođenja dok su muškarci više nezavisni i asertivni. Studije iz domena menadžmenta takođe ukazuju na značajne razlike u liderskim stilovima muškaraca i žena (Dolan, 2000; Jacobson et al., 2010).

Utvrđene razlike u stilovima rukovođenja između muškaraca i žena nalaze potporu i ako analiziramo komunikacione obrasce svojstvene svakom rodu. Naime, sa stanovišta socijalno-konstrukcionističke paradigme, studije diskursa usmerile su se na ispitivanje elemenata govora koji se kodiraju kao ženski ili muški (Remlinger, 2005). Žene su sklone da konstruišu razgovor kroz zajedničko učešće, grupa dobija prioritet u odnosu na pojedinca, a udruženo nastoje da kreiraju zajedničko značenje. Govor koji koriste žene u grupi često se odvija „u isti glas”, ali nije kompetitivan po svojoj prirodi, jer nema za svrhu isticanje svog gledišta, već pružanje doprinosa u razumevanju zajedničke teme razgovora. Govor žena karakteriše postavljanje pitanja koja su više interaktivne nego informativne prirode. Muški govor, za razliku od ženskog, karakteriše „jedan po jedan” način izražavanja, gde govornik neko vreme drži pažnju ostalih, a govor „u isti glas” oko zajedničke teme je veoma redak. Pitanja se postavljaju pre u svrhu prikupljanja informacije nego u cilju produbljivanja interakcije. Ženski stil govora je: indirektan, facilitativan, kolaborativan, pruža podržavajuću povratnu informaciju, malo vremena uzima za individualno izlaganje i usmeren je na osobu/proces ili emocije. Muški govor je sa druge strane: direktan, konfrontativan, kompetitivan, autonoman, uzima vreme za individualno izlaganje, prisutne su agresivne upadice i prekidi, orijentisan je na zadatak/ishod i na zaključke. Muškarci dva puta češće prekidaju žene nego obrnuto (Criado-Perez, 2019; Remlinger, 2005). Žene su sklonije da koriste reči koje su usmerene na osećanja, a u svom govoru su usmerene na detalje i konkretnu akciju. Za razliku od njih, muškarci su skloniji korišćenju apstraktnih reči i ukazivanju na širu sliku (Mahdawi, 2021). Razlika u liderskim stilovima muškaraca i žena ispoljila se na upečatljiv način upravo u vreme pandemije. Studija koja se bavila pažljivom analizom reči koje su koristili muški i ženski lideri u vreme kovida ukazuju na prisustvo različitih liderskih stilova (Dada et al., 2021). Naime, muški lideri su u svom obraćanju češće koristili metaforu rata i opisivali virus kao nevidljivog neprijatelja protiv koga se borimo. Za razliku od njih, liderke su svoj govor usmerile ka kolaboraciji, timskom radu, saosećanju i empatiji.

Žene i muškarci imaju različite komunikacione stilove, a kada dođe do „sudara” između njih, najčešće se tumače lošim namerama, nedostatkom sposobnosti i karaktera ili nekom drugom negativnom intrapersonalnom karakteristikom (Peltier, 2010). Muški komunikacioni stil u radnom okruženju se smatra normom, dok se ženski stil vidi kao odstupanje od norme, zbog čega, ukoliko se primeti razlika u komunikacionom pristupu između žena i muškaraca, obično su žene te kojima se skreće pažnja da je neophodno da promene stil. Drugim rečima, žene u radnom okruženju nailaze na osudu kada komuniciraju stilom koji su naučile kao sastavni deo svoje socijalizacije.

2.2.3. Rodne razlike u liderskoj efektivnosti

Kada govorimo o **razlici u efektivnosti između muških i ženskih lidera**, jedna metastudija o ovoj temi pokazala je da, uprkos barijerama sa kojima su žene suočene, one jednako kompetentno obavljaju liderske poslove kao i njihove muške kolege (Eagly et al., 1995). Brojne, nedavno sprovedene studije govore o većoj efektivnosti ženskog liderstva i značajnim benefitima po organizacije onda kada imaju veći broj žena na liderskim pozicijama. Tako, nedavno sprovedeno istraživanje u 91 zemlji, u različitim industrijama i sektorima, pokazalo je da su organizacije profitabilnije kada imaju veći

broj žena na rukovodećim pozicijama (Noland et al., 2016). Jedna od studija pokazala je da su žene bolji rukovodioci od muškaraca (Martinsen & Glaso, 2014). Naime, od pet osobina koje se smatraju važnim za obavljanje liderske uloge (emocionalna stabilnost, ekstrovertnost, otvorenost za iskustva, prijatnost i savesnost), na četiri osobine žene su imale više ocene od muškaraca. Pokazalo se da se jedina stavka u kojoj su imale niže ocene od muškaraca odnosi na sklonost da više brinu, a koja se odnosi na emocionalnu stabilnost.

Iako se dugo smatralo da su muškarci veštiji u transakcionom liderstvu, a žene u transformacionom, jedna metastudija pokazala je da žene postižu bolje rezultate u oba stila liderstva (Eagly et al., 2003). Studija sprovedena 2019. godine koja je merila lidersku efektivnost na uzorku od 60.000 lidera (od toga 22,603 žena) pokazala je da žene postižu bolje rezultate na 17 od ukupno 19 liderskih kompetenci (Zenger & Folkman, 2020). Zanimljiv je podatak i da je studija sprovedena u 2020. godini pokazala da su u vreme pandemije liderke na čelu država procenjene kao daleko efektivnije u suočavanju sa krizom od muških lidera (Zenger & Folkman, 2020). Ovaj podatak u skladu je sa činjenicom da su žene veštije u transformacionom liderstvu koje se pokazalo kao poželjniji stil rukovođenja u vreme krize upravo zbog stavljanja akcenta na međuljudske odnose, inspirisanje i motivisanje građana, timski rad, kolaboraciju i građenje odnosa. U prilog tome govori i studija sprovedena u 14 zemalja koja je pokazala da je daleko veće poverenje u vreme pandemije dato Angeli Merker (75%) i njenom liderskom stilu nego drugim svetskim liderima poput Makrona (63%), Džonsona (50%), Putina (23%) i Trampa (17%) (Schumacher & Fagan, 2020).

Iz navedenog se može zaključiti da se sve veći značaj pripisuje komunalnim aspektima liderstva, koji uključuju ponašanja poput: izražavanja emocija, motivisanja zaposlenih, razvoja i mentorisanja zaposlenih, nagrađivanja za dobro postignuće i brige o individualnim potrebama zaposlenih (Bass & Riggio, 2006). Ovaj vid liderstva u skladu je sa karakteristikama i crtama koje se istorijski vezuju za žensku ulogu. Naglašavajući značaj komunalnih aspekata za uspeh u rukovođenju savremenim organizacijama, neki autori predviđaju trend „feminizacije liderstva” (Eagly et al., 2003). Naime, transformaciono liderstvo svojstveno ženama se u većoj meri vezuje za liderske veštine koje vode poslovnom uspehu. Istraživanja ukazuju da transformaciono liderstvo ima pozitivne efekte na organizacijsku produktivnost i finansijski uspeh.

Pored evidentne prednosti koje žene demonstriraju u domenu transformacionog liderstva, pokazalo se da su sklonije i u usvajanju harizmatičnog liderstva koje postaje sve prihvaćeniji model efektivne liderske prakse (Eagly & Wood, 2012). Postoji jasna i nedvosmislena empirijska potvrda da organizacije koje imaju više žena na liderskim pozicijama postižu bolje finansijske rezultate, zbog čega žene na rukovodećim pozicijama predstavljaju dragocen potencijal za postizanje konkurentne prednosti na tržištu (Elborgh-Woytek et al., 2013).

Analizirajući lidersku efektivnost, pojedini autori naglašavaju važnost razlikovanja samopouzdanja i kompetentnosti. Tako Tomas Čamuro-Premuzik (Chamorro-Premuzic, 2013) govori o tome kako je uverenje da su muškarci veštiji lideri zasnovano na pogrešnoj pretpostavci da je njihovo samopouzdanje (koje je često bazirano na borbenosti i takmičarskim sklonostima) isto što i kompetentnost u smislu liderskih veština za usmeravanje i podsticanje ljudi, građenje timskog duha i brige o zajedničkim interesima tima. Drugim rečima, ono što muškarce dovede do liderske pozicije su upravo one osobine koje im otežavaju da u toj ulozi budu vešti.

Uopšteno govoreći, i muškarci i žene su naročito efikasni kada obavljaju poslove koji su usklađeni sa njihovom rodnom ulogom. Ovi nalazi ukazuju da neusklađenost liderske i rodne uloge može da umanjí lidersku efektivnost (Eagly et al., 1995), zbog

čega je naročito važno istražiti uticaj rodnih stereotipa na lidersko ponašanje.

2.2.4. Rodne razlike u aspiracijama ka liderskim pozicijama

Jedan od razloga zašto žena ima manje na liderskim pozicijama jeste i to što pokazuju manju sklonost ka njima. Moglo bi se pretpostaviti da se žene, upravo zato što anticipiraju poteškoće na ovom putu, ređe kandiduju za liderske uloge za razliku od njihovih jednako kompetentnih muških kolega (Eagly & Karau, 2002).

U sveobuhvatnoj studiji o aspiracijama ka liderstvu i liderskoj samoeфикаsnosti, Singer (1989) je utvrdio da muškarci značajno više teže liderskim ulogama. Pored toga, za razliku od žena, muškarci mnogo češće navode kao razlog svojih liderskih aspiracija želju da budu na poziciji moći i autoriteta. Za razliku od njih, žene su češće opisivale svoju želju da budu u ulozi lidera jer im ona pruža priliku da razvijaju odnose sa ljudima višeg statusa i sa podređenima (Devnew et al., 2017).

Nedavno istraživanje pokazalo je da žene zaista manje teže ka liderskim pozicijama (Netchaeva et al., 2022). Pomenuta metaanaliza je uporedila aspiracije ka liderstvu između muškaraca i žena i pokazala da su muškarci mnogo više skloni liderskim ulogama nego žene. Autorke su napravile pregled od šest decenija istraživanja na uzorku od 138.000 učesnika. Nalaz do kog su došle je da rodne razlike u liderskim aspiracijama opstaju u proteklih 60 godina. U kompanijama koje imaju hirerarhiju na osam nivoa, rodna razlika u aspiracijama ka liderstvu može da se prevede u daleko veću zastupljenost muškaraca na liderskim pozicijama, i to tako da na 2,13 muškaraca dođe samo jedna žena na pozicije na najvišem organizacionom nivou.

Iz navedenog se može zaključiti da razlike u zastupljenosti muškaraca i žena na liderskim pozicijama ne mogu da se objasne razlikama u liderskim stilovima i liderskoj efektivnosti. Istraživanja ukazuju da su muškarci i žene jednako efektivni u liderskoj ulozi, dok su žene čak i u prednosti kroz praktikovanje transformacionog liderstva, koje zahvata suštinu efikasnog liderstva u modernom poslovanju. Potencijalno objašnjenje leži u različitim aspiracijama ka liderstvu, gde se žene manje opredeljuju za liderske uloge, verovatno zato što anticipiraju poteškoće u toj ulozi, i to upravo zbog stereotipa kojima su izložene i manjka systemske podrške u balansiranju između privatnih i poslovnih obaveza.

Dakle, ono što potencijalno usmerava ponašanje žena u liderskom kontekstu su rodni stereotipi, tj. specifična očekivanja na koja nailaze u sklopu svoje rodne uloge. U cilju boljeg razumevanja uzroka diskriminacije, neophodno je istražiti i uporediti razlike između stereotipnih očekivanja od liderske uloge sa jedne strane i rodne uloge sa druge strane.

2.2.5. Stereotipi

Stereotip je generalizacija o grupi ljudi kojom se istovetne osobine pripisuju gotovo svim članovima te grupe, nezavisno od stvarnih varijacija među članovima (Amodio, 2014; Aronson et al., 2013). Jednom formirani, stereotipi su otporni na promene usled novih informacija. Izraz stereotip uveden je kako bi opisao razliku između spoljašnjeg sveta i stereotipa koji predstavljaju slike u našim glavama (Lippmann, 1922). Unutar određene kulture te su slike zapanjujuće slične (Aronson et al., 2013). Stereotipi imaju adaptivnu vrednost za snalaženje u kompleksnim socijalnim situacijama i predstavljaju način kojim pojednostavljujemo svoj pogled na svet. Na

stereotype se oslanjamo kada je neophodno brzo da zaključimo o uzrocima ponašanja nepoznatih ljudi ili kada nastojimo da razumemo razlike u ponašanju osoba ili grupa. U takvim situacijama stereotipi imaju funkciju filtera koji nam pomažu da ubrzamo obradu informacija o drugima (Amodio, 2014; Fiske & Taylor, 2013). U literaturi se stereotipizovanje opisuje i kao „zakon najmanjeg napora” (Allport, 1979) kojim se objašnjava da je svet za nas previše složen da bi o svemu mogli da imamo detaljno razrađene stavove. Umesto toga, štedimo svoje kognitivne resurse razvijajući elegantne, tačne stavove o nekim pitanjima, dok se za druga pitanja oslanjamo na jednostavna, neprecizna verovanja. Uzimajući u obzir ograničenost našeg kapaciteta za obradu informacija, u cilju razumevanja drugih koristimo mentalne prečice (Fiske, 1993; Fiske & Dépret, 1996). Posledično, imamo tendenciju da grupišemo druge ljude na osnovu karakteristika koje su im zajedničke, često se oslanjajući na uočljive atribute kao što su rod, rasa, nacionalnost i zanimanje. Zatim, formiramo očekivanja o tome kako će se te grupe ponašati i pretpostavljamo da će ljudi iz iste grupe imati određena interesovanja i veštine koje ih razlikuju od ljudi iz drugih grupa (Eagly & Carli, 2007). U stepenu u kojem je stereotip zasnovan na iskustvu i barem donekle tačan, može biti adaptivan, skraćeni način baratanja složenim događajima (Aronson et al., 2013). Međutim, ako nas stereotip čini slepim za individualne razlike unutar grupe ljudi, on je neadaptivan, nepravedan i vodi diskriminaciji.

U narednom delu teksta biće dat temeljniji prikaz rodnih stereotipa u kontekstu liderstva. Biće istražena neusklađenost između rodnog stereotipa i stereotipa o uspešnom lideru koja stavlja žene u nepovoljnu poziciju i otežava im put ka rukovodećim pozicijama.

2.2.5.1. Priroda i sadržaj rodnih stereotipa

Sadržaj rodnih stereotipa čini niz osobina koje određeno društvo vezuje za muškarce i žene. Ove osobine mogu se odnositi na fizičke ili psihološke, interesovanja, socijalne uloge ili zanimanja (Rudman & Glick, 2008). Razmatrajući razloge zašto rodni stereotipi istrajavaju uprkos višedecenijskim naporima da se prevaziđu, kao potencijalno objašnjenje može poslužiti činjenica da stereotip o ženi vuče korene iz daleke prošlosti i utemeljen je u filozofiji mnogih veoma cenjenih mislilaca u istoriji, počevši sa antičkim filozofima, nastavljajući se na njihove sledbenike, lekare, naučnike, verske vođe i autoritete iz oblasti kulture i umetnosti. Činjenica da se ideja o ženskoj inferiornosti prenosila kroz istoriju govori u prilog tome zašto stereotipi opstaju i predstavljaju svojevrsni automatizam u zaključivanju koji se ne dovodi u pitanje.

Naime, mnogi antički filozofi vodili su rasprave o načinu kako treba regulisati odnos između muškaraca i žena (Anderson & Zinsser, 2005; Gizela, 2005). Neke od prvih ideja koje su poslužile kao temelj sagledavanja žene kao manje vredne prisutne su već kod Aristotela, koji se suprotstavio ideji svog učitelja Platona da su muškarci i žene prilično slični i isticao da je država koja isključivo obrazuje muškarce poput tela na kome se vežbaju mišići samo jedne ruke. Suprotno njegovom stavu, Aristotel je zagovarao ideju da su muškarci i žene potpuno različiti i da treba da se bave različitim poslovima. Ovakav pogled je utro put sagledavanja žena kao manje vrednih i manje sposobnih da doprinesu društvu i oblikovao mišljenje potonjih filozofa među kojima je i Pitagora koji je ženu opisivao kao mračnu i haotičnu. U skladu s tim je mišljenje Artura Šopenhauera, koji je tvrdio da žene treba da rade kao medicinske sestre i učiteljice, zbog svoje detinjaste, neozbiljne i nepromišljene prirode. Stav Šopenhauera je, nažalost, i danas sveprisutan, pa se smatra da je za jednu ženu daleko podobnije zanimanje učiteljice ili medicinske sestre nego doktorke ili hirurga. Stereotipi su prisutni i u domenu politike, pa se tako smatra da žene ne treba da budu na visokim političkim

funkcijama, u prilog čemu govori i činjenica da je samo 59 zemalja, od ukupno 193 koje su članice Ujedinjenih nacija, imalo ženu na najvišim političkim funkcijama (O'Neil, 2023). Koren ovog shvatanja pronalazimo još kod Fridriha Hegela, koji je smatrao da žena na vlasti dovodi državu u stanje opasnosti. Rodni stereotipi određuju i pravu meru asertivnosti, pa se tako od žene očekuje da ne govori predugo, što je standard koji ne važi za muškarce, a koren ovog stereotipa nalazimo u stavu Sofoklea, koji je tvrdio da je za ženu najpametnije da ćuti. Mizoginija koja je bila prisutna u stavovima filozofa postepeno se prenela i na lekare i naučnike poput Darvina, koji je smatrao da su žene rasa na nižem razvojnem stadijumu ili Frojda, koji je ženu video kao kastriranog muškarca koji pati od zavisti prema penisu. Tipične ženske osobine koje se smatraju društveno prihvaćenim, poput brige o domaćinstvu, mužu i porodici, konstruisane su rano u istoriji i primetne u izjavama verskih vođa, kao što je stav da je žena nesavršen muškarac i stvorena da bude potčinjena koji pronalazimo kod Tome Akvinskog, kao i stav koji pronalazimo kod Martina Lutera da je ženama mesto kod kuće jer njihova konstitucija to nalaže. Ograničenja u pogledu izbora karijere svoj temelj imaju u stavovima ne samo antičkih i potonjih filozofa, lekara, naučnika i verskih vođa već i autoriteta iz oblasti kulture, pa je tako zvanični stav čuvenog Pjera Ogista Renoara bio da su žene nepodobne da se bave pisanjem, advokaturom ili politikom i da je adekvatan posao za jednu ženu da bude pevačica ili plesačica. Stereotip o ženama koje postaju manje dopadljive kada ispolje ponašanja koja se smatraju tipično muškim pronalazimo još kod Imanuela Kanta, koji je tvrdio da obrazovanje ženi oduzima šarm i privlačnost (Anderson & Zinsner, 2005; Gizela, 2005).

Razumevanje istorijskog porekla rodni stereotipa neće nužno pomoći u njihovom prevazilaženju, ali ukazuje da su oni svojevrsni DNK društva i objašnjava zašto su istrajni i otporni na brojne pokušaje da se prevaziđu. Ovaj podatak ujedno je i podsetnik da sve što je dugo prisutno u istoriji ljudske civilizacije zahteva sveobuhvatne napore da se iskoreni. Drugim rečima, prevazilaženje rodni stereotipa u društvu zahteva sistemske promene sa jedne strane, ali i osnaživanje samih žena da prepoznaju stereotipe i izaberu da se suprotstave prećutnom prihvatanju istih. Razumevanje istorijskog porekla rodni stereotipa ukazuje da su oni važna odrednica društvenih uloga. Naime, društvene uloge u sebi sadrže deskriptivne norme koje se odnose na očekivanja o tome kako se određena društvena grupa ponaša, kao i preskriptivne norme koje se odnose na očekivanja o tome kako određena društvena grupa treba da se ponaša (Cialdini & Trosts, 1998). Rodne uloge su takođe zasnovane na ova dva aspekta normi. Rodni stereotipi zasnovani su na ideji da svaki rod ima sebi svojstvene i tipične osobine u kojima se izrazito razlikuje, a ove razlike se pre svega svode na takozvane „komunalne” **atribute svojstvene ženama** i „aktivne” **attribute svojstvene muškarcima** (Eagly & Karau, 2002). Komunalne karakteristike svojstvene ženama odnose se na brigu o dobrobiti drugih, saosećajnost, spremnost da se pomogne, interpersonalnu osetljivost, ljubaznost i negovanje. Za razliku od ovih karakteristika, muškarcima su svojstveni asertivnost, kontrola, samopouzdanje, agresivnost, dominantnost, snaga, nezavisnost, samodovoljnost i spremnost za lidersko ponašanje. Usmerenost na akciju koja se pripisuje muškarcima i usmerenost na druge koja se pripisuje ženama čine osnovu rodni stereotipa. I pored nekih nijansi specifičnih za određene kulture, ovi rodni stereotipi o usmerenosti na druge i usmerenosti na akciju dosta su slični u različitim kulturama (Kite et al., 2008).

Pored rodni stereotipa čiji se sadržaj svodi na usmerenost na druge nasuprot usmerenosti na akciju, značajan element rodni stereotipa je i način na koji se **opisuju rodne razlike u inteligenciji**, koja se smatra izuzetno važnom da bi se osoba smatrala sposobnom i stručnom za obavljanje određenih poslova (Sieghart, 2021), pa tako brojne

studije ukazuju da se muškarcima pripisuje veći nivo inteligencije nego ženama. Jedna britanska studija je pokazala da roditelji smatraju pametnijim svoju mušku decu u odnosu na žensku iako u realnosti takve razlike nema (Furnham et al., 2002). Iako bi se moglo očekivati da će mlađe generacije biti oslobođene ovakvih stereotipa, nedavno sprovedena studija na studentima biologije pokazala je suprotno (Grunspan et al., 2016). Kada su pitani ko je najpametnija i najbolje informisana osoba u njihovom odeljenju, muški studenti su dosledno procenjivali kolege istog roda kao pametnije od studentkinja čiji su rezultati pokazivali najveće postignuće u odeljenju. Ova vrsta pristrasnosti kod muških studenata ostala je dosledna i istrajavala čak i kada su se kontrolisali postignuće i elokventnost. Sa druge strane, studentkinje su davala realne procene sposobnosti svojih kolega i koleginica. Rodni stereotipi koji se tiču razlike u inteligenciji usvajaju se u ranom detinjstvu (Cvencek et al., 2011). Već na početku osnovne škole, manja je verovatnoća da će devojčice opisati svoj rod kao „veoma pametan”. Takođe, manja je verovatnoća da će se upuštati u igre koje su namenjene za „veoma pametnu” decu (Bian et al., 2018). U studiji koju je sprovedla Lin Bian sa saradnicima (2018) na uzorku od 240 dece uzrasta 5–7 godina ispričala je priču u kojoj navodi da na poslu na kom radi postoji mnogo ljudi, ali je samo jedna osoba veoma posebna i ističe se po tome što je veoma pametna, brzo misli i brže daje tačne odgovore od drugih. Nakon ispričane priče, pokazala im je fotografije dvojice muškaraca i dve žene i pitala ih koja od prikazanih slika predstavlja veoma pametnu osobu”. Na uzrastu od pet godina, dečaci i devojčice biraju osobu istog roda. Međutim, kada devojčice napune 6 ili 7 godina, inteligenciju i briljantnost u većoj meri pripisuju muškarcima. Pored toga, autorka istraživanja je deci uzrasta 6–7 godina postavila pitanje u kojoj igri bi želeli da učestvuju – igri za veoma pametnu decu ili igri za decu koja se veoma trude. Devojčice su mnogo ređe želele da igraju igru za pametnu decu. Ovaj obrazac ponašanja opstaje kroz školski razvoj (Storage et al., 2020).

S obzirom na to da devojčice kroz dalji razvoj ispoljavaju daleko veću sumnju u svoje sposobnosti, manje su sklone da procene da nešto dobro znaju ukoliko u to nisu sasvim sigurne (Jerrim et al., 2019). U prilog tome govori studija sprovedena na 40.000 učenika i učenica starih 15 godina u devet različitih zemalja, kojima je data lista od 16 matematičkih koncepta i od njih se tražilo da procene svoju upoznatost sa svakim od njih na skali od „nikada nisam čuo/čula za ovaj koncept” do „dobro razumem i poznajem ovaj koncept”. Ono što nisu znali jeste da su dodata dva fiktivna koncepta koja u matematici zapravo ne postoje. U svih devet zemalja, dečaci su mnogo češće nego devojčice tvrdili da dobro znaju i razumeju i te koncepte koji zapravo ne postoje. U ovoj studiji se pokazalo da su momci koji su u većoj meri izražavali samopuzdanje u vezi s nepostojećim konceptima generalno smatrali sebe sposobnijim u odnosu na svoje vršnjake koji su imali identično postignuće.

Rodni stereotipi u pogledu razlike u inteligenciji između muškaraca i žena doprinose mišljenju da ako je za uspeh u nekom polju (filozofiji, matematici, fizici, računarstvu) potrebna „briljantnost”, „inteligencija” ili „urođeni talenat” manje će se žena njime baviti, zbog čega su žene posebno izložene stereotipima u **domenu nauke** (Storage et al., 2016). Studija u kojoj su ljudima pokazivali fotografije članova i članica nastavnog osoblja na elitnim univerzitetima u SAD ukazala je da izgled ne utiče na to da li će se za muškarca misliti da je naučnik (Banchefsky et al., 2016). Izgled žena je taj koji aktivira različite rodne stereotipe, pa je tako navedena studija pokazala da što su žene izgledale ženstvenije, to su ljudi ređe mislili da su naučnice. U prilog tome govori studija u kojoj su Čarlsrud i Banaji (2022) analizirali rodne stereotipe zbog kojih se muškarci u većoj meri nego žene vezuju za nauku i stereotipe u kojima se muškarci vezuju za karijeru, a žene za porodicu. U preko 1,4 miliona odgovora datih u periodu od

2007. do 2018. godine pokazalo se da 70% ispitanika i ispitanica pokazuje stereotip koji muškarca lakše vezuje za karijeru, dok 67% njih muškarce u većoj meri od žena vezuje za nauku. Stereotipi o podobnosti žena za bavljenje naukom ipak s vremenom slabe, ali veoma sporo (Miller et al., 2018). U prilog tome govori podatak da je 1960. godine 90% dece na pitanje da nacrtaju naučnika nacrtalo muškarca. Danas, njih 72% nacrtalo muškarca (Charlesworth & Banaji, 2022).

Rodni stereotipi veoma su prisutni i **u poslovnom kontekstu**. Jedna studija je pokazala da „prava mera” profesionalne šminke pomaže ženama da budu percipirane kao sposobne i pouzdane u poređenju sa ženama koje ne nose šminku (Mahdawi, 2021). Međutim, ako stave malo više šminke, veća je verovatnoća da će biti procenjene kao manje tople i moralne. Iz navedenog se može zaključiti da izgled žene može da igra važnu ulogu u tome na koji način će biti percipirana u radnom kontekstu. U prilog tome govori istraživanje koje je pokazalo da žene koje naglašavaju svoje „ženske attribute” bivaju više na meti rodni stereotipa (Heilman & Saruwatari, 1979). Kada apliciraju za menadžerske pozicije, ženstvenije žene su često procenjene manje pozitivno u poređenju sa manje ženstvenim kandidatkinjama za posao. Sa druge strane, procenjuju se kao podobne kada apliciraju na nemanadžerske poslove. Slično tome, ženstveni izgled smatra se nepoželjnom karakteristikom pri donošenju odluke da li je ona pogodan kandidat za „maskulina” radna mesta, ali se smatra prednošću prilikom apliciranja za „feminina” radna mesta. U kojoj meri percipiranje ženskih karakteristika može da naruši procenu podobnosti za određenu radnu poziciju svedoči i eksperiment u kome je razmotrena uloga ženske odeće u odluci da li je žena dobar kandidat za posao (Mahdawi, 2021). Naime, ispitanicima su prikazani video-klipovi razgovora za posao na kojima je prikazana žena – kandidatkinja za menadžersku ulogu. U eksperimentu je variran način odevanja kandidatkinje tako da je u pojedinim slučajevima odeća bila takva da u većoj meri ističe „ženske karakteristike” dok je u pojedinim slučajevima odevanje više bilo neutralno, ili čak tipično muško. Što je odeća više isticala ženske attribute to je kandidatkinja bila procenjena kao manje podobna za radnu poziciju. Ovaj nalaz je u potpunosti u skladu sa teorijom o usklađenosti uloga, pa se može zaključiti da preterano isticanje ženskih karakteristika narušava percepciju podobnosti žene za ulogu koja je tipično muška. Ono što je interesantno u ovom eksperimentu jeste da su žene čije je odevanje bilo tipično muško takođe bile veoma negativno procenjene u pogledu podobnosti za radnu poziciju, u poređenju sa ženama koje su bile neutralno obučene. Žene se često suočavaju sa pomenutim izazovima tako što pokušavaju da demonstriraju ponašanje koje je svojstveno muškarcima (Mahdawi, 2021). Upečatljivo je da je Margaret Tačer imala profesionalnog savetnika za govor koji joj je pomagao da zvuči više kao muškarac. Problem sa ovom taktikom je to što su istraživanja pokazala da nastojanje žena da više zvuče i izgledaju kao muškarci njih čini manje dopadljivim u odnosu na žene koje imaju tipično ženski izgled i ton govora (Mahdawi, 2021; Zenger & Folkman, 2020).

Iako postoji veliko interesovanje za razbijanje rodni stereotipa i očekivanja, oni opstaju i ispoljavaju se u različitim ponašanjima koja se tipično vezuju za svaki od rodova (Eagly & Heilman 2016). Iako se deca sve više podstiču na ponašanja koja su svojstvena suprotnom rodu (dečake da govore o osećanjima, a devojčice da se zauzmu za sebe) (Parker et al., 2018), ovi pokušaji slabo utiču na smanjivanje uticaja rodni stereotipa (Kissane & Winslow 2016; Ridgeway, 2011), a veoma bi štetno bilo zaključiti da, s obzirom na to da ovi naponi postoje, stereotipa više nema. U prilog tome govori nedavna studija u kojoj su menadžeri, muški i ženski, pokazali sklonost da muškog kandidata procene kao podobnijeg za posao i ponudili su mu veću platu (Begeny et al., 2020). Ono što je zanimljivo u ovoj studiji jeste da su ovu sklonost pokazali upravo oni

menadžeri koji su se držali uverenja da rodni stereotipi više ne postoje. Suprotno njima, oni koji su smatrali da su rodni stereotipi i dalje prisutni, predlagali su jednaku platu i muškarcima i ženama. Većina menadžera koji su smatrali da rodni stereotipi ne postoje bili su muškarci. Istraživanja sprovedena u domenu rodni stereotipa o matematičkim veštinama dosledno pokazuju da poslodavci donose odluku o tome koja osoba poseduje matematičke veštine samo na osnovu toga kog je roda (Reuben et al., 2014).

Iz navedenog se nameće zaključak da su rodni stereotipi i dalje zastupljeni, a procene su da će potpuno nestati tek u narednih stotinu godina (Sieghart, 2021). U kojoj meri je važno prevazilaženje rodni stereotipa govori i podatak da postoji značajna veza između izraženosti rodni stereotipa prema ženama u domenu nauke i matematike i njihovog postignuća na matematičkim testovima (Good et al., 2010). Ono što je značajan faktor prevazilaženja rodni stereotipa jeste izloženost ženskim uzorima u nauci.

2.2.5.2. Priroda i sadržaj stereotipa o liderstvu

Stereotipi su prisutni i u domenu liderstva. Naime, liderstvo predstavlja proces u kome određena osoba utiče na ponašanje ljudi, usmeravajući ih ka ostvarenju određenih ciljeva (Bass & Bass, 2009). Među prvim pristupima u razmatranju liderstva izdvaja se psihološki pristup zasnovan na tvrdnji da se lideri izdvajaju u odnosu na sledbenike po određenim intelektualnim ili socijalnim karakteristikama koje ih čine sposobnijim za inspirisanje i vođenje drugih. Ovaj pristup naročito je vidljiv u takozvanoj teoriji o „velikom muškarcu”, koja polazi od pretpostavke da se muški lideri izdvajaju od sledbenika (i svih žena) prema svojoj urođenoj superiornosti i spremnosti da obavljaju lidersku ulogu (Haslam et al., 2004). Tradicionalni rodni stereotipi definišu ženu kao nekoga ko poseduje ljubaznost, osetljivost, brigu o drugima i interpersonalnu osetljivost za razliku od muškaraca koji su agilni, samopouzđani i agresivni (Burgess & Borgida, 1999). Tradicionalni stereotip o liderstvu prikazan u teoriji o „velikom muškarcu” predstavlja lidersku ulogu kao aktivnu i agresivnu, tačnije – tipično mušku. Samim tim dolazi do nesklada između dva stereotipa, onog koji opisuje liderstvo sa jedne strane i „tipičnu” ženu sa druge strane.

Rodna socijalizacija ima značajne implikacije za liderstvo. Poruke koje deca još u ranom detinjstvu prime o pripadnosti svom rodu, kao i razlike u prilikama i iskustvima kojima su izloženi zahvaljujući rodu kom pripadaju, značajno utiču na procenu liderskih sposobnosti i potencijalnih liderskih aspiracija (Bertrand, 2016). Na primer, dečaci provedu mnogo više vremena u formalnim takmičenjima (sportska takmičenja, debatni timovi, igranje šaha itd) u odnosu na devojčice. Iskustva takmičenja pomažu deci da razviju samopouzđanje, nezavisnost, ambiciju i strateške veštine koje su povezane sa liderstvom (Eagly & Heilman 2016). Upravo zato što su dečaci više izloženi takmičarski nastrojenim iskustvima imaju veće šanse da se izbore za liderske pozicije.

Rodni stereotipi nastaju kao rezultat različite zastupljenosti muškaraca i žena u određenim socijalnim ulogama (Hoffman & Hurst, 1990). Muškarci češće imaju uloge autoriteta, a žene podređenog. Samim tim se za muške uloge lakše vezuje viši status, a za ženske uloge niži status. Viši status povezan je sa višim stepenom kompetentnosti i uticaja. S obzirom na to da su kompetentnost i uticaj važne karakteristike liderstva očekivano je da će muški lideri biti procenjeni kao bolji u odnosu na liderke. U prilog tome govori i eksperiment u kom se od učesnika tražilo da procene kandidate za poziciju

lidera gde je razlika između njih bila jedino informacija da li su muško ili žensko (McClelland et al., 2018). Od ispitanika je traženo da daju ocenu koliko kandidata procenjuju kao podobnog za lidera na osnovu registrovanog ponašanja i uticaja na tim (informacije koje su dobili iz skripta koji su pročitali i koji je bio identičan u oba slučaja). Rezultati ove studije su pokazali da su muški kandidati dosledno bili ocenjivani kao bolji i podobniji za lidersku ulogu.

Uopšteno govoreći, predrasude prema liderkama proizilaze iz neusklađenosti između karakteristika koje se tipično vezuju za žensku rodnu ulogu i zahteva za uspešno obavljanje liderske uloge (Eagly & Karau, 2002). Naime, od žene se očekuje da bude ljubazna, skoncentrisana na dobre odnose i negujuća, drugim rečima pasivna, dok se od liderske pozicije očekuje agilnost, agresivnost i preduzmljivost. Ljudi imaju različita uverenja o ženama sa jedne strane i liderima sa druge strane, dok su, kada govorimo o muškarcima, ova uverenja usklađena. Liderska uloga je usklađena sa tipično muškim karakteristikama kao što su agresivnost i preduzimljivost.

Maskulinost kao ideja o liderstvu se takođe javlja u opisima istraživača i istraživačica o ulozi menadžera. Pedesetih godina, teoretičar menadžmenta Džon Majner (1993) prepoznao je šest aktivnosti koje menadžer mora da ispunjava u poslovnim organizacijama: kompeticija sa kolegama, nametanje želja podređenima, asertivno ponašanje, isticanje u grupi, vršenje rutinskih administrativnih poslova i održavanje pozitivnih odnosa sa autoritetom. Naglasak je na kompeticiji i hijerarhiji: od menadžera se očekuje da se ističu u grupi, da govore drugim ljudima šta da rade i da se takmiče sa svojim kolegama, drugim rečima da demonstriraju tipično maskuline obrasce ponašanja. Ovaj fenomen nazvan „kad pomislim menadžer – pomislim na muškarca” demonstrirala je Virdžinija Šein (2001) zatraživši od ljudi da ocene izraženost ovih osobina kod žena, muškaraca ili uspešnih menadžera. Ocene menadžera i muškaraca bile su slične u širokom opsegu karakteristika vezanih za usmernost na akciju, kao što su: kompetitivnost, samopouzdanje, objektivnost, agresivnost, ambicioznost i vođstvo. Ocene menadžera i žena su bile slične samo u nekoliko svojstava koja se tiču usmerenosti na druge, kao što su: intuitivnost i spremnost na pružanje pomoći. Smatra se da lideri poseduju više karakteristika koje se smatraju muškim i usmerene su na akciju, nego ženskih karakteristika usmerenosti na druge. Na ovaj efekat „kad pomislim menadžer – pomislim na muškarca” V. Šein i drugi istraživači nisu naišli samo u Sjedinjenim Državama, već i u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Singapuru, Japanu, Kini i drugim državama (Eagly & Carli, 2007). Koenig i saradnici (2011) kroz pregled 40 studija utvrdili su da ispitanici tipično maskuline obrasce ponašanja u većoj meri vezuju za efektivno liderstvo, što je u skladu sa pomenutom pretpostavkom „misli kao menadžer, misli kao muškarac”.

Ideja da je maskulinost okosnica liderskog ponašanja utiče i na način na koji su percipirane žene u liderskoj ulozi (Rosen & Jerdee, 1973). Naime, muškarci i liderke su jednako procenjivani kada bi usvojili lidersko ponašanje koje je usklađeno sa ženskim stereotipom, dakle, kada je demokratsko i usmereno na interpersonalne odnose. Sa druge strane, ocene lidera su pozitivnije nego ocene liderki kada demonstriraju liderski stil koji je tipično muški. Za ženu se smatra nepriličnim da teži ka liderskim ulogama, o čemu svedoči studija iz 2010. godine koja je pokazala da se političari i političarke vide kao osobe koje su previše usmerene na sticanje moći, ali da to predstavlja problem samo za političarke (Okimoto & Brescoll, 2010). Ocene političarki od strane muškaraca i žena su negativne, što, međutim, nije slučaj sa ocenama političara. Objašnjenje za navedenu razliku u opisu muškaraca i žena jeste da žene na visokim funkcijama krše normu koja se od njih očekuje. Od prosečne žene se očekuje da bude više prosocijalno nastrojena od muškaraca i da manje teži pozicijama moći.

Iz navednog nije teško uvideti da je prisutna diskriminacija u pogledu ocena muških i ženskih lidera. Na osnovu prikazanih nalaza nameće se zaključak da se od muškaraca očekuje da će se sa lakoćom snalaziti u liderskom stilu koji je tipično ženski, što nije slučaj za žene koje se nađu u tipično muškoj liderskoj ulozi.

Zanimljiva je i razlika u percepciji promovisanja sopstvenih kompetencija između muškaraca i žena. Samopromocija u vidu otvorenog izražavanja svojih postignuća i kompetencija se pozitivno percipira kada to radi muškarac, međutim kada žena promoviše svoje uspehe percipira se kao manje dopadljiva i manje poželjna partnerka u nekom kompetitivnom poslu (Rudman, 1998).

Liderke koje rade u industriji koja je tipično muška, i samim tim neusklađena sa njihovom rodnom ulogom, ređe bivaju promovisane na više radne pozicije (LePage & Tucker, 2023). Žene koje ispoljavaju autokratski stil rukovođenja (koji se opet suprotstavlja očekivanom ponašanju za njihovu rodnu ulogu) češće dobijaju negativnu povratnu informaciju za svoj rad čak i kada su efektivne liderke (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2009).

Žene koje se pokazuju kao efikasne liderke svojim ponašanjem narušavaju standarde koji su vezani za njihovu rodnu ulogu, zbog čega mogu biti negativno ocenjene u radnom kontekstu. Čak i kada su veoma uspešne u rukovodećoj ulozi, često su percipirane kao agresivne, ogorčene, sebične, iracionalne, što nije slučaj sa uspešnim muškim menadžerima (Heilman, 1995). Samim tim, liderke nalaze se pred dve vrste pretnji: ako se konformiraju svojoj rodnoj ulozi – izlažu se neuspehu da izađu u susret zahtevima liderske uloge, a ako se konformiraju sa liderskom ulogom – izlažu se neuspehu da se uklope u svoju rodnu ulogu.

Stereotipi u vezi sa ženama i njihova nekongruentnost sa liderskom ulogom su bitan faktor manje zastupljenosti žena u liderskim ulogama (Eagly & Karau, 2002). Od menadžera i lidera se očekuje da bude emocionalno grub i agresivno orijentisan na postignuće, što je direktno u suprotnosti sa očekivanim odlikama žena. Brojna istraživanja dosledno pokazuju da se stereotipno muške karakteristike smatraju i karakteristikama dobrih lidera (Eagly & Carli, 2007; Koenig et al., 2011; Schein, 2001). Opisana nekongruentnost stereotipnih odlika žena i odlika dobrih lidera može objasniti i nepovoljan stav prema liderkama, poteškoće u viđenju žena kao efikasnih lidera, kao i teškoće da napreduju ka liderskim pozicijama i da se zadrže na njima.

Sa ciljem da što bolje razumeju rodne stereotipe u domenu liderstva, Diel i Dubinski (2023) sprovele su istraživanje na uzorku od 1606 žena u različitim industrijama gde su došle do podatka da je 59,4% ispitanica imalo iskustvo rodne diskriminacije na poslu, a 66,1% je izvestilo o tome da zarađuju manje od svojih muških kolega. Autorke istraživanja su kreirale instrument za merenje rodne pristranosti u organizacionom kontekstu. Kroz istraživanje koje je uključilo i kvalitativnu analizu na osnovu sprovedenih intervjua sa ženama na liderskim pozicijama, identifikovale su 27 barijera sa kojima su žene suočene usled rodni stereotipa, koje su potom grupisale u 6 ključnih faktora i imenovala ih kao staklene zidove koji onemogućavaju ženama da se razvijaju i napreduju kao liderke: muška privilegovanost, nedovoljno sistemске podrške, neprijateljstvo prema ženama na poslu, karijerna ograničenja, prećutna saglasnost žena sa lošim tretmanom i obezvređivanje žena u radnom kontekstu.

Muška privilegovanost odnosi se na činjenicu da je radno okruženje kreirano od strane muškaraca kako bi odgovaralo isključivo njihovim potrebama (Diehl & Dzubinski, 2023). Muškarci su ti koji donose odluke ko će dalje napredovati, a prilike najčešće daju pripadnicima svog roda. U prilog ovome govori i činjenica da su kroz istoriju, sve društvene institucije bile tako konstruisane da održe kontinuitet muške dominacije (Bierema, 2009). **Nedovoljna sistemška podrška**, o kojoj je već bilo reči u

uvodnom delu ovog rada, najviše se odnosi na nedostatak resursa koji ženama mogu pomoći u balansiranju privatnog i poslovnog, ali i u nedostatku mentora i sponzora koji im mogu biti podrška u karijernom napredovanju (Diehl & Dzubinski, 2023). Mentori se odnose na iskusnije kolege koje im mogu pomoći da ovladaju novim znanjima, dok se sponzori odnose na pojedince koji imaju moć u odlučivanju i mogu im pomoći da brže i lakše stupe na liderske pozicije (Noe, 1988). U prilog ovome govori podatak da samo 30% žena izveštava da je imalo podršku sponzora u karijernom napredovanju (Women in the workplace, 2019). **Neprijateljstvo prema ženama na poslu** ispoljava se kroz diskriminaciju u pogledu plata, o čemu je već bilo reči, ali i kroz seksualno i psihološko nasilje, neprijateljske stavove prema ženama od strane žena, identifikovano kao „sindrom kraljice B”, i osvetu kojoj su žene često izložene kada se zauzmu za sebe (Diehl & Dzubinski, 2023). **Karijerna ograničenja** odnose se na ograničen izbor koji žene imaju u poslovnom kontekstu, a to je da se pre svega bave poslovima koji imaju podržavajuću funkciju poput posla učiteljice, medicinske sestre, negovateljice, sekretarice, itd. Iako sve više izbora imaju, ograničenja ovog tipa opstaju, u prilog čemu govori podatak da je 2020. godine od 97.047 studenata u Americi koji su diplomirali u domenu nauke, tehnologije, inženjeringa i matematike, bilo 76.331 muškaraca (79%) i samo 20.716 žena (21%) (Diehl & Dzubinski, 2023). **Obezvredivanje žena u radnom kontekstu** ogleda su u različitim načinima putem kojih se ženama komunicira da ne pripadaju poslovnom kontekstu, od toga da ne dobijaju jednake plate za isti posao koji obavljaju njihove muške kolege do toga da imaju obavezu da obavljaju „kućne poslove” u organizaciji kao što su spremanje, čišćenje, hvatanje beleški, posluživanje, zakazivanje sastanaka, organizacija događaja, štampanje i kopiranje, pomaganje kolegama, pravljenje kafe, itd. (Diehl & Dzubinski, 2023). Ukoliko se ogluše o ova očekivanja dobijaju etiketu sebične saradnice, dok se isto ponašanje muškaraca opisuje njegovom prevelikom okupiranošću i zauzetošću (Grant & Sandberg, 2015). Drugi načini kojima se žene obezvreduju u radnom kontekstu su nadimci putem kojih im se kolege obraćaju, a koji se kreću od deminutiva do etiketa, čime se kućni kontekst, koji je usklađen sa rodnom ulogom žene, prenosi u poslovni kontekst (Calas & Smircich, 1993), kao i uklanjanje njihovih titula doktora nauka, što se gotovo nikada ne dešava u ophođenju ka muškarcima (Diehl & Dzubinski, 2021). **Prećutno prihvatanje rodni stereotipa** u modelu koji predlažu autorke odnosi se na posledice izloženosti stereotipima kod žena kroz samookrivljavanje, preuzimanje odgovornosti za teškoće u balansiranju privatnog i poslovnog, smanjivanje karijernih aspiracija i izbegavanje zauzimanja za sebe (Diehl & Dzubinski, 2023).

Rodni stereotipi u domenu liderstva nepravedno utiču na odluke kao što su zaposlenje, zarada, razvojne prilike i prilike za napredovanje, kao i na procenu uspešnosti (Ashcraft et al., 2016). Zbog toga je izuzetno važno razumeti na koji način se pomenuti stereotipi aktiviraju kod žena u liderskom kontekstu i kako utiču na njihovo ponašanje, o čemu će biti reči u nastavku teksta.

2.2.5.3. Pretnja stereotipom

Pretnja stereotipom predstavlja strepnju članova grupe da njihovo ponašanje može da potvrdi kulturološki stereotip o njihovoj grupi (Aronson et al., 2013). Pojedinci koji su na meti stereotipa najčešće su svesni da se drugi mogu ponašati prema njima u skladu sa stereotipom. Očekivanje da će ih drugi videti kroz prizmu negativnog stereotipa usmerava njihovu pažnju i vodi smanjenom postignuću (Steele & Aronson, 1995).

Brojne studije ukazuju na moćan uticaj stereotipa na ponašanje manjinskih grupa i smanjenje njihove uspešnosti na zadacima iz domena intelektualnih i socijalnih veština (Hoyt & Murhpy, 2016). Među prvim studijama koje su ispitivale uticaj stereotipa na ponašanje, utvrđeno je da kada je prisutan stereotip o intelektualnoj inferiornosti Afroamerikanaca, oni značajno podbacuju na testovima intelektualne sposobnosti u odnosu na svoje bele vršnjake (Steele & Aronson, 1995). Kada je, međutim, uklonjena pretnja stereotipom i kada im je rečeno da rade zadatak koji se odnosi na veštine rešavanja problema, a ne njihove intelektualne sposobnosti, nije postojala razlika u postignuću. Kada je zadatak opisan kao dijagnostička mera inteligencije, Latinoamerikanci (među njima naročito žene) u odnosu na belce (Gonzales et al., 2002), deca pripadnici nižeg socioekonomskog statusa u odnosu na decu višeg ekonomskog statusa (Croizet & Claire, 1998) i studenti psihologije u odnosu na studente tehničkih nauka (Croizet et al., 2004) postižu lošije rezultate u situaciji pretnje stereotipom. Uticaj stereotipa na akademsko postignuće je široko potvrđen na različitim manjinskim grupama (Aronson et al., 1998; Nguyen & Ryan, 2008). Potvrđeno je da pretnja stereotipom narušava postignuće i u drugim domenima, kao što su sportske sposobnosti belih muškaraca (Stone et al., 1999) i starijih osoba u domenu zadataka pamćenja (Hess et al., 2003).

Kada govorimo o rodnim stereotipima, brojni dokazi o uticaju rodnih stereotipa na postignuće potiču iz eksperimentalnih studija u kojima su ispitivani efekti aktivacije rodnih stereotipa na postignuće žena i devojčica u stereotipiziranim domenima (najčešće matematici). Kada se devojčicama prezentuju sadržaji koji ukazuju na rodne stereotipe o matematici, njihovo matematičko postignuće se smanjuje (Davies et al., 2002). U eksperimentalnim uslovima u kojima su podsećane da su žene u matematici zastupljene u manjoj meri nego muškarci, učinak devojčica je opadao i bio manji od učinka dečaka (Spencer et al., 1999). Zanimljiv je podatak da je moguće smanjiti uticaj stereotipa na uspešnost u matematičkim zadacima kod žena kada im se u obavljanju zadatka dodeli lažno ime (bilo žensko ili muško) i na taj način obezbedi distanciranost njihovog ličnog identiteta od tipične stereotipno ugrožavajuće situacije (Schmader et al., 2008). Postoje pretpostavke da se pretnja stereotipom ispoljava više u laboratorijskim uslovima i da nije prisutna u realnom kontekstu (Cullen et al., 2004; Stricker & Ward, 2004). Suprotno tome, istraživanje sprovedeno u realnom kontekstu pokazalo je da kada žene označe svoj rod nakon umesto pre matematičkog testa, razlika u uspešnosti obavljanja zadatka između muškaraca i žena se smanjuje za 33% (Schmader et al., 2008). Iz navedenog se može zaključiti da osoba u situaciji pretnje stereotipom biva na specifičan način opterećena što joj otežava da koristi sve svoje resurse u rešavanju zadatka kao u situaciji kada nema pretnje stereotipom. Kada govorimo o ženama u liderskom kontekstu, stereotipi o smanjenim sposobnostima žena da uspešno obavljaju rukovodeću funkciju vode smanjenoj motivaciji i angažovanosti na ovom polju (Hoyt & Murphy, 2016).

Pretanja stereotipom aktivira se u situaciji koja se opaža kao preteća po integritet osobe, njenu ličnu vrednost i doživljaj adaptabilnosti na okruženje (Steele, 1988). Doživljaj pretnje po lični integritet proizilazi iz kognitivne neusklađenosti u kojoj je slika o sebi i očekivanje uspeha u datom zadatku suprotstavljena društvenom stereotipu koji implicira nesposobnost osobe (usled njene grupne pripadnosti) da uspešno izađe na kraj sa određenim zadatkom. Situacije pretnje stereotipom uključuju aktiviranje tri koncepta: pripadnost grupi, sposobnost u određenom domenu i sliku o sebi (Schmader et al., 2008). U datoj situaciji aktivira se pretpostavka o njihovoj povezanosti koja je u osnovi iskustva pretnje stereotipom (Gawronski & Bodenhausen, 2006). Pozitivna veza između njih podrazumevala bi sledeće: moja grupa poseduje određenu sposobnost; ja sam poput ostalih članova moje grupe; ja posedujem ovu sposobnost (Major & O'Brien,

2005). Negativna veza, sa druge strane, podrazumeva sledeće: moja grupa ne poseduje ovu sposobnost, ja sam poput članova u mojoj grupi, ja ne posedujem ovu sposobnost. Dakle, pretnja stereotipom proizilazi iz situacije koja indukuje nesklad između pomenutih pretpostavki, što motiviše pojedinca da se izbori i razreši ovaj konflikt na sledeći način: moja grupa nema ovu sposobnost, ja sam poput članova moje grupe, ali mislim da ipak imam ovu sposobnost. Razrešavanje ovog konflikta samo po sebi predstavlja stresor koji pokreće niz fizioloških i psiholoških manifestacija kao što su misli, nadgledanje uspeha, interpretacija procesa, afektivne reakcije i naponi da se prevaziđe ovo neprijatno iskustvo.

Kako bi se razumeli procesi koji su u osnovi pretnje stereotipom, neophodno je identifikovati mehanizme koji se pokreću u rešavanju kognitivnih i socijalnih zadataka na čiji uspeh u radu utiče aktivacija stereotipa (Spencer et al., 1999). Naime, pomenuti zadaci zahtevaju određeni stepen kontrolisane pažnje, truda u procesuiranju informacija i aktivnu samoregulaciju. Na primer, pretnja stereotipom izazvaće rodne razlike u uspehu na teškim matematičkim testovima (Spencer et al., 1999) ili kompleksnim jezičkim problemima koji zahtevaju kreiranje radne strategije koja će izdvojiti relevantne informacije za rešavanje problema (Quinn & Spencer, 2001). Ako je zadatak lak ili dobro naučen, motivacija da se suprotstavi stereotipu vodiće većem uspehu (O'Brien & Crandall, 2003). Na osnovu navedenog može se zaključiti da pretnja stereotipom narušava sposobnost regulisanja pažnje tokom kompleksnih zadataka gde je potrebna koordinacija informacija sa jedne strane i suzbijanje misli, osećanja i ponašanja koja otežavaju ostvarenje cilja, sa druge strane. Efektivna regulacija pomenutih procesa predstavlja izvršnu funkciju radne memorije (Engle, 2002), koja je od centralnog značaja u reagovanju na pretnju stereotipom. Naime, ona ima ograničenu sposobnost u razdvajanju informacija koje su relevantne za rešavanje zadatka i onih koje nisu i pre svega se odnosi na sposobnost fokusa pažnje i regulisanja ponašanja (Engle, 2002; Kane et al., 2007). Pretpostavlja se da ograničenja u radnoj memoriji posreduju između negativnog efekta pretnje stereotipom i uspešnosti na matematičkim zadacima. U prilog tome govori eksperiment u kom je ispitanicama rečeno da će biti jedina žena u muškom okruženju koja će raditi matematički test (Shmader et al., 2008). U kontrolnoj situaciji, rečeno im je da će rešavati određene zadatke u dominantno ženskoj grupi. Nakon ovih instrukcija sve ispitanice su radile niz zadataka koji predstavljaju meru efektivnosti njihove radne memorije, nakon čega su radile dvadesetominutni matematički test. Žene u situaciji pretnje stereotipom pokazale su značajno niži kapacitet radne memorije i postigle lošije rezultate na matematičkom testu. Ovakvi nalazi nedvosmisleno pokazuju da situacija pretnje stereotipom ograničava kapacitete radne memorije, što utiče na uspešnost u matematičkim zadacima. Dakle, pretnja stereotipom može kognitivno da optereti stigmatizovanog pojedinca i naruši funkcionisanje njegove radne memorije. Specifičnije, kada se pojedinac nađe u situaciji koja je preteća po sliku koju ima o sebi usled istaknutosti stereotipa o grupi čiji je pripadnik, dolazi do redukovane efektivnosti radne memorije koja vodi slabijem uspehu na kognitivnim i socijalnim zadacima.

Procesi putem kojih pretnja stereotipom utiče na efektivnost radne memorije, pa samim tim i na smanjene uspešnosti kod targetirane grupe su: psihološki stres, povećano nadgledanje postignuća i aktivno potiskivanje negativnih osećanja i misli (Shmader et al., 2008). Brojne studije zaista potvrđuju da postoji veća aktivacija simpatičkog nervnog sistema kod žena u situacijama pretnje stereotipom (Murphy et al., 2007), kao i povišen krvni pritisak kod studenata u situaciji pretnje stereotipom (Blascovich et al., 2001). Istraživanja o vezi između hroničnog stresa i funkcionisanja radne memorije ukazuju da akutni socijalni stresori povećavaju stepen kortizola, koji direktno utiče na smanjenu efektivnost ovog memorijskog domena (Klein & Boals, 2001).

Povećano nadgledanje postignuća još jedan je proces koji narušava efektivnost radne memorije i uspeh na kognitivnim i socijalnim zadacima (Beilock & DeCaro, 2007). Naime, motivacija da se izbegne neuspeh u situaciji stereotipa usmerava pojedinca sa automatskog funkcionisanja na svesnije i kontrolisanije nadgledanje sebe i svog rada u datoj situaciji. Usvajanje svesnije strategije ima za cilj da razreši konflikt između gore opisana tri koncepta (grupne pripadnosti, neposedovanja određene sposobnosti i slike koju pojedinac ima o sebi). Izazov pred kojim se nalazi pojedinac svodi se na dve hipoteze u vezi sa uspehom na zadatku: „Da li ću dobro uraditi zadatak, u skladu sa onim kako vidim sebe u ovoj veštini?” ili „Da li ću uraditi loše ovaj zadatak, u skladu sa negativnim očekivanjem vezanim za stereotip?” Suočavanje sa ovim pitanjima u obavljanju zadatka dovodi do toga da pojedinac preuzima previše svesnu strategiju rada usmerenu na izbegavanje neuspeha, što sve zajedno vodi preteranoj obazrivosti i generisanju brige i drugih negativnih misli koje opterećuju radnu memoriju u datoj situaciji. Brojne studije pokazuju da pretnja stereotipom vodi sumnji u sebe, anksioznosti, negativnim očekivanjima, osećanju neadekvatnosti i preteranoj brizi oko uspeha (Beilock & DeCaro, 2007; Keller & Daunheimer, 2003; Marx & Stapel, 2006). Navedena stanja podstiču pokušaje potiskivanja ovih neprijatnih misli i stanja, što su takođe naponi koji dodatno opterećuju funkcionisanje radne memorije. Pokušaji emocionalnog potiskivanja i naponi u emotivnoj samoregulaciji troše kognitivne resurse, što, paradoksalno, vodi još izraženijem pojavljivanju negativnih misli (Gross, 2002; Richard & Gross, 2000; Schmeichel, 2007). Samim tim, pošto je radna memorija okupirana potiskivanjem neprijatnih sadržaja, troše se kognitivni resursi koji su neophodni za uspešno obavljanje zadatka. Zanimljiv je podatak da kada se ispitanicima da instrukcija da stereotipne misli zamene sa manje ugrožavajućim mislima smanjuje se negativan efekat pretnje stereotipom na uspešnost u zadatku (McGlone & Aronson, 2007).

Sumirano, po aktivaciji stereotipa, ili izvršenoj „pretnji stereotipom”, kod pojedinca se pokreće niz procesa kao što su anksioznost i strepnja, preterano nadgledanje postignuća i naponi da suzbije negativne misli i osećanja, što sve zajedno crpi kognitivne resurse i uzrokuje lošije postignuće.

U cilju boljeg razumevanja uticaja stereotipa na leadersko postignuće žena, neophodno je istražiti situacione signale pretnje stereotipom koji se ispoljavaju u vidu eksplicitne i implicitne aktivacije stereotipa.

2.2.5.4. Eksplicitni i implicitni stereotipi

Stereotipi se mogu ispoljiti u različitim formama, od onih direktnijih, tj. eksplicitno iskomuniciranih, do suptilnijih, tj. implicitnih (Hoyt & Murphy, 2016). Kada govorimo o rodnim stereotipima u kontekstu liderstva, eksplicitna aktivacija stereotipa podrazumeva otvoreno saopštavanje ženama da nisu podobne za obavljanje leaderske pozicije, dok se implicitna aktivacija stereotipa može ispoljiti na suptilniji način. Primer eksplicitne aktivacije, u eksperimentalnim uslovima, može biti saopštavanje ispitanicima da eksperimentator ima seksističke stavove ili da će biti u interakciji sa osobom koja ima takve stavove (Adams et al., 2006; Logel et al., 2009). Implicitna aktivacija u eksperimentalnim uslovima je stavljanje ispitanica u kontekst u kom je „opšte prihvaćeno” da su žene manje kompetentne (Spencer et al., 1999). Implicitna aktivacija stereotipa može se ispoljiti u različitim formama, pa tako žena može biti izložena situaciji u kojoj je jedina žena u dominantno muško okruženju ili joj može biti

skrenuta pažnja da pripada manjinskoj grupi u dominantno muškoj kompaniji (Hoyt et al., 2010; Kanter, 1997; von Hippel et al., 2011).

Kadini i saradnici (Cadinu & Galdi, 2012; Cadinu et al., 2013) pokazali su da su žene sklonije identifikaciji sa rodnim stereotipima naročito kada je njihova rodna uloga istaknuta u datom kontekstu. Tako, na primer, žene koje rade u dominantno muškim organizacijama u većoj meri će se identifikovati sa rodnim stereotipima (Ely, 1995; White & Gardner, 2009). Takođe, kada su suočene sa rodnom diskriminacijom, identifikacija sa rodnom ulogom postaje u većoj meri izražena (Schmitt et al., 2002). Kada žene procenjuju svoju podobnost za lidersku ulogu, „maskulnost” koja se pripisuje liderskoj ulozi, kao i činjenica da su u manjoj meri zastupljene na liderskim funkcijama, čini da doživljaj rodne uloge bude posebno izražen, zbog čega su sklonije sumnji u sopstvene liderske kompetence (Koenig et al., 2011; White & Gardner, 2009). U skladu s tim je i podatak da žene, kada se od njih traži da uoči testa postignuća prilikom aplikacije za posao upišu svoj rod, postižu značajno lošije rezultate nego kada se to od njih ne traži (Harrison et al., 2012).

Situacioni signali koji takođe mogu na suptilan način aktivirati stereotipe su izloženost reklamama. Kada su žene izložene rodnim stereotipnim reklamama (studentkinja koja mašta da postane mis maturske večeri ili mlada žena koja se raduje novoj kremi protiv bubuljica) rezultiraju smanjenim poslovnim i liderskim aspiracijama (Davies et al., 2002). Izloženost predmetima koji se stereotipno vezuju za muškarce takođe mogu da aktiviraju pretnju, pa su tako žene izložene posterima iz serije „Zvezdane staze”, koju su pretežno gledali pripadnici muške populacije, pokazale smanjeno interesovanje za kompjuterske nauke u odnosu na one koje nisu bile izložene istim predmetima (Cheryan et al., 2009).

Kada govorimo o eksplicitnoj aktivaciji stereotipa, ona se ispoljava kroz otvorene poruke da žene nisu dovoljno kompetentne za liderske uloge i najčešće su prisutne u izrazito kompetitivnim sredinama u kojima se put ka višim pozicijama pripisuje unutrašnjim talentima i sposobnostima za koje se smatra da ih žene nemaju (Kray & Shirako, 2011). Potvrđeno je da stereotipi koji su aktivirani u izrazito kompetitivnoj sredini značajno narušavaju postignuće žena na liderskim pozicijama (Gneezy et al., 2003; Niederle & Vesterlund, 2008).

Štetne posledice pretnje stereotipom označavaju se kao odgovori ranjivosti (engl. *vulnerability responses*) i kreću se od smanjenog postignuća, angažovanosti i motivacije za bavljenje određenim zadatkom do deidentifikacije (engl. *disidentification*) od određenog domena. U nastavku teksta biće dat temeljan pregled načina na koji stereotipi utiču na lidersku uspešnost žena.

2.2.5.5. Uticaj stereotipa na lidersku uspešnost

Studije pokazuju da pretnja da će potvrditi negativan stereotip rezultira umanjenom uspešnošću kod žena u pregovaračkom zadatku (Kray et al., 2001), kao i na menadžerskom i liderskom zadatku (Bergeron et al., 2006; Hoyt & Blascovich, 2010). Pored odgovora ranjivosti kao reakcije na eksplicitnu pretnju stereotipom, u literaturi nailazimo i na takozvano *kontrastereotipno ponašanje*, gde se reakcija na pretnju stereotipom ispoljava kroz pojačano ulaganje truda i bolju uspešnost na određenom zadatku (Brehm, 1966). Ovaj vid ponašanja u literaturi se označava i kao reaktivno ponašanje, gde pojedinac percipira negativna očekivanja od strane drugih kao ograničavajuća zbog čega protestuje i demonstrira upravo suprotno ponašanje. S obzirom na to da se reakcija na pretnju stereotipom ispoljava u vidu boljih rezultata na

određenom zadatku, ovaj vid odgovora u literaturi je označen i kao „Pokazaću ti” efekat delovanja stereotipa (Hoyt et al., 2008). U ranim istraživanjima kontrastereotipnog ponašanja, Krej i saradnici (2001) pokazali su da žene postižu lošije rezultate u pregovaranju u odnosu na muškarce kada je pretnja stereotipom aktivirana na implicitan način. Kada je pretnja aktivirana na eksplicitan način, žene su pokazivale bolje rezultate u odnosu na muškarce (Kray et al., 2001; Kray et al., 2004), što se upravo može objasniti aktivacijom kontrastereotipnog ponašanja. Poboljšanje uspešnosti kao reakcija na aktivaciju eksplicitnih stereotipa je utvrđeno i u domenu preduzetništva (Gupta et al., 2008) i liderstva (Hoyt & Blascovich, 2007, 2010).

U razmatranju načina na koji žene reaguju na stereotipe neophodno je uzeti u obzir i razlike u tumačenju istog ponašanja kod muškaraca i žena. Tako je utvrđeno da su žene koje na pretnju stereotipom reaguju asertivnim stavom procenjene kao previše direktne i napadne u odnosu na muškarca koji govori isto, dok se za muškarca smatra da je otvoren i asertivan (Criado-Perez, 2019).

Drugim rečima, društvo obeshrabruje žene koje žele profesionalnu moć delom i zbog toga što socijalna moć (percepcija žene kao brižne i tople) predstavlja „utešnu nagradu za odustajanje od takmičenja sa muškarcima” (Cikara & Fiske, 2009). Dakle, ako žena želi da je smatraju kompetentnom, mora da se odrekne toga da je smatraju toplom.

Ovaj nesklad naročito je prisutan u domenu pregovaranja, aktivnosti koja se smatra tipično muškom, a ujedno presudno važnom za napredovanje ka liderskim pozicijama. Iz tog razloga u nastavku teksta dat je prikaz izazova sa kojima se sudeće žene u domenu pregovaračkih veština.

2.2.6. Pregovaračke veštine

Razmatrajući razloge za veću zastupljenost muškaraca na rukovodećim pozicijama, utvrđeno je da su muškarci za razliku od žena skloniji pregovaranju, što im ujedno i omogućava lakše kretanje ka liderskim pozicijama. Naime, pokazalo se da su muškarci skloniji pregovaranju za resurse, prilike i liderske pozicije (Babcock & Laschever, 2003), kao i većem promovisanju sebe (Bowles & McGinn, 2005). Nespremnost žena da se ponašaju na isti način se verovatno može objasniti reakcijom okruženja kada to pokušaju (Rudman & Glick, 2001). Naime, ovakva ponašanja su neretko praćena time da se žene percipiraju kao manje društveno poželjne, manje dopadljive i manje zapošljive (Bowles et al., 2007; Rudman, 1998). Brojne studije svedoče o tome da žene zaista pokazuju manju sklonost ka pregovaranju u odnosu na muškarce. Studija koja je istraživala razlike u početnim platama studentkinja i studenata koji su diplomirali na Univerzitetu Karnegi Melon u Americi pokazala je da studenti imaju 7,6% veću početnu platu u odnosu na studentkinje (Babcock & Laschever, 2003). U pokušaju da se objasni ova razlika, autorke su ispitivale ko je od studenata pregovarao za početnu platu, a ko je samo prihvatio ponuđeni iznos. Ispostavlja se da je samo 7% studentkinja pregovaralo, dok je čak 57% studenata (osam puta više) tražilo više novca. Smol, Gelfand, Babkok i Getman (2007) dizajnirale su studiju kako bi istražile sklonost muškaraca i žena da traže više novca od onoga koji im je ponuđen. Studenti koji su bili učesnici eksperimenta dobili su instrukciju da igraju igru *Boggle*, za koju će biti plaćeni između 3 i 10 dolara. Po završetku igre, eksperimentator bi učesniku ponudio 3 dolara i pitao da li je zadovoljan iznosom koji je dobio. Rezultati su pokazali da su muškarci čak devet puta više u odnosu na ženske učesnike tražili veći iznos. Zanimljiv je podatak da su i muškarci i žene jednako vrednovali uspeh u igranju igre, ali su muškarci smatrali da

su zaslužili više i ujedno su češće tražili više.

U studiji sprovedenoj putem interneta, u kojoj je učestvovalo više hiljada ispitanika, svaki učesnik je davao odgovor na pitanje o tome kada je poslednji put pregovarao ili inicirao pregovaranje (Babcock et al., 2002). Rezultati su pokazali da se za muškarce najskorije pregovaranje koje su inicirali desilo najviše pre dve nedelje, dok je za žene poslednje pregovaranje bilo pre više od mesec dana. Pored toga, studija je obuhvatila i pitanja koja se odnose na planiranje prvog sledećeg pregovaranja. Ispostavilo se da muškarci planiraju pregovaranje u bližem trenutku u budućnosti, dok su žene planirale da pregovaraju u daljoj budućnosti. Nalazi ovog istraživanja sugerisu da muškarci češće pregovaraju i četiri puta više planiraju da iniciraju pregovaranje u bliskoj budućnosti (Babcock & Laschever, 2003). Navedena istraživanja otvaraju pitanje asertivnosti u pregovaranju o čemu će biti reči u nastavku teksta. Naime, asertivnost se definiše kao otvoreno i direktno saopštavanje svojih stavova i osećanja na socijalno adekvatan način (Jakubowski & Lange, 1978). Ključne veštine asertivnosti su: tražiti, odbiti, inicirati i otvoreno saopštiti mišljenje ili osećanje. Na osnovu rezultata pomenutih studija može se zaključiti da žene u pregovaračkim situacijama ređe traže više resursa za sebe, ređe odbijaju uslove kojima nisu zadovoljne, manje iniciraju pregovaranje u svakodnevnom životu i manje su sklone da izraze nezadovoljstvo.

Kada se govori o pregovaranju, važno je pomenuti i pojam pregovaračke samoeфикаsnost. Naime, dok je generalna samoeфикаsnost dobar prediktor leaderskog ponašanja (Bass, 1990; Locke & Kirkpatrick, 1991; McCormic et al., 2002), pregovaračka samoeфикаsnost predstavlja uverenje da osoba može biti uspešna u pregovaranju i prediktor je pregovaračkih veština (Bandura, 1997; Luszczynska et al., 2005). Nesklad između očekivanja od ženske rodne uloge i pregovaračke uloge uzrokuje da se žene osećaju manje sigurnim u pogledu svoje pregovaračke samoeфикаsnosti (Sullivan et al., 2006).

Pored toga, situacioni faktori, takođe, mogu uticati na izraženost nesklada između ženske rodne uloge i pregovaračkog ponašanja, pa tako inkongruentnost između ženske rodne uloge i očekivanja u odnosu na pregovaračku ulogu može zavisiti od tipa pregovaranja: integrativnog ili distributivnog. Za oba vida pregovaranja Salivan i saradnici (2006) ustanovili su i dva vida pregovaračke samoeфикаsnosti – samoeфикаsnost u integrativnom i samoeфикаsnost u distributivnom pregovaranju. Integrativno pregovaranje je u većoj meri usklađeno sa ženskom rodnom ulogom, pa samim tim žene mogu biti u boljoj pregovaračkoj poziciji kada su uključene u integrativno pregovaračko ponašanje koje zahteva komunalne osobine koje se smatraju tipično ženskim karakteristikama. Naime, integrativno pregovaranje, za razliku od distributivnog, dozvoljava mogućnost da se dođe do zajedničkog rešenja i interesa (Pruitt, 1983; Weingart et al., 1996). Distributivno pregovaranje, sa druge strane, podrazumeva podelu fiksne količine određenih resursa i zahteva navođenje druge strane da napravi ustupak kako bi veći deo resursa prisvojio sebi (Pruitt, 1983). Pregovaračko ponašanje u ovakvoj situaciji zahteva uverljive argumente i odlučnost (Weingart et al., 1996). Distributivno pregovaranje predstavlja kontekst u kome postoji snažna neusklađenost između očekivanog pregovaračkog ponašanja i onoga što se tipično očekuje od žene. Distributivno pregovaranje se smatra tipičnim za mušku ulogu (Bear & Babcock, 2016). S obzirom na to da se radi o fiksnoj količini određenih sredstava, svaka strana nastoji za sebe da ispregovara maksimum, tj. obe strane žele da za sebe zadrže više od polovine (Lewicki et al., 2015). Da bi se u tome uspelo, distributivno pregovaranje zahteva kompetitivnost, uverljive argumente, što je sve zajedno usklađeno sa agilnim crtama (Beersma & De Dreu, 2002). Prema Bem (1974), koja je razvila Inventar rodni uloga, mnoge karakteristike koje se očekuju za uspešno distributivno pregovaranje (npr.,

agresivnost, asertivnost, kompetitivnost, dominacija, spremnost da se rizikuje i individualizam) smatraju se tipično muškim crtama.

2.2.6.1. Uticaj stereotipa na pregovaračke veštine

Razumevanje efekata roda na pregovaranje daje značajne uvide u to kako interakcija na individualnom planu doprinosi širem društvenom fenomenu, kao što su rodne razlike u platama. Brojne studije pokazuju da rodni stereotipi otežavaju ženama da pregovaraju za resurse i prilike na taj način što utiču na smanjene postignuća u ovom domenu (Bowles, 2014). Pomenuta istraživanja daju smernice na koje načine pojedinci i organizacije mogu da prevaziđu faktore koji sputavaju žene da ostvare svoj pregovarački potencijal. S obzirom na to da je pregovaračko ponašanje žena ključna tema ovog istraživanja, u narednom delu teksta biće prikazan pregled istraživanja ove teme koji ukazuje da su stereotipi prisutni i u načinu na koji se u akademskom kontekstu tumačilo ponašanje žena u pregovaranju.

Prva istraživanja o ovoj temi pošla su od pretpostavke da se rod može tretirati kao crta ličnosti i na taj način predviđati ponašanje muškaraca i žena u pregovaranju na rodno stereotipnan način (Lax & Sebenius, 1986). To konkretno znači da će žene biti orijentisane na odnose u pregovorima, dok će muškarci više biti analitični i kompetitivni. Rana istraživanja, međutim, nisu uspela da potvrde ove pretpostavke.

Prva sveobuhvatna studija o uticaju roda na pregovaranje koju su sprovedi Rubin i Braun (1975) dala je veoma konfuzne rezultate u kojima su žene povremeno koristile saradljivi vid pregovaranja, a ponekada su bile veoma kompetitivne. Prema ovim autorima, ponašanje žena u pregovaračkom kontekstu u većoj meri (nego što je to slučaj kod muškaraca) zavisi od ponašanja druge strane u pregovorima. Način na koji su autori interpretirali ove nalaze ukazuje na uticaj stereotipa u akademskom kontekstu, pa je tako dat zaključak da je ponašanje žena u pregovaranju „nepredvidivo, reaktivno i manje analitično”, dakle, i dalje tipično „žensko”, nasuprot ponašanju muškaraca, koje je dosledno, analitično i usklađeno sa njihovim rodom. Drugim rečima, čak i kada žene u svom ponašanju ne potvrde stereotipna očekivanja, umesto da se preispitaju stereotipi, pronalaze se novi načini interpretacije koji će njihovo ponašanje ponovo podvesti pod stereotip.

Tokom 1980. godine socijalni psiholozi su počeli da razvijaju teorije o rodu kao socijalnoj ulozi (Eagly, 1987) i kontekstualnom fenomenu (Deaux & Major, 1987), kada se konačno i odustalo od tumačenja roda kao ličnosne karakteristike. Sredinom devedesetih psihološka istraživanja više se usmeravaju na socijalnu konstrukciju roda u pregovaranju i istraživanje situacionih faktora koji potencijalno moderiraju efekat roda na pregovaračko ponašanje. Sintetizacijom istraživanja u periodu od 35 godina, Volters, Stulmahr i Mejer (1998) utvrdili su da žene pokazuju umerenu tendenciju ka saradljivom vidu pregovaranja i da je to češće slučaj u interakciji koja se odvija licem u lice nego pisano. Drugim rečima, konformisanje sa stereotipnim ponašanjem kod žena povećano je u komunikaciji koja se odvija uživo nasuprot onoj koja se odvija posredstvom papira ili nekog drugog oruđa.

Tek početkom 21. veka, istraživanja o sadržaju i implikacijama stereotipa u pregovaračkom kontekstu postaju relevantna naučna oblast. Krej i Tompson (2005) objavili su sveobuhvatan kvalitativni pregled literature i teorijskih okvira i ukazali da su stereotipi ključni uzrok rodni razlika u pregovaranju. Na taj način je stvoren naučni kontekst koji je akcenat stavio na situacioni pristup u istraživanju roda u pregovaračkom ponašanju.

Četiri su načina na koja stereotipi mogu uticati na pregovaračko ponašanje žena (Bowles, 2014). Prvi je upotreba rodni stereotipa kao strateške informacije pregovarača. Drugi je potvrđivanje rodno stereotipnih očekivanja u pregovaračkom kontekstu. Treće je reakcija na stereotipe kroz kontrastereotipno ponašanje, čime se opovrgavaju stereotipna očekivanja, i četvrto je pokoravanje i konformiranje rodno stereotipnom ponašanju, što je posebno ograničavajuće za žene u pregovaranju.

Naime, brojne studije potvrđuju da pregovarači **koriste rodne stereotipe kao važnu informaciju u kreiranju pregovaračke strategije** – od kreiranja očekivanja od muškog ili ženskog pregovarača do kreiranja pretpostavki o tome kako će i sami biti percipirani u pregovaračkom kontekstu, kao „hrabar” muškarac ili „mekana” žena (Tinsley et al., 2009). Studije su pokazale da pregovarači usklađuju visinu ponude u pregovaranju u zavisnosti od toga da li pregovaraju sa ženom ili muškarcem. Tako na primer, u dve studije u kojima je primenjena *Igra ultimatum*, istraživači su utvrdili da pregovarači nude veće iznose muškarcima nego ženama, kao i da su spremni da prihvate niže iznose od muškaraca nego od žena (Solnick, 2001; Solnick & Schweitzer, 1999). Jedan od prvih eksperimenata koji je istražio rodne razlike u pregovaranju pokazao je da muškarci dobijaju veće ponude u pregovaračkim situacijama, kao i da su skloniji da odbiju ponude koje im ne odgovaraju (Eckel & Grossman, 2001). Rod drugog igrača bio je presudno važan za veličinu ponuđenog iznosa – žene su dobijale niže ponude, a muškarci više ponude. Može se zaključiti da igrači očekuju da će žene biti zadovoljne i sa manjim iznosima (Solnick, 2001) i da ovo očekivanje upravlja pregovaračkom strategijom. Pored toga što pregovarači očekuju da će žene prihvatiti manje ponude, oni takođe informacije o rodu koriste u proceni rizika u slučaju laganja prilikom pregovora (Kray, 2012). Naime, Krej (2012) je utvrdio da je sklonost ka laganju u pregovorima tri puta veća kada se pregovara sa ženom nego sa muškarcem.

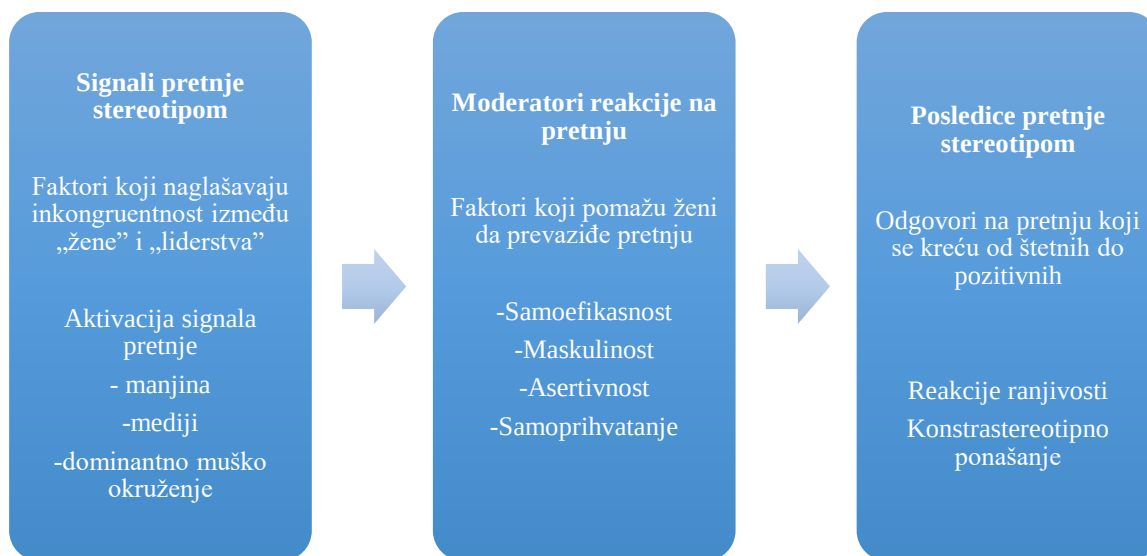
Stereotipi utiču na pregovaranje i kroz njihovo potvrđivanje ponašanjem koje je usklađeno sa njima, kao što je već opisano u delu teksta koji se odnosi na pretnju stereotipom. Krej i saradnici (2001) istražili su kako pretnja stereotipom utiče na pregovaranje u zavisnosti od toga da li će ispitanici misliti da je pregovaračko ponašanje predmet procene ili ne. Ispitanicima je rečeno da je pregovaračka situacija prilika za učenje (nema pretnje stereotipom) ili dijagnostičko sredstvo za procenu pregovaračkih veština (visoka pretnja stereotipom). Kao što se očekivalo, kada su ispitanici verovali da je njihovo pregovaranje procenjavano, žene su (za razliku od muškaraca) imale niža očekivanja od sebe i pregovarale niže iznose. Kada pregovarači nisu verovali da je pregovaračka situacija dijagnostička, efekat roda na pregovaranje je nestao.

Takođe, neka istraživanja pokazuju da žene same za sebe postavljaju niže standarde, što rezultira da pregovaraju niže cifre i postavljaju nižu minimalno prihvatljivu ponudu u pregovorima za platu u odnosu na muškarce (Kaman & Hartel, 1994).

Jedna studija sprovedena na Harvardu pokazala je da su žene procenjene kao manje poželjne saradnice od strane menadžera onda kada se usude da pregovaraju za sebe bolje uslove rada (Bohnet, 2016). Naime, u seriji sprovedenih eksperimenata pokazalo se da menadžeri pokazuju manju sklonost ka radu sa ženama koje su tražile povišicu u odnosu na one koje nisu tražile povišicu. Pored toga, menadžeri su reagovali negativno na niz zahteva za bolje uslove rada onda kada su znali da taj zahtev dolazi od žene, što nije bio slučaj kada im rod nije bio poznat. Kada su isti zahtev dobijali od muškarca, ova informacija nije uticala na njihovu spremnost da sarađuju sa tom osobom.

2.3. Prevazilaženje rodnih stereotipa u liderstvu

Žene se razlikuju po načinu reagovanja na stereotipe kojima su izložene (ranjivost nasuprot kontrastereotipnom ponašanju), što zavisi od načina aktivacije stereotipa, ali i od niza individualnih faktora (slika 2). U nastavku sledi pregled individualnih protektivnih faktora koji ženama mogu pomoći u prevazilaženju stereotipa u domenu liderstva.



Slika 2

Model pretnje stereotipom u liderskom kontekstu

Napomena. Prema Bergeron et al., 2006; Hoyt & Murphy, 2016; Schmader, 2002.

2.3.1. Individualni protektivni faktori

Istraživanja su pokazala da žene koje sebe ocenjuju visoko na crtama koje se stereotipno vezuju za lidersku ulogu (npr., ambicija, nezavisnost i asertivnost) pokazuju povećanu uspešnost kad su suočene sa pretnjom stereotipom (Bergeron et al., 2006). Uverenja žene o posedovanju adekvatnih sposobnosti da bude uspešan lider, kao što su samoefikasnost, moć, razvojni (nasuprot fiksiranom) pogled na liderstvo i identifikacija sa maskulinim crtama pomažu u prevazilaženju štetnih efekata pretnje stereotipom (Hoyt & Murphy, 2016; Schmader, 2002).

Studija koja je sprovedena na 500 ispitanika u različitim zemljama Evrope i u 20 različitim industrija, utvrdila je tri oblasti koje mogu pozitivno uticati na zastupljenost žena na liderskim pozicijama, među kojima su individualna ponašanja, liderska kultura i organizacione prakse (Byrne, 2020). Od pet individualnih ponašanja koja se pominju u istraživanju dva se izdvajaju kao relevantna za dalje naučno istraživanje: samopromocija, za koju je već navedeno da predstavlja okosnicu pregovaračkih veština

koje manjka ženama, i samopouzdanje, tj. samoeфикаsnost kao važna odrednica prevazilaženja rodних stereotipa.

U daljem delu teksta biće reči o invidualnim protektivnim faktorima u prevazilaženju pretnje stereotipom u liderskom kontekstu, među kojima su samoeфикаsnost, rodna tipizacija, opšta asertivnost i bezuslovno prihvatanje sebe.

2.3.1.1. Samoeфикаsnost kao protektivni faktor u prevazilaženju rodних stereotipa u liderstvu

Samoeфикаsnost predstavlja veru u sposobnost osobe da mobiliše motivaciju i kognitivne resurse i upravlja aktivnostima koje su potrebne, kako bi se izašlo u susret određenim zahtevima (Wood & Bandura, 1989). Samoeфикаsnost je procena osobe koliko uspešno može da obavi zadatak u određenim okolnostima.

Percipirana samoeфикаsnost se opisuje kao uverenje povezano sa određenim zadacima sa kojima se pojedinac suočava, dakle, samoeфикаsnost je specifična za zadatak (Smith et al., 2006). To znači da osoba može sebe percipirati kao visokoefikasnu samo u rešavanju određenih problema, zadataka ili situacija. Međutim, samoeфикаsnost može biti i generalizovana. Opšta samoeфикаsnost je uverenje pojedinca da može da se izbori sa bilo kojim novim zadatkom, bez obzira na to koliko je isti izazovan ili stresan. Pokazalo se da neuspeh u obavljanju nekog zadatka utiče negativno na percipiranu samoeфикаsnost u vezi sa takvim zadacima, kao i na sledeći pokušaj bavljenja istim zadatkom, ali da neuspeh ne utiče na opštu samoeфикаsnost (Bandura, 1986).

U objašnjenju samoeфикаsnosti, Bandura (1994) je polazio od konstrukta self-sistema koji se sastoji od stavova, sposobnosti i kognitivnih veština pojedinca. Self-sistem predstavlja unutrašnje markere za procenu situacije. Percipirana samoeфикаsnost je suštinski povezana sa self-sistemom. Ona pomaže određivanju misli, osećanja i motivacije za preduzimanje akcija. Uverenje o samoeфикаsnosti ima različit efekat na četiri grupe procesa: kognitivni, motivacioni, afektivni i procese odabira. Kognitivni procesi su u vezi sa prikupljanjem, organizacijom i korišćenjem informacija. Motivacioni procesi ogledaju se u odabiru akcije, upornosti i intenzitetu truda koji se ulaže. Afektivni procesi regulišu emocionalne i reakcije na stres. Proces selekcije odnose se na izbor akcije koju će pojedinac preduzeti ili situacije u koju će se uključiti, a za koje veruje da može da ih iskontroliše.

Samoeфикаsnost se dovodi u vezu sa teorijom očekivanja (Vroom, 1964), koja sugerise da očekivanja utiču na obrasce razmišljanja i emocionalne reakcije. Očekivanja u pogledu samoeфикаsnosti predviđaju ponašanja u kontekstu donošenja odluka (Cowen et al., 1991), postignuća na zadacima (Bandura, 1982, 1999; Bandura et al., 1980; Feltz, 1982) i zadacima rešavanja problema (Singh & Udainiya, 2009). Samoeфикаsnost je dobar prediktor različitih ishoda i ponašanja, poput društvenih veština, asertivnosti, prestanka pušenja, oporavka od srčanog udara, tolerancije na bol, suočavanja sa strahovima, izbora karijere, atletskog i školskog postignuća (Bandura, 1986).

Samoeфикаsnost utiče na to koliko napora će pojedinac uložiti u neku aktivnost, na uspešnost samomotivisanja i opstajanja u trenucima suočavanja sa poteškoćama, na regulaciju sopstvenih misli i ponašanja, kao i na osetljivost na stres (Pajares & Valiante, 2006). Važna je determinanta životnih odluka jer se ljudi uglavnom bave aktivnostima za koje veruju da imaju kompetencija. Ako pojedinac ne veruje da svojim ponašanjem može da izazove određeni efekat, on nije motivisan da preduzme akciju ili da istraje u trenucima poteškoća (Bandura, 2010).

Osobe sa visokom samoeфикасношћу teškoće u okruženju vide kao prilike i izazove i ulažu dodatni napor da ih prevaziđu, gde krajnji ishod može biti povećana angažovanost (Ventura et al., 2015). Sa druge strane, osobe sa niskom samoeфикасношћу pretnje u okruženju percipiraju kao blokade, što vodi povlačenju (smanjenom ulaganju napora i percepciji sebe kao nesposobnog za rešavanje zadataka) i može da rezultira različitim oblicima profesionalnog sagorevanja. Iz navednog se može zaključiti da samoeфикаsnost predstavlja važan faktor koji određuje reakciju na preteće i otežavajuće okolnosti u sredini. Visoka samoeфикаsnosti doprinosi većem angažovanju i posvećenosti, dok niska samoeфикаsnost doprinosi smanjenom postignuću i profesionalnom sagorevanju.

Pojedinci sa percepcijom više samoeфикаsnosti biraju teže i izazovnije zadatke. Životu pristupaju sa stavom da se sve može uraditi, zbog čega životne izazove vide kao rešive probleme, a ne kao pretnje koje treba izbegavati (Luszczynska et al., 2005). Biraju izazovna okruženja i istražuju sredinu u kojoj se nalaze ili pak kreiraju novu. Sebi postavljaju ciljeve koji su izazovni, ali ostvarivi, i ostaju posvećeni ostvarenju tih ciljeva. U stresnim situacijama, zbog verovanja u sopstvene sposobnosti da upravljaju tim situacijama, pokazuju samopouzdanje. Ljudi sa visokom samoeфикасношћу prijavljuju iskustvo uspeha u rešavanju zadatka, kao i visok nivo sposobnosti da pronalaze različita rešenja. U odnosu na one koji sumnjaju u svoje sposobnosti, ulažu više napora i uporniji su kada se suočavaju sa poteškoćama (Schunk, 1991). Kada se nađu u situaciji nazadovanja, lakše se oporavljaju.

S druge strane, pojedinci koji percipiraju sopstvenu samoeфикаsnost kao nisku, novim situacijama prilaze sa strahom (Singh & Udainiya, 2009). Niska samoeфикаsnost vodi začaranom krugu, gde manjak vere u sebe vodi ka manjem preuzimanju akcija, a manjak akcija doprinosi većoj sumnji u sebe. Osobe sa niskom samoeфикасношћу lakše podležu stresu i češće su depresivne u odnosu na ljude sa visokom samoeфикасношћу.

Ponašanja ljudi, izbori koje prave i njihove kompetencije bolje se predviđaju na osnovu uverenja koje imaju u vezi sa svojim postignućima nego na osnovu njihove sposobnosti da nešto postignu (Pajares & Valiante, 2006). To, ipak, ne znači da je za postignuće dovoljno da pojedinac ima uverenje da je moguće ostvariti ga. Za postignuće je neophodna harmonija samoeфикаsnosti s jedne strane, i znanja i veština s druge. Samoeфикаsnost pomaže donošenju odluke šta raditi sa veštinama i znanjem koji se poseduju.

Poslednjih godina sve je više istraživanja **samoeфикаsnosti u liderskom kontekstu**. Samoeфикасни pojedinci su motivisani, istrajni, usmereni na cilj, rezilijentni i konstruktivno razmišljaju kada se nađu pred pretnjom ili pod pritiskom. Istraživanja efektivnog liderstva opisuju uspešne lidere kao posvećene, odlučne, rezilijentne, na rezultate orijentisane i uspešne u rešavanju problema (Locke & Kirkpatrick, 1991). U svetlu onoga što znamo o visoko samoeфикаsnim pojedincima, može se zaključiti da su istraživači u domenu liderstva godinama kao uspešnog lidera zapravo opisivali visoko samoeфикасну osobu u specifično liderskim zadacima (McCormic et al., 2002). Interesantan je podatak da lideri koji u većoj meri praktikuju transformaciono liderstvo svojim stilom rukovođenja podstiču razvoj samoeфикаsnosti kod drugih. Jedna studija je ispitala vezu između liderskog stila i samoeфикаsnosti podređenih (Loganathan & Krishnan, 2010). Pokazalo se da postoji značajna veza između transformacionog liderstva i stepena samoeфикаsnosti kod podređenih. Ovaj podatak može biti važan s obzirom na to da je utvrđeno kako su žene sklonije transformacionom liderstvu (Judge & Piccolo, 2004), što bi značilo da veća zastupljenost žena na liderskim pozicijama i praktikovanje transformacionog liderstva kom su sklone potencijalno bi moglo da utiče na veći razvoj samoeфикаsnosti kod drugih žena i profesionalno osnaživanje.

Samoeфикаsnost moԑe predstavljati značajan protektivni faktor u prevazilaԑenju štetnih posledica pretnje stereotipom. Hojt i Blasković (2007) sprovele su dve eksperimentalne studije u kojima su došle do zaključka da ԑene sa visokom samoeфикасношću u situaciji eksplicitnog aktiviranja stereotipa procenjuju svoje postignuće kao bolje, u odnosu na ԑene sa visokom samoeфикасношću kod kojih nije aktiviran stereotip. Pored toga što su ԑene sa visokom samoeфикасношću svoje postignuće procenjivale kao bolje, one su ujedno dobijale i bolje ocene na liderskom zadatku od strane nezavisnih procenjivača, pokazujući time reaktivno, tj. kontrastereotipno ponašanje. U ovoj studiji je korišćeno eksplicitno aktiviranje stereotipa i zanimljiv je podatak da ԑene, kada su svesne pretnje stereotipom, pokazuju otpornost na njega, pa autorke zaključuju da stereotipi mogu imati pozitivan uticaj na ponašanje ԑena u ovom kontekstu. Istraԑivanje koje su sprovele Lemon, Moskovisi i Gudijer (2010), razmatrajući strategije koje ԑenama pomaԑu da stupe na liderske pozicije na svom karijernom putu, pokazalo je da je samoeфикаsnost jedan od značajnijih faktora koji im pomaԑe da karijerno napreduju. U prilog tome govori i istraԑivanje koje je sproveo Singer (1989), a koje ukazuje na to da je samoeфикаsnost jedan od ključnih faktora aspiracije ka liderskim pozicijama kod ԑena. Upravo iz tog razloga, zabrinjava podatak da ԑene imaju niԑi stepen samoeфикаsnosti u odnosu na muškarce (Nissen & Shemwell, 2016). Utvrđeno je da ԑene sebe procenjuju kao manje sposobne u akademskom domenu čak i onda kada postiԑu jednako dobre rezultate kao muškarci (Baum et al., 2013; Mateju & Smith, 2015). Pored toga, ԑene su sklonije da svoj uspeh pripisuju trudu i radu, za razliku od muškaraca koji uzrok svog uspeha pronalaze u svojim sposobnostima (Tirri & Nokelainen, 2011). *Imposter sindrom* ili *Sindrom varalice* predstavlja sklonost pojedinca da potcenjuje svoje sposobnosti i da uprkos realnim postignućima i uspesima sumnja u svoju vrednost i očekuje da će doći do neuspeha (Tiefenthaler, 2018). Istraԑivanja pokazuju da su mu sklonije ԑene i da se njime moԑe objasniti zašto često kao uzrok svog uspeha navode srećne okolnosti, a ne ličnu sposobnost. Jedno od potencijalnih objašnjenja leԑi u činjenici da se vera u sopstvene sposobnosti razvija u ranom detinjstvu i već tada je pod uticajem rodnih stereotipa. Utvrđeno je da se razvoj samoeфикаsnosti, pa čak i karijerne samoeфикаsnosti dešava veoma rano, a da rodni stereotipi utiču na razvoj samoeфикаsnosti već u uzrastu od 12 godina (Macht Jantezer et al., 2009). Istraԑivanja su pokazala da se devojčice socijalizuju na naćin koji doprinosi sklonosti da potcenjuju svoje sposobnosti i umanjuju sopstvene uspehe (DiBendetto & Bembenutty, 2013). U prilog tome govori i istraԑivanje koje su sprovedi Klens i Imes (1978) na uzorku veoma uspešnih ԑena koje su svoj uspeh opisivale kao rezultate sreće, a ne talenta ili sposobnosti. Navodile su da se osećaju neadekvatno i bezuspešno uprkos postignućima koja su služila kao dokaz njihove kompetentnosti.

ԑene su sklone razmišljanju koje se u literaturi opisuje kao „lepljivi pod“, a koje podrazumeva sumnju u sebe i svoje sposobnosti (Carrillo et al., 2014). Drugim rećima, ԑene same sebe sputavaju usled nedostatka samoeфикаsnosti (Byrne, 2020), što je jedan od ključnih razloga zašto je neophodno pomoći im da razvijaju samoeфикаsnost tako što će sebe videti kao lidere (Ibarra & Kolb, 2013).

Navedene studije ukazuju na to da je samoeфикаsnost važan faktor liderskih aspiracija i suoćavanja sa rodniim stereotipima u liderskom okruԑenju. Banudra (2010) je utvrdio da ljudi sa višim stepenom samoeфикаsnosti imaju više opcija u pogledu razvoja karijere i veće šanse da napreduju, dok nam pomenuta istraԑivanja koja su sprovele Hojt i Blasković (2007) ukazuju da samoeфикаsnost moԑe predstavljati znaćajan protektivni faktor u prevazilaԑenju štetnih posledica pretnje stereotipom. Pored opšte samoeфикаsnosti, pregovaraćka samoeфикаsnost predstavlja uverenje da osoba moԑe biti uspešna u pregovaranju (Bandura, 1997; Luszczynska et al., 2005) i predstavlja znaćajan

faktor pregovaračkog ponašanja. Samim tim je izuzetno važno ispitati na koji način oba tipa samoeфикаsnosti – opšta i pregovaračka samoeфикаsnost utiču na prevazilaženje rodних stereotipa, što je upravo cilj ovog istraživanja.

Pored toga, utvrđeno je da bolje razumevanje rodних stereotipa i osmišljavanje edukativnih programa koji mogu pomoći u njihovom prevazilaženju značajno mogu povećati lidersku samoeфикаsnost kod žena (Isaac et al., 2012).

2.3.1.2. Samoprihvatanje kao protektivni faktor u prevazilaženju rodних stereotipa u liderstvu

Samoprihvatanje predstavlja relativno nov koncept u psihologiji, iako je u domenu filozofije odavno prisutan. Definiše se kao stav prihvatanja, neosuđivanja i tolerancije (Williams & Lynn, 2010). Drugim rečima, samoprihvatanje je neosuđivanje sebe.

U cilju jasnijeg razumevanja zašto je bezuslovno samoprihvatanje (BSP) presudno važno za prevazilaženje rodних stereotipa kod žena, u narednom delu teksta dat je istorijski osvrt na ovaj pojam i njegov temeljan prikaz iz ugla Racionalno Emotivno Bihejvioralne Terapije (REBT) koja mu dodeljuje centralno mesto među svojim terapijskim konceptima. Pojam samoprihvatanja iz ugla REBT-a koncipiran je na osnovu kritike pojma samopoštovanja, zbog čega će u nastavku biti istaknuta razlika između ova dva koncepta, nakon čega sledi opis potencijalnih uzroka niskog samoprihvatanja kod žena kao i pregled istraživanja iz ovog domena.

U judaizmu, samoprihvatanje se definiše kao realistična i precizna procena sebe, svojih vrlina i slabosti, uspeha i neuspeha. Ne osuđuje se cela osoba već njeno neprimereno ponašanje (Pies, 2010). Konceptualizaciji pojma samoprihvatanja u 20. i 21. veku prethodi teorija koju je ustanovio Frojd (1954) i u kojoj tvrdi da postoji obrnuta veza između ljubavi prema sebi i ljubavi prema drugima. U onoj meri u kojoj osoba sebe pozitivno vrednuje, druge će vrednovati manje. Nešto kasnije, ovoj teoriji se suprotstavio Adler, tvrdeći da postoji pozitivna veza između ljubavi prema sebi i ljubavi prema drugima, pa će tako ljudi koji sebe negativno vrednuju isto tako negativno vrednovati i druge. U skladu s ovim je i Fromova (2017) postavka da je ljubav prema sebi uslov ljubavi prema drugima. Sa pojavom humanističkog pravca u psihologiji i uverenjem da su ljudi bazično dobri dolazi do uvođenja i pojma samoprihvatanja kao bitne odlike samoaktualizacije, optimalnog funkcionisanja, zrelosti, ličnog razvoja i mentalnog zdravlja (Hoffman et al., 2013).

Prema REBT-u, bezuslovno samoprihvatanje (BSP) i samopoštovanje se konceptualno razlikuju, iako istraživanja ukazuju da su međusobno pozitivno povezani i da su važni indikatori mentalnog zdravlja (Popov et al. 2015). Iako postoje značajne razlike između njih, nema mnogo studija koje ih upoređuju i ispituju razliku u njihovom doprinosu u predviđanju mentalnog zdravlja.

Pojam samoprihvatanja se u psihologiji najviše vezuje za Alberta Elisa (1972), rodonačelnika Racionalno Emotivno Bihejvioralne Terapije (REBT). Ovaj pojam postuliran je na osnovu kritike koja je upućena pojmu samopoštovanja koji je dugo bio prisutan u psihologiji. Ključna zamerka koju Elis (2005) upućuje pojmu samopoštovanja jeste to što je bazirano na uslovnom prihvatanju sebe. Nataniel Branden (2001), rodonačelnik pojma samopoštovanja, definiše ga kao lični doživljaj kompetentnosti da se prevaziđu životni izazovi i da se bude vredan sreće. Drugim rečima, da bi osoba sebe smatrala vrednom sreće, uslov je da bude uspešna u prevazilaženju izazova. Autor je smatrao da ovakvo visoko samovrednovanje ima

pozitivne efekte. Koncept je bio definisan kao procena sopstvene vrednosti koja je zasnovana na postizanju određenih uspeha. Drugim rečima, građenje pozitivne slike o sebi smatralo se jedinim načinom da se ljudi osećaju vrednim (Mills, 1993; Krnetić, 2006). Kritika ovog pojma iz ugla REBT-a odnosi se na to da koncipiranjem ljudske vrednosti na osnovu toga da li osoba postiže uspeh ili ne, podrazumeva da kada osoba doživi uspeh – smatraće sebe dobrom i vrednom, a kada doživi neuspeh – oceniće sebe kao lošu i manje vrednu osobu. Pored toga, definicija samopoštovanja podrazumeva i uspeh u odnosu sa drugima, pa će osoba kada je prihvaćena od strane drugih imati visoko samopoštovanje, a kada nije, onda će imati nisko samopoštovanje. U većini definicija samopoštovanja koje Elis kritikuje nalaze se sledeći elementi (London, 1997; Mecca et al., 1989): 1) ocenjivanje sopstvene vrednosti jednom globalnom ocenom, što predstavlja kogniciju, tj. prvi korak u zaključivanju 2) pozitivni ili negativni emocionalni odgovor na procenu sopstvene vrednosti, što predstavlja emocionalnu reakciju, tj. drugi korak u vidu reagovanja 3) ponašanje koje je posledica ovakvog stava, koje, ukoliko se radi o negativnoj samoproceni, vodi samodestruktivnim i samoosujećujućim postupcima.

Elis (1972) je smatrao da ljudi previše vremena provode procenjujući sebe, pri čemu ne prave razliku između osobina ličnosti, postignuća, ponašanja i svoje lične vrednosti. On pravi razliku između dva tipa samoprihvatanja: bezuslovno samoprihvatanje i uslovno samoprihvatanje. Bezuslovno prihvatanje sebe je vid prihvatanja koji on promoviše i odnosi se na kontinuiranu promenljivost ljudskog bića, zbog čega je nemoguće vrednovati ga. Nasuprot tome, uslovno samoprihvatanje podrazumeva da će osoba sebe vrednovati na osnovu spoljnih pokazatelja, kao što su uspeh, primereno ili inteligentno ponašanje. Još jedan od pionira Racionalno Emotivno Bihejvioralne Terapije, Drajden (2013), ističe da pojam bezuslovnog samoprihvatanja uvažava da je svaki pojedinac unikatno, kompleksno, promenljivo i pogrešivo ljudsko biće. Bezuslovno samoprihvatanje (BSP) predstavlja stav odbijanja bilo kakvog (kako pozitivnog tako i negativnog) globalnog vrednovanja sopstvene ličnosti. Podrazumeva potpuno i bezuslovno prihvatanje sebe bez obzira na to da li pojedinac postiže uspehe i da li dobija odobravanje od drugih. Suštinska kognitivna karakteristika ovog stava je filozofija neosuđivanja sebe, uz zadržavanje evaluativnog odnosa prema svojim iskustvima, postupcima, mislima, osećanjima i osobinama (Ellis, 1994, 2003). To znači da osoba u konkretnoj situaciji ima pozitivno ili negativno mišljenje o svojim postupcima, mislima, osećanjima i iskustvima sa drugim ljudima i svetom oko sebe, ali da istovremeno odbija da globalno procenjuje sebe na osnovu procene tih pojedinačnih aspekata sebe. Drugim rečima, ljudi mogu sebi da postavljaju ciljeve, vrednosti, svrhu, i da onda ocene neko ponašanje kao dobro/zadovoljavajuće ili kao loše u zavisnosti od toga da li ono doprinosi ostvarenju tih ciljeva, ili ih sabotira.

Neki od principa na kojima počiva ovaj koncept su (Ellis, 1994):

- Ljudskim bićima se ne može dati jedna globalna ocena, zato što je self suviše kompleksan i stalno se menja.
- Ljudska bića su, u suštini, pogrešiva.
- Svi ljudi su jednaki po ljudskoj prirodi, ali nejednaki po različitim aspektima. Ljudi se ne razlikuju po svojoj ukupnoj vrednosti.
- BSP podstiče konstruktivno delovanje, a ne rezignaciju. Ono podstiče naša konstruktivna nastojanja da učimo iz grešaka i smanjimo našu sklonost ka uznemiravanju. To je stoga što se samoprihvatanje zasniva na fleksibilnoj filozofiji želje da se živi što je moguće srećnije.

Dok **samoefikasnost** predstavlja **uverenje o sopstvenim sposobnostima koje je bazirano na iskustvu**, stav **samoprihvatanja** predstavlja filozofiju sagledavanja ljudi kao jednakih, pa je tako suština bezuslovnog prihvatanja uverenje da se ljudska bića ne mogu ocenjivati i da nijedan čovek nije vredniji od drugog (Ellis, 1994). Ovaj princip ne poriče postojanje razlike među ljudima s obzirom na njihove različite aspekte, već poriče razliku u vrednosti bića kao celine. Stav samoprihvatanja podstiče pojedinca da se upusti u nova iskustva i konstruktivno dela, uči iz grešaka i umanju sklonost ka uznemiravanju kada se suoči sa negativnom povratnom informacijom, zbog čega može biti potencijalno važan faktor u prevazilaženju štetnih posledica stereotipa sa kojima su žene u liderstvu suočene.

Ellis (1972) je postulirao liderski model koji naglašava važnost racionalnog razmišljanja, a akcenat stavlja upravo na bezuslovno prihvatanje sebe. Lideri koji prihvataju svoje snage i slabosti i pokazuju manju sklonost ka samoobezvređivanju, uspešnije upravljaju sobom, tj. ovladavaju ličnim liderstvom, što je preduslov za vođenje drugih.

Brojne metastudije ukazuju na rodne razlike u samovrednovanju, pa tako muškarci imaju značajno viši stepen samovrednovanja (Gentile et al., 2009; Kling et al., 1999; Zuckerman et al., 2016). Žene sebe ocenjuju kao manje kvalifikovane, inteligentne i kao da manje zaslužuju od muškaraca (Clance & Imes, 1978; Kay & Shipman, 2014). Potencijalni uzroci niskog samovrednovanja leže u porukama kojima su izložene tokom svoje socijalizacije koje postepeno internalizuju i doživljavaju kao istinu o sebi.

Ključna premisa u Racionalno Emotivno Bihevioralnoj Terapiji jeste ideja da ljude ne uznemiravaju stvari same po sebi već način kako na njih gledaju, i ta ideja postulirana je u ABC modelu ljudskog ponašanja (Ellis, 1972). Prema ovom modelu, u tački A (*eng. activation event*, tj. aktivirajući događaj) su okidači štetnih emocija i ponašanja, u ovom slučaju stereotipne poruke kojima su žene izložene. Štetna ponašanja (u vidu izbegavanja i neasertivnosti) i osećanja (niskog samovrednovanja i doživljaja da su „varalice”) u tački C (*eng. consequences*, tj. posledice) posledica su iracionalnih uverenja u tački B (*eng. beliefs*, tj. uverenja), koja bivaju kreirana usled izloženosti stereotipnim porukama. Drugim rečima, žene sebe često i same sputavaju tako što u tački B poveruju u istinitost stereotipnih poruka i na taj način potvrđuju stereotip. Kao što je već pomenuto, ovaj fenomen opisan je kao „lepljivi pod”, gde žene same sebi otežavaju napredak u karijeri internalizacijom negativnih stereotipa koje vide kao istinu o sebi. Samim tim, promena u tački B, tj. zauzimanje drugačijeg stava naspram stereotipnih poruka može imati protektivnu ulogu u odnosu na izloženost negativnim stereotipima.

Volf i Naimark (1991) u pokušaju da REBT učine efektivnijom u radu sa ženama opisali su rodno stereotipiziranje kojem su žene izložene u svom odrastanju kroz ciklus od četiri koraka. Tabela 1 pokazuje na koji način se pomenuti ABC model može primeniti na poruke kojima su žene izložene (A) u društvu koje utiču na kreiranje iracionalnih uverenja (B) i ponašanja koja im ne pomažu da se karijerno razvijaju i napreduju (C).

Prvi korak odnosi se na poruke koje devojčice dobijaju u ranom detinjstvu – devojčice se igraju s lutkama, dečaci s automobilima, devojčice nose roze, dečaci plavo, devojčice su princeze, dečaci ratnici, devojčice smeju da plaču, dečaci ne. Ove poruke devojčice i dečaci dobijaju od strane roditelja, rođaka, nastavnika i kroz medije i vrlo brzo postaju internalizovane.

Drugi korak u ciklusu podrazumeva unutrašnji osećaj šta je „ispravno” i uzrokuje stvaranje iracionalnih uverenja u vidu „moranja”. Na taj način se razvijaju iracionalna

uverenja da devojke moraju da budu mršave, lepe, pomirljive i ljubazne.

Treći korak predstavlja emocionalne i ponašajne posledice internalizovanih „moranja” i tu spadaju osećanje niže vrednosti, anksioznost povodom posledica ponašanja koje nije usklađeno sa očekivanjima koja se vezuju za rodnu ulogu, depresivnost i slična stanja.

Četvrti korak predstavlja društvene reakcije na ponašanja koja nisu usklađena sa rodnom ulogom. Društvena okolina zapaža da li je ponašanje usklađeno sa očekivanjima rodne uloge ili mu se suprotstavlja. Volf i Naimark (1991) ukazuju na četiri konteksta koja se sagledavaju iz ugla navedenog ciklusa: ljubav i odnosi, fizički izgled i seksualnost, rad i karijera, žrtvovanje i samožrtvovanje. U nastavku je tabela koja se odnosi na kontekst rada i karijere, koja može biti od značaja u razumevanju uloge bezuslovnog samoprihvatanja u prevazilaženju rodni stereotipa u poslovnom kontekstu.

Tabela 1

Rad i karijera (prema Wolfe & Naimark, 1991)

A – Socijalizacija i poruke o rodni ulogama	B – Iracionalna uverenja ¹	C – Emocionalne reakcije i ponašanje na individualnom planu ²	C – Društvene reakcije na (ne)usklađenost ponašanja i očekivanja od rodne uloge
1. Žene su emotivne.	1. Ja ne pripadam na poziciji moći (ja sam varalica).	Niske aspiracije; manje preuzimanja rizika i manja asertivnost.	Diskriminacija u pogledu unapređenja i davanja povišice.
2. Žene nisu dobre u mehanici, matematici i menadžmentu.	2. Nikada neću biti dobra u matematici, mehanici i menadžmentu i bolje da odustanem.	Strah od uspeha; Strah od neuspeha.	Koncentrisanje žena u grupe na hijerarhijski nižim radnim mestima, tako da ambiciozne žene nemaju adekvatne uzore niti pristup višim pozicijama.
3. Žene su odgovorne za odnose i kvalitet odnosa.	3. Moram da se trudim da pomognem ljudima na poslu da se bolje slažu.	Izbegavanje aktivnosti koje vode unapređenju (pregovaranje, prezentovanje, izlaganje novih ideja).	Razlike u platama između muškaraca i žena sa istim iskustvom i na istim pozicijama.
4. Žene treba da budu fine i ne preterano asertivne.	4. Ne smem da „ljuljam čamac” i budem previše direktna.	Neasertivnost u traženju unapređenja i povišice.	
5. Muškarci zaslužuju više zarade od žena.	5. Ne zaslužujem finansijsku nagradu.		
6. Ženin „pravi posao” i izvor sreće je briga o	6. Moram da imam zadovoljavajući odnos da bih istinski bila srećna. Posao je samo privremena stvar i	Pokušaj da se uklope u postojeći sistem. Nedostatak	Asertivne žene na visokim pozicijama se smatraju „kastriirajućim”,

¹ Iracionalna uverenja proizilaze direktno iz poruka o rodni ulogama u sklopu socijalizacije.

² Emocionalne, ponašajne i društvene reakcije mogu biti posledica poruka o rodnoj ulozi i iracionalnih uverenja.

drugima, kući i porodici.	ne treba previše da se angažujem.	agilnosti (autonomije i ovladavanja veštinama).	„muškaračama” ili ženama koje su korišćenjem svoje seksualnosti došle na više pozicije.
7. Uspešne žene su drske.	7. Treba da budem pažljiva i da nikoga ne uznemirim dok pokušavam da napredujem. Ne smem da pokažem šta stvarno znam.	Ako su uspešne: anksioznost oko pronalaženja partnera; doživljaj da su varalice.	Zaposlene žene koje su ujedno i majke su posebno diskriminisanе i optužene da su „loše majke” ili „loše radnice”.
		Ako imaju partnera: strah da će ga izgubiti.	Seksualno uznemiravanje na radnom mestu.
		Ako su majke: osećanje krivice jer „napuštaju decu” da bi radile.	Nedovoljno institucionalne podrške (pomoć oko dece, kućnih poslova, brige o starijima).

Crte koje su vezane za rodni identitet su značajno povezane sa samovrednovanjem (Bem, 1974; Gentile et al., 2009). Samovrednovanje kod žena zasnovano je na nerealnim standardima fizičke lepote (Wolf, 1991), društvenim ograničenjima (manje prilika za zaposlenje i karijerno napredovanje, Kling et al., 1999), samoispunjavajućom prirodom negativnih stereotipa prema ženama (Major et al., 1999), manje poželjnim ocenama ženske agilnosti (Rudman et al., 2012) i ocenom lične vrednosti zasnovane na spoljnim faktorima (Crocker & Wolfe, 2001; Rudman et al., 2012), što sve zajedno vodi razvoju niskog samovrednovanja (Gentile et al., 2009). Utvrđeno je da su tipično muške osobine, kao što je agilnost i usmerenost na akciju, za razliku od tipično ženskih osobina, usmerenosti na druge, značajno više povezane sa visokim samovrednovanjem (Wojciszke et al., 2011).

Samoprihvatanje može biti od krucijalnog značaja u prevazilaženju uticaja stereotipa na uspešnost u obavljanju određenih zadataka, jer podrazumeva da osoba sebe prihvata i razume svoje snage čak i onda kada iz okruženja dobija suprotne informacije. Osoba koja sebe bezuslovno prihvata ostaje imuna na pristrasne procene drugih (Ellis, 1994). Uverenje da su svi ljudi jednaki po ljudskoj prirodi i svojoj ukupnoj vrednosti, ali nejednaki po različitim aspektima, može pomoći ženama u situaciji aktivacije stereotipa kada se suoče sa porukama da su muškarci veštiji u određenim domenima. Samim tim, samoprihvatanje bi potencijalno moglo da utiče na pregovaračku asertivnost, koja predstavlja jednu od ključnih odrednica leaderskog ponašanja. Naime, da bi osoba zastupala svoja prava i vešto pregovarala, neophodno je da sebe vidi kao osobu koja poseduje jednaku vrednost kao i osoba sa kojom je u odnosu. Asertivnost se često definiše kao spremnost pojedinca da se zauzme za sebe i svoja prava (Jakubowski & Lange, 1978), što u velikoj meri može biti podložno subjektivnoj samopercepciji. Naime, ljudi zaključuju o tome šta je pravedno da uzmu za sebe na osnovu toga kako

sebe vide (Lerner, 1980). Ljudi će biti skloni da očekuju isti tretman u odnosu na one sa kojima sebe smatraju psihološki jednakim. Ako sebe ne vide jednako vrednim, neće ni očekivati jednak tretman, a bilo kakav protest u vezi s raspodelom resursa će smatrati neosnovanim. Suprotno tome, ukoliko sebe vide kao jednako vrednog, veća je verovatnoća da će prepoznati nepravedan tretman i zauzeti se za sebe (Wenzel, 2000).

Način na koji osoba koja pregovara vidi sebe utiče na njeno ponašanje u pregovaranju (Curhan et al., 2006). Istraživanja koja su se bavila ovim pitanjem dala su različite poglede i objašnjenja na to kako samovrednovanje utiče na pregovaračko ponašanje. Neka istraživanja ukazuju da negativno samovrednovanje kod osobe aktivira ponašanje koje ima za cilj da osobi povрати doživljaj vrednosti, pa tako postaje manje osetljiva na potrebe drugih (Crocker & Park, 2003, 2004), zbog čega pribegava dominantnom i agresivnom ponašanju kako bi povratila osećaj vrednosti (Baumeister, 1998; Toch, 1993). Drugim rečima, osoba koja ima poljuljan osećaj lične vrednosti biće sklona da se upusti u vid kompenzatorskog ponašanja i da za sebe traži više kako bi povratila osećaj lične vrednosti, što će sve zajedno voditi boljim pregovaračkim veštinama. Suprotno tome, može se, takođe, očekivati i da osoba koja sebe nisko vrednuje manje traži u pregovorima. U skladu sa teorijom samopotvrđivanja (Swann et al., 1992), osoba teži onim informacijama putem kojih potvrđuje teoriju koju ima o sebi. U skladu sa tim, istraživanja ukazuju da osobe sa nižim stepenom samovrednovanja imaju niže ambicije i očekivanja i slabije postignuće (vanDellen et al., 2011), a u interakciji sa drugima su pomirljivije i prilagodljivije (Demo, 1985) tj. manje asertivne.

Imajući u vidu da asertivno ponašanje u vidu zastupanja za svoja prava (Jakubowski & Lange, 1978), može velikoj meri biti podložno subjektivnoj samopercepciji, u protektivne faktore u prevazilaženju rodni stereotipa neophodno je uključiti i asertivnost o čemu će biti reči u nastavku.

2.3.1.3. Asertivnost kao protektivni faktor u prevazilaženju rodni stereotipa u liderstvu

Asertivnost doslovno znači potvrđivanje sebe pred drugim ljudima (Lange & Jakubowski, 1976). Obuhvata izražavanje ili iskazivanje sebe na način koji podrazumeva zauzimanje za svoja lična prava i izražavanje svojih misli, osećanja i uverenja na direktan, iskren i odgovarajući način, istovremeno vodeći računa i ne ugrožavajući lična prava druge osobe. Asertivnost obuhvata uvažavanje, ali ne i pokornost i podređivanje drugoj osobi, kao da je druga osoba ispravnija ili bolja samo zato što je starija, moćnija, iskusnija, učenija, drugog pola ili rase. Pokornost se izražava u preteranoj popustljivosti i pomirljivosti prema drugoj osobi. U asertivnosti su uključene dve vrste uvažavanja: uvažavanje sebe, u vidu izražavanja svojih potreba i želja i zauzimanje za svoja prava, uz istovremeno uvažavanje potreba, želja i prava druge osobe.

Neasertivnost obuhvata kršenje sopstvenih prava, bilo tako što osoba ne izražava svoja iskrena osećanja, misli i uverenja, ili tako što izražava svoje misli i osećanja na pokoran, popustljiv i izvinjavajući način kako bi druge osobe mogle lako da ih zanemare (Lange & Jakubowski, 1976).

Prema Lazarusu (1973), asertivnost uključuje specifične kategorije sposobnosti kojima bi se moglo opisati asertivno ponašanje. To su:

- sposobnost da se kaže ne,
- sposobnost da se traže usluge i postavljaju zahtevi,

- sposobnost izražavanja emocija (prijatnih i neprijatnih) i
- sposobnost započinjanja, održavanja i završavanja komunikacije.

Istraživanja u domenu asertivnosti u poslovnom kontekstu pokazuju da su žene manje asertivne od muškaraca, i to naročito u domenu pregovaranja kada pristaju na manje iznose (Amanatullah & Morris, 2010). U tome posebnu ulogu ima način na koji se asertivnost percipira kod žena kao ponašanje koje nije u skladu sa rodnim stereotipom. Pregovaračka asertivnost je u konfliktu sa stereotipom o ženama naročito kada pregovaraju za sebe, što nije slučaj u situacijama kada pregovaraju za prijatelja ili člana porodice. U prilog tome govori i nalaz da su žene mnogo asertivnije u pregovorima za druge, nego za sebe. Duže istrajavaju u pregovorima za druge i postižu bolje rezultate nego kada pregovaraju za sebe (Babcock et al., 2002).

Nedostatak asertivnosti se smatra ključnim razlogom zašto žene imaju niže plate od muškaraca zbog čega se često kroz razvojne i edukativne programe podstiču da zauzmu asertivniji stav (Sieghart, 2021). Ipak, važno je napomenuti da čak i kada žene jesu asertivne, ne uspevaju da se izbore za iste radne uslove kao muškarci. U prilog tome govori studija sprovedena u Australiji koja je pokazala da žene asertivno traže da budu plaćene isto kao i njihove muške kolege, ali se ne izlazi u susret njihovim zahtevima (Williams & Tiedens, 2016). Studija sprovedena na studentima master studija pokazala je da žene jednako kao i muškarci pokazuju asertivnost u domenu pregovaranja i traže veću platu od prvobitne koja im je ponuđena, ali da muškarci svakako uspevaju da se izbore za bolje uslove. Žene koje asertivno postupaju u pregovaračkom kontekstu imaju dva puta veće šanse da ne budu zaposlene od muškaraca koji pregovaraju. Žene bivaju kažnjene za pregovaračku asertivnost, a potencijalni poslodavci pet puta češće izjavljuju da nisu spremni da sarađuju sa ženom koja traži veći iznos za sebe, nego sa muškarcem koji radi to isto (Sieghart, 2021).

Muškarci su generalno asertivniji (Amanatullah & Morris, 2010), a potencijalni razlog za to leži u činjenici da se asertivno ponašanje kod žena kosi sa očekivanjima koja su vezana za žensku rodnu ulogu. Drugim rečima, iako se asertivnost smatra poželjnim ponašanjem u zastupanju svojih prava, u poslovnom kontekstu su prisutni dvostruki standardi za muškarce i žene (Menzies, 2018). Istraživanja ukazuju da postoje razlike u očekivanjima od muškaraca i žena u pogledu asertivnosti (Biron et al., 2016). Menadžeri (muški i ženski) su daleko skloniji da kritikuju ženske zaposlene kada se ponašaju asertivno, dok istu vrstu ponašanja pozitivno vrednuju kod muškaraca. Žene u 75% slučajeva na godišnjim procenama njihovog radnog postignuća dobijaju negativne ocene poput one da su previše dominantne i da treba da „obrate pažnju na svoj ton”, što nije slučaj sa muškarcima koji demonstriraju isto ponašanje. Pored toga, dva i po puta češće dobijaju povratnu informaciju da je njihov komunikacijski stil agresivan u odnosu na muškarce (Amanatullah & Tinsley, 2013). Drugim rečima, asertivnost kod žena se opaža kao agresivnost dok se asertivnost kod muškaraca opaža kao direktnost i odlučnost.

Navedeni dvostruki standardi za žene i muškarce u pogledu asertivnosti navode žene da pronađu način kako da izraze svoj stav na način koji će biti usklađen sa stereotipnim očekivanjima u ponašanju žena (Menzies, 2018). Jedan od načina je da „ublaže” svoju asertivnost kroz izjave poput „da li mi možete dozvoliti da iznesem svoje mišljenje; izvinjavam se, ali moram da kažem; možda ovo što ću reći može da pomogne”, itd. Rizik koji postoji u primeni pomenutih fraza je što na ovaj način bivaju percipirane kao manje kompetentne jer se pomenute izjave tumače kao nesigurnost u saopštavanju svog mišljenja. Istraživanja su pokazala da žene mogu da smanje štetne

posledice asertivnog govora za 27% kada koriste „ponašajne izjave”, „vrednosne izjave” ili „izjave upozorenja” poput (Amantullah & Tinsley, 2013):

- „Izneću svoje mišljenje na veoma direktan bačin i biću što je moguće specifičnija u izlaganju.” (bihejvioralna izjava)
- „Vidim da se ovde radi o iskrenosti, integritetu i otvorenosti, zbog čega smatram da je važno da budem što otvorenija u pogledu svog stava.” (vrednosna izjava)
- „Znam da je rizično za jednu ženu da govori asertivno i direktno, ali ću svakako svoje mišljenje izneti na veoma otvoren način.” (izjava upozorenja).

Još jedna od preporuka u prevazilaženju štetnih posledica asertivnog govora kod žena jeste da nastoje da održe čvrst i dominantan govor tela, ali da u svoje verbalne poruke uključe komunalne aspekte komunikacije koji se tipično očekuju od žena (Menzies, 2018). Pored toga, iako se govornost percipira kao pokazatelj kompetenosti i moći kod muškaraca, žene koje uzimaju više vremena u svom izlaganju se ocenjuju kao manje kompetentne u odnosu na muškarce koji pričaju jednako dugo (Sieghart, 2021).

Jedna studija je pokazala da žene koje su asertivne na radnom mestu dobijaju veću platu od žena koje su neasertivne, ali da čak i najasertivnije žene i dalje dobijaju nižu platu u odnosu na najmanje asertivne muškarce (Hagi, 2016).

Zbog svega navedenog može se zaključiti da se asertivnost kod žena tumači kao agresivnost, zbog čega one svoju asertivnost često izražavaju na izvinjavajući način, koji se tumači kao neasertivnost i doprinosi lošoj oceni njihove kompetenosti. Slično kao i u slučaju ispoljavanja leaderskog ponašanja i kod asertivnosti su suočene sa konfliktom – ako se ponašaju asertivno, rizikuju da budu percipirane kao „nedovoljno ženstvene, grube i oštre”, ako se ponašaju neasertivno, rizikuju da budu percipirane kao nedovoljno kompetentne. Zbog navedenih dvostrukih standarda nastoje da u svojoj komunikacijskoj strategiji pronađu „pravu meru asertivnosti” kako bi sačuvale sliku kompetenosti i usklađenosti sa rodnim stereotipom.

Nespremnost žena da se asertivno zauzmu za sebe u ranim stadijumima karijere odražava se na sveukupne prihode u narednih nekoliko decenija, pa tako muškarci sa jednakim kompetencama, startujući sa iste pozicije, brže napreduju i imaju daleko više prihode (Babcock & Laschever, 2003), zbog čega smo smatrali da je veoma važno da asertivnost uključimo u ispitivanje individualnih protektivnih faktora u prevazilaženju štetnih efekata rodnih stereotipa.

2.3.1.4. Androginitet kao protektivni faktor u prevazilaženju rodnih stereotipa

U psihologiji je dugo bilo prihvaćeno shvatanje po kojem postoje samo dva moguća ishoda rodnog tipiziranja: *stereotipno* (maskulini muškarac i feminina žena) i *suprotno rodno tipiziranje* (feminini muškarac ili maskulina žena) (Vuletić, 1985). Pritom je dimenzija maskulinitet–femininitet smatrana bipolarnim kontinuumom, gde se maskulinitet i femininitet međusobno isključuju. Začetnik ove ideje je Frojd (1954), koji je tvrdio da mnoge psihičke teškoće muškarca nastaju usled odbacivanja „ženskih težnji” unutar njega i obrnuto. Smatrao da muške karakteristike ne bi trebalo da budu svojstvene ženi jer će potencijalno izazvati intrapsihičke sukobe, zbog čega je važno da

budu odstranjene.

Suprotno Frojdu, Jung (1953) smatra da čovek treba da postane svestan svojih arhetipova, animusa i anime, da ih uvede u svoje svesno iskustvo i da prihvati svoju (psihološku) dvopolnost jer jedino sjedinjavanjem suprotnosti muškarac i žena dobijaju šansu za ostvarivanjem psihičke celovitosti. Upravo ovu ideju nalazimo kod Sandre Bem (1981), koja tvrdi da osoba može istovremeno posedovati i maskuline i feminine karakteristike, tj. ne mora biti rodno tipizirana, zbog čega uvodi pojam *androgynosti* (ispoljavanje u izgledu i ponašanju osobina oba roda). Sandra Bem (1977) je svoje shvatanje rodnih uloga zasnovala na tzv. teoriji rodnih šema. Rodna šema je kognitivna struktura koja organizuje i usmerava percepciju osobe, formira se u ranom djetinjstvu i uslovljena je kulturnim razlikama. Ona funkcioniše kao spremnost da se informacije koje pristižu obrađuju sa stanovišta polne šeme (Vuletić, 1985). Smatra se da se rodno tipiziranje odvija između 3. i 5. godine života i s vremenom podstiče osobu da oblikuje sopstveno ponašanje tako da ono bude usklađeno sa rodnom ulogom koja je za muškarce i žene predviđena u određenoj kulturi. Rodno netipizirana, tj. androgina osoba je u stanju da i druge rodne šeme koristi kao odgovarajuće. Sloboda od oslanjanja na rodne sheme predstavlja prednost u mnogim situacijama. Zbog toga što su oslobođene potrebe da vrednuju sebe i druge prema propisanim standardima povezanim sa rodom, androgine osobe su sposobne da se ponašaju mnogo adaptivnije i fleksibilnije.

Kandido-Jakšić (1995) navodi brojna transkulturalna istraživanja koja pokazuju da postoji skup atributa prema kojima se stereotipno gotovo svuda razlikuju muškarci i žene i navodi da Bakanova (1966, prema Kandido-Jakšić, 1995) čak tvrdi da postoji transkulturalno slaganje u vezi sa onim osobinama po kojima se razlikuju muškarci i žene, bez obzira na godine, rod, religiju, obrazovni nivo ili bračni status. Od muškaraca se očekuje da razviju specifične maskuline osobine kao što su agresivnost, ambicija, fizička snaga, takmičarski duh, racionalnost, uspešnost, dominantnost, samopouzdanje, sposobnost preuzimanja rizika, hrabrost i borbenost, dok se od žena očekuje da razvijaju posebne ženske sposobnosti koje primarno podrazumevaju sposobnost da vole i saosećaju, da zadovoljavaju potrebe drugih, naročito svoje dece, da se brinu o kući i svim članovima porodice, da budu emotivne, nežne, odane, poslušne, neiskvarene, korisne i pokorne.

Beri i saradnici (Barry, Bacon & Child, 1957) ističu da polna diferencijacija i socijalizacija dolaze do izražaja još u toku ranog djetinjstva i da se u vaspitanju devojaka posebno vodi računa da razvijaju poslušnost, odgovornost i usmerenost na potrebe drugih, dok se dečaci uče da se oslanjaju na vlastite snage, razvijaju samopouzdanje i da budu što uspešniji u društvu. Ovde nailazimo na potvrdu ranije pomenutih rodnih stereotipa koji otežavaju ženama snalaženje u liderskoj ulozi, koja se prevashodno smatra maskulinom.

Prvobitno shvatanje Sandre Bem (Bem, 1974) bilo je da su androgini oni ljudi kod kojih postoji izbalansiranost u pogledu prisutnosti maskulinih i femininih osobina ličnosti. Međutim, pokazalo se da ipak postoje razlike između osoba koje su istovremeno visoko maskuline i visoko feminine i onih osoba koje su istovremeno nisko maskuline i nisko feminine. Stoga je naziv „androgini” zadržan samo za one osobe koje su istovremeno visoko maskuline i visoko feminine, dok su za „neizdiferencirane” proglašene osobe koje su istovremeno nisko maskuline i nisko feminine.

Koncept androgynosti predviđa da, pored dva već pomenuta ishoda polnog tipiziranja (stereotipno i suprotno), može postojati i treće, a to je androgynost – istovremeno naglašena i maskulinitet i femininitet, što osobu čini psihološki fleksibilnijom i socijalabilnijom jer je uspela da integriše spostvene feminine i maskuline attribute (Bem, 1974, 1981, 1985). Androgine osobe poseduju visoku sposobnost

adaptacije na razne životne situacije u odnosu na osobe koje su se asimilovale sa rodnom ulogom koju im je nametnula sredina i stoga su njihove mogućnosti adaptacije umanjene, jer im njihova rigidna kognitivna šema ne dozvoljava da sagledaju stvari iz drugog ugla. Stoga oni pred sobom imaju manji broj izbora i umanjenu mogućnost adaptacije i snalaženja u raznim životnim okolnostima. Rigidna socijalizacija samo za jednu rodnu ulogu dovodi do toga da rodno tipizirane osobe izbegavaju ponašanje koje je karakteristično za ulogu suprotnog pola (i samim tim jer je nepoželjno za sopstveni pol) te su u situacijama koje zahtevaju ponašanje suprotno strogim standardima sopstvene rodne uloge krajnje nefleksibilne i neefikasne.

Androgine osobe su mentalno zdravije nego maskulini muškarci i feminine osobe (Bem, 1974, 1981, 1985; Cosentino & Heilbrun, 1964; Kandido-Jakšić, 1995; Spence & Helmreich, 1978). Androgine žene, odnosno one koje imaju visoko izražene maskuline i feminine attribute, više cene i poštuju sebe nego žene koje su rodno tipizirane kao maskuline i feminine. Isto tako, žene sa androginitetom i maskulinitetom u većoj meri ispoljavaju samostalno i nezavisno ponašanje u odnosu na žene sa femininitetom, koje se u većoj meri oslanjaju na druge (Bem, 1977).

Androginitet se povezuje sa većim samopoštovanjem i samovrednovanjem, većom samoeфикасношću i boljim veštinama rešavanja problema (Choi, 2004). Žene koje su androgine imaju veću samoeфикаsnost u odnosu na feminine žene (Bem & Lenney, 1976).

Internalizovane društvene šeme roda funkcionišu kao kognitivne sheme koje oblikuju percepciju i ponašanje. Istraživanje koje je sproveda Bem (1981) ukazuje da identitet zasnovan na rodnoj ulozi utiče na ponašanje i percepciju sposobnosti u obavljanju zadatka koji je (ne)usklađen sa rodnom ulogom. Rodno tipizirane individue iz svog repertoara potpuno isključuju tipične karakteristike drugog roda. U skladu s tim, žene su *feminine* (pasivne, pričljive, nežne, osećajne, itd.), a muškarci *maskulini* (agresivni, dominantni, bezosećajni, itd.). Utvrđeno je da žene koje su u većem stepenu identifikovane sa svojom rodnom ulogom imaju manji stepen liderskih aspiracija (Boatwright & Egidio, 2003; Devnew et al., 2017).

Pojedinci koji se u slabijoj meri identifikuju sa određenim domenom manje su podložni pretnji stereotipom u odnosu na pojedince koji se u većoj meri identifikuju sa datim domenom, npr., svojom rodnom ulogom (Aronson, 1999). Istraživanja ukazuju da su žene koje su u manjoj meri identifikovane sa ženskom rodnom ulogom manje podložne pretnji stereotipom u matematičkim zadacima u odnosu na žene koje se više identifikuju sa svojom rodnom ulogom (Schmader, 2002). Samim tim je moguće da maskulini rodni identitet moderira štetne uticaje stereotipa na uspešnost žena u liderskim aktivnostima, što ujedno može da posluži kao ključno obrazloženje zašto se neke žene uspešno probijaju kroz „stakleni plafon” (Bergeron et al., 2006). Šmader (2002) je istražila uticaj identifikacije sa rodom na uspešnost u matematičkim zadacima u situaciji pretnje stereotipom. Kada je stereotip aktiviran na implicitan način, žene koje se izrazito identifikuju sa svojim rodom postižu značajno slabije rezultate od muškaraca, dok žene koje su manje identifikovane sa svojom rodnom ulogom postižu iste rezultate kao muškarci. Istraživanje koje su sprovedli Bergeron i saradnici (2006) nastojalo je da odgovori na pitanje da li stereotipi negativno utiču na uspešnost žena u liderskom kontekstu. Ispostavilo se da pretnja stereotipom utiče na uspešnost u obavljanju liderskih poslova, ali da identifikacija sa muškom rodnom ulogom ima protektivno dejstvo u odnosu na štetne posledice stereotipa. Žene koje se u većem stepenu identifikuju sa maskulinitetom postižu jednako dobre rezultate kao muškarci, za razliku od žena koje se slabije identifikuju sa muškim karakteristikama, kod kojih je zapaženo značajno niže postignuće u liderskim zadacima. Navedeno istraživanje u skladu je sa rezultatima

istraživanja u akademskom kontekstu koje je ukazalo da se maskulinitet smatra okosnicom profesionalnog uspeha (Derks et al., 2018).

Navedeni nalazi daju implikacije za buduća istraživanja u kojima naglasak treba da bude ne samo na rodu kao demografskoj varijabli već i na identifikaciji sa rodom kao psihološkoj varijabli. To nas ujedno navodi na dalje razmatranje individualnih faktora koji mogu uticati na reakciju na stereotipe u liderskom kontekstu, među kojima su i internalizovane društvene šeme roda (Bem, 1981). U kontekstu liderstva, istraživanja ukazuju da je androgeni tip identiteta, koji uključuje divergentnost crta i karakteristika svojstvenih svakom od rodova, povezan sa korišćenjem šireg dijapazona liderskih ponašanja (Korabik, 1982).

3. Empirijski deo

3.1. Problem, ciljevi i hipoteze istraživanja

Sa jedne strane, razvoj pregovaračke asertivnosti kod žena je važan kako bi se unapredila njihova pozicija u svetu rada, a sa druge strane imamo jasne pokazatelje da pregovaranje kao vid liderskog ponašanja nije usklađeno sa ponašanjima koja se stereotipno očekuju od jedne žene. Žene koje pregovaraju za više resursa procenjuju se kao manje fine, previše zahtevne i nedovoljno zainteresovane za međuljudske odnose, dok se takve procene ne donose za muškarce koji pregovaraju (Bowles et al., 2007). Žene mnogo više nego muškarci odluku o pregovaranju zasnivaju na proceni da li time rizikuju da budu percipirane kao manje dopadljive (Bowles & Flynn, 2010). Drugim rečima, ponašanje žena u pregovaračkom kontekstu je moderirano različitim vidovima izloženosti stereotipima. Istraživanja navedena u teorijskom delu rada takođe sugerisu da je reakcija na stereotipe pod uticajem intrapersonalnih faktora, kao što su opšta i pregovaračka samoeфикаsnost, rodna tipizacija, samoprihvatanje i asertivnost (Bandura, 1997; Bergeron et al., 2006; Hoyt & Blascovich, 2007; Lerner, 1980; Luszczynska et al., 2005). Ovakvi rezultati ukazuju na to da je opravdano tragati za načinom na koji intrapersonalni faktori utiču na reagovanje na stereotipe, a u kontekstu pregovaračke asertivnosti.

Opšti cilj ovog istraživanja jeste da doprinese razumevanju prirode i sadržaja rodnih stereotipa u domenu pregovaranja i individualnih protektivnih faktora i načina na koji oni utiču na asertivnost u pregovaranju u situaciji pretnje stereotipom.

Dosadašnja istraživanja su se bavila protektivnim faktorima, i to dominantno u liderskim zadacima, kao što je donošenje odluka (Hoyt & Blascovich, 2007, 2010). U ovom istraživanju, ispitani su faktori **koji mogu uticati na prevazilaženje rodnih stereotipa, ali u pregovaračkom kontekstu – kontekstu koji se pokazao kao ključan za razumevanje razlika u liderskom ponašanju muškaraca i žena**, odnosno kao najrelevantniji za razumevanje manje zastupljenosti žena na liderskim pozicijama (Babcock & Laschever, 2003). S obzirom na to da je cilj istraživanja razumevanje individualnih protektivnih faktora koji vode kontrastereotipnom reagovanju na stereotipe, a prethodna istraživanja ukazuju da eksplicitna aktivacija stereotipa vodi ovom vidu ponašanja (Kray et al., 2001; Kray et al., 2004), u ovo istraživanje uključena je **eksplicitna aktivacija stereotipa**. Pored toga, cilj je bio ispitati da li postoje razlike u

individualnim protektivnim faktorima, s obzirom na pol i rodni tip, kako bi se razumelo da li neki od ispitanih protektivnih faktora potencijalno stoji u osnovi polnih razlika u pregovaračkom ponašanju koje su zabeležene u prethodnim studijama (Babcock & Laschever, 2003; Small et al., 2007).

Dodatno, **razumevanje sadržaja i prirode rodnih stereotipa u domenu pregovaranja do sada nisu istraživani u Srbiji na populaciji studenata i studentkinja koji su na pragu karijere**, zbog čega je ova tema veoma značajna. Samim tim je važno razumeti u kojoj meri su stereotipi prisutni kao i da li se njihovo prisustvo i sadržaj razlikuju s obzirom na pol ispitanika, tip rodnog identiteta, kao i izraženost samoeфикаsnosti s obzirom da se upravo ona pokazala kao značajan protektivni faktor u prevazilaženju rodnih stereotipa (Hoyt & Blascovich, 2007).

Opšti cilj istraživanja sproveden je kroz dve studije. Studija 1 je predstavljala prvi deo istraživanja i bila je neeksperimentalnog tipa. U Studiji 1 su učestvovali ispitanici oba pola i cilj je bio da se kvantitativnom analizom sadržaja i kvalitativnom analizom ispita postojanje rodnih stereotipa u domenu pregovaranja na uzorku studenata iz Republike Srbije i, ukoliko se ono potvrdi, ispitati prirodu i sadržaj ovih stereotipa. Pored toga, cilj Studije 1 je bilo i ispitivanje međusobne povezanosti između ispitanih varijabli i polne razlike na merenim protektivnim faktorima. Dodatno, Studija 1 trebalo je da odgovori na pitanje da li postoje razlike u izraženosti individualnih protektivnih faktora s obzirom na pol i rodni tip i, ako postoje, kakva je priroda tih razlika. Kvalitativna analiza sprovedena u Studiji 1 bila je osnov za sprovođenje eksperimentalne Studije 2, u kojoj je ispitan uticaj individualnih protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost u pregovaranju kod žena. Naime, smatrali smo da je naučno opravdano i neophodno da utvrdimo prisustvo rodnih stereotipa u domenu pregovaranja i razlike u izraženosti protektivnih individualnih faktora s obzirom na pol i rodni tip kako bismo se dalje bavili uticajem protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost žena u situaciji pretnje rodnim stereotipom. Analiza polnih razlika u izraženosti protektivnih faktora, kao i analiza povezanosti ovih protektivnih faktora sa dimenzijama maskulnosti i femininosti koja je sprovedena u Studiji 1, takođe je služila tome da ukaže na to koji od protektivnih faktora je potrebno razvijati i podsticati kod žena kako bi konstruktivno prevazišle rodne stereotipe u domenu pregovaranja.

Studija 1 je imala dva potcila:

1. **Ispitati međusobnu povezanost opšte i pregovaračke samoeфикаsnosti, bezuslovnog samoprihvatanja, asertivnosti, femininosti i maskulnosti, kao i polne razlike na skorovima ovih varijabli.**

S obzirom na to da su **opšta i pregovaračka samoeфикаsnost, bezuslovno samoprihvatanje i asertivnost važni protektivni faktori u izgradnji leaderskog ponašanja i prevazilaženja rodnih stereotipa u domenu liderstva** (Ellis, 1972; Leimon et al., 2010; Sieghart, 2021; Wolfe & Naimark, 1991), važno je istražiti da li se povezanost ovih protektivnih faktora menja s obzirom na pol ispitanika i da li postoje značajne razlike između muškaraca i žena kada su u pitanju skorovi na ispitivanim varijablama.

H1: Opšta samoeфикаsnost koja predstavlja opšte uverenje osobe da može da se izbori sa bilo kojim novim zadatkom, bez obzira koliko je isti izazovan ili stresan povezana je sa **specifičnom samoeфикаsnošću** koja predstavlja uverenje vezano za specifičan zadatak (Smith et al., 2006). To znači da će osoba koja sebe percipira kao sposobnu u rešavanju različitih zadataka i izazova sebe percipirati kao visokoefikasnu u rešavanju specifičnih određenih problema, zadataka ili

situacija. Samim tim, pretpostavljamo da će **opšta samoefikasnost biti povezana sa pregovaračkom samoefikasnošću.**

H2: Utvrđena **veza između bezuslovnog samoprihvatanja i samoefikasnosti** u skladu je sa teorijom koju je postulirao Blejzer (Blazer, 2002), po kojoj je samoefikasnost povezana sa aspektom identiteta koji se odnosi na samovrednovanje. Način na koji osoba koja pregovara vidi sebe utiče na njeno ponašanje u pregovaranju (Curhan et al., 2006). Ako sebe ne vide jednako vrednim, neće ni očekivati jednak tretman, a bilo kakav protest vezano za raspodelu resursa će smatrati neosnovanim. Suprotno tome, ukoliko sebe vide jednako vrednim veća je verovatnoća da će prepoznati nepravedan tretman i zauzeti se za sebe (Wenzel, 2000). U skladu sa teorijom samopotvrđivanja (Swann et al., 1992

H4: Visoka pozitivna **povezanost između samoefikasnosti i asertivnosti** (Paterson et al., 2002) podrazumeva da osobe koje veruju da se mogu izboriti sa bilo kojim novim zadatkom će ujedno biti vešte u zauzimanju za sebe. Asertivnost podstiče razvoj samoefikasnosti (Lange & Jakubowski, 1976), različitih socijalnih veština (Uyun & Hadi, 2005, prema Sriyanto et al., 2019) i veština rešavanja problema (Sriyanto & Novianto, 2018), zbog čega očekujemo da će **asertivnost biti povezana sa pregovaračkom samoefikasnošću.**

S obzirom na to da su **crte koje su vezane za rodni identitet povezane sa**), osoba teži onim informacijama putem kojih potvrđuje teoriju koju ima o sebi. U skladu sa tim, istraživanja ukazuju da osobe sa nižim stepenom samovrednovanja imaju niže ambicije i očekivanja i slabije postignuće (vanDellen et al., 2011), a u interakciji sa drugima su pomirljivije i prilagodljivije (Demo, 1985), tj. manje asertivne. Samim tim, očekujemo da će postojati **veza između bezuslovnog samoprihvatanja i pregovaračke samoefikasnosti.**

H3: Spremnost pojedinca da se zauzme za sebe i svoja prava (Jakubowski & Lange, 1978) u velikoj meri može biti podložna subjektivnoj samopercepciji. Naime, ljudi zaključuju o tome šta je pravedno da uzmu za sebe na osnovu toga kako sebe vide (Lerner, 1980). Ljudi će biti skloni da očekuju isti tretman u odnosu na one sa kojima sebe smatraju psihološki jednakim, zbog čega očekujemo da će **bezuslovno samoprihvatanje biti povezano sa opštom asertivnošću.**

načinom reagovanja na pretnju stereotipom (Schmader, 2002) smatrali smo da je posebno važno ispitati da li su i na koji **način samoefikasnost, bezuslovno samoprihvatanje i opšta asertivnost povezani sa dimenzijama maskulnosti i femininosti.**

H5: S obzirom na to da se mera pregovaračke samoefikasnosti koja je korišćena u istraživanju odnosi na distributivni vid pregovaranja koji podrazumeva podelu fiksne količine određenih resursa i zahteva navođenje druge strane da napravi ustupak kako bi veći deo resursa prisvojio sebi (Pruitt, 1983), očekivano je da **postoji veza između maskulnosti i distributivne pregovaračke samoefikasnosti, ali ne i između femininosti i pregovaračke samoefikasnosti.** Naime, pregovaračko ponašanje u ovakvoj situaciji zahteva uverljive argumente i

odlučnost (Weingart et al., 1996). Distributivno pregovaranje predstavlja kontekst u kome postoji snažna neusklađenost između očekivanog pregovaračkog ponašanja i onoga što se tipično očekuje od žene. Distributivno pregovaranje se smatra tipičnim za mušku ulogu (Bear & Babcock, 2016). S obzirom na to da se radi o fiksnoj količini određenih sredstava, svaka strana nastoji za sebe da ispregovara maksimum, tj. obe strane žele da za sebe zadrže više od polovine (Lewicki et al., 2015). Da bi se u tome uspeklo, distributivno pregovaranje zahteva kompetitivnost, uverljive argumente što je sve zajedno usklađeno sa maskulinim crtama (Beersma & De Dreu, 2002). Prema Bem (1974) mnoge karakteristike koje se očekuju za uspešno distributivno pregovaranje (npr., agresivnost, asertivnost, kompetitivnost, dominacija, spremnost da se rizikuje i individualizam) smatraju se tipično muškim crtama. Samim tim, **očekujemo da će opšta i pregovaračka samoeфикаsnost biti povezani sa maskulinošću.**

H6: Crte koje su vezane za rodni identitet su značajno povezane sa samovrednovanjem (Bem, 1974; Gentile et al., 2009). Samovrednovanje kod žena zasnovano je na nerealnim standardima fizičke lepote (Wolf, 1991), društvenim ograničenjima (manje prilika za zaposlenje i karijerno napredovanje) (Kling et al., 1999), samoispunjavajućom prirodom negativnih stereotipa prema ženama (Major et al., 1999), manje poželjnim ocenama ženske agilnosti (Rudman et al., 2012) i ocenom lične vrednosti zasnovane na spoljnim faktorima (Crocker & Wolfe, 2001; Rudman et al., 2012), što, sve zajedno, vodi razvoju niskog samovrednovanja (Gentile et al., 2009). Utvrđeno je da su tipično muške osobine, kao što su agilnost i usmerenost na akciju, za razliku od tipično ženskih osobina, usmerenosti na druge, značajno više povezane sa visokim samovrednovanjem (Wojciszke et al., 2011). S obzirom na to da postojeća istraživanja ukazuju na vezu između visokog samovrednovanja i maskulinih dimenzija, a pojam samoprihvatanja se odnosi na vrednovanje sebe, **očekujemo da će bezuslovno samoprihvatanje biti povezano sa maskulinošću.**

H7: S obzirom na to da se za dimenzije maskuliniteta više vezuju osobine kao što su asertivnost, kontrola, samopouzdanje, agresivnost, dominantnost, snaga, nezavisnost, samodovoljnost i spremnost za lidersko ponašanje. (Burgess & Borgida, 1999; Eagly & Karau, 2002; Kite et al., 2008), **očekujemo da će asertivnost biti povezana sa maskulinim dimenzijama ličnosti.**

H8: Istraživanja u domenu asertivnosti u poslovnom kontekstu pokazuju da su **žene manje asertivne od muškaraca, i to naročito u domenu pregovaranja**, kada pristaju na manje iznose (Amanatullah & Morris, 2010). Međutim, istraživanja ukazuju da je pored pola kao demografske varijable važno ispitati i identifikaciju sa rodom kao psihološke varijable (Choi, 2004), zbog čega smo smatrali da je važno utvrditi izraženost protektivnih faktora s obzirom na rodni tip. Podatak da žene sa androginitetom i maskulinim rodnom identitetom u većoj meri ispoljavaju samostalno i nezavisno ponašanje u odnosu na žene sa femininim identitetom, koje se u većoj meri oslanjaju na druge (Bem, 1977), kao i da se androginitet povezuje sa većim samopoštovanjem i samovrednovanjem, većom samoeфикасноšću i boljim veštinama rešavanja problema (Choi, 2004), ukazuje da bi se mogla očekivati **veća izraženost ispitanih protektivnih**

faktora kod osoba sa maskulinim i androgini rodni tipom identiteta.

2. Ispitati razlike u pretpostavkama o muškoj superiornosti u pregovaračkom kontekstu s obzirom na pol, samoeфикаsnost i rodni tip.

Analiza razlika između muškaraca i žena u načinu razumevanja pretpostavke o muškoj superiornosti u domenu pregovaranja može ukazati na prisustvo i stepen prihvatanja rodni stereotipa u pregovaračkom kontekstu i osvetliti sadržaj rodni stereotipa. S obzirom na to da je prihvatanje rodni stereotipa kod žena praćeno negativnim posledicama kao što su samookrivljivanje, sumnja u sebe, nemogućnost da se zauzmu za sebe (Diehl & Dzubinski, 2023) i često vodi potvrđivanju stereotipa kroz ponašanje (Bergeron et al., 2006; Hoyt & Blascovich, 2010; Kray et al., 2001), ispitivanje pretpostavki o muškoj superiornosti u pregovaranju može ukazati na to u kojoj meri su i na koji način rodni stereotipi prihvaćeni što je značajna polazna osnova u osmišljavanju mehanizama za njihovo prevazilaženje. Dodatno, smatrali smo da je važno ispitati i da li postoje razlike u ovim pretpostavkama s obzirom na nivo samoeфикаsnosti ispitanika i njihov rodni tip.

U skladu sa ABC modelom, o kome je bilo reči u teorijskom delu, ponašanje ljudi uslovljeno je načinom na koji gledaju na događaje (Ellis, 1972), pa tako reakcija na stereotipne poruke zavisi od načina razmišljanja (Wolfe & Neimark, 1991) zbog čega smo želeli da **istražimo kako se način razmišljanja o muškoj superiornosti u pregovaranju razlikuje između ispitanika sa visokom i niskom samoeфикасношću, kao i između ispitanika sa različitim tipovima rodni identiteta.** S obzirom na to da zamena stereotipni misli manje ugrožavajućim mislima smanjuje negativan efekat pretnje stereotipom na uspešnost u zadatku (McGlone & Aronson, 2007), razumevanje uverenja koja se aktiviraju na tvrdnju da su muškarci bolji pregovarači može poslužiti osmišljavanju intervencija iz ugla Racionalno Emotivno Bihevioralne Terapije koje će pomoći pojedincima da prevaziđu pretnju stereotipom.

H9: Ovaj deo studije je bio eksplorativan, ali na osnovu prethodne literature (Burgess & Borgida, 1999) i nedavno sprovedene studije o prisustvu stereotipa kod muškaraca i žena, koja je ukazala da su stereotipi o komunalnim osobinama žena i agilnim karakteristikama muškaraca prisutni kod oba pola (Hentschel et al., 2019), **možemo pretpostaviti da će na našem uzorku biti zabeleženi rodni stereotipi kod svih ispitanik grupa.**

H10: Dodatno, očekujemo da će osobine koje se pripisuju uspešnim menadžerima biti iste osobine koje se pripisuju dobrim pregovaračima, među kojima su kompetitivnost, samopouzdanje, objektivnost, agresivnost, ambicioznost i vođstvo. Drugim rečima, očekujemo da će se tvrdnja o muškoj superiornosti u domenu pregovaranja objašnjavati osobinama koje se smatraju muškim karakteristikama vezanim za usmerenost na akciju, pre nego ženskim karakteristikama usmernosti na druge, kao što je potvrđeno u studijama koje su ispitivale osobine uspešni menadžera (Koenig et al., 2011; Miner, 1993; Schein, 2001).

Cilj Studije 2 je bio eksperimentalno ispitati **uticaj individualni protektivni faktora na asertivnost u pregovaranju u situaciji pretnje stereotipom.** Pored toga,

cilj je bio ispitivanje razlika u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja između muškaraca i žena koji su se prijavili na edukativni karijerni program.

Ciljeve studije 2 moguće je razložiti na nekoliko potciljeva:

1. **Ispitati uticaj opšte i pregovaračke samoeфикаsnosti na asertivnost u pregovaranju** u zavisnosti od toga da li postoji pretnja stereotipom – odnosno, ispitati u kakvoj su vezi nivoi samoeфикаsnosti i pregovaračka asertivnost kada su žene izložene pretnji stereotipom

Uticaj samoeфикаsnosti na ponašanje u poslovnom kontekstu potvrđen je u većem broju prethodnih studija (Bandura, 1997; Ventura et al., 2015), dok se u istraživanjima liderstva pokazao kao ključni u kontrastereotipnom reagovanju na eksplicitne stereotype (Hoyt & Blascovic, 2007). Međutim, u literaturi su prikazana istraživanja koja ukazuju na snažno prediktivno dejstvo specifične **pregovaračke samoeфикаsnosti** u kontekstu pregovaračkog ponašanja (Miles & LaSalle, 2008; Miles & Maurer, 2012; Stajkovic & Luthans, 1998). U cilju razumevanja u kojoj meri svaka od njih utiče na pregovaračku asertivnost, istražena su oba nivoa samoeфикаsnosti. U okviru ovog cilja testirane su sledeće hipoteze:

H11: U situaciji kada postoji pretnja stereotipom, opšta samoeфикаsnost će vršiti pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost, tj. ispitanice sa visokom opštom samoeфикаsnošću će tražiti više iznose u pregovaračkoj igri.

H12: U situaciji kada postoji pretnja stereotipom, pregovaračka samoeфикаsnost će vršiti pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost, tj. ispitanice sa visokom pregovaračkom samoeфикаsnošću će tražiti više iznose u pregovaračkoj igri.

S obzirom na to da istraživanja pokazuju da samoeфикаsnost ima značajan uticaj na postignuće (Bandura, 1997), očekujemo da će i u domenu pregovaračkih veština veći stepen samoeфикаsnost biti povezan sa većim stepenom pregovaračke asertivnosti, odnosno da će ispitanice sa većim stepenom samoeфикаsnosti u situaciji pretnje biti znatno asertivnije u odnosu na kontrolnu situaciju zbog ispoljavanja kontrastereotipnog ponašanja u vidu višeg iznosa koji će tražiti u pregovaračkoj igri.

Kad je pretnja aktivirana na eksplicitan način, žene pokazuju značajno bolje rezultate od muškaraca u pregovaračkom zadatku (Kray et al., 2001; Kray et al., 2004). Prema psihološkoj teoriji reaktivnosti (Brehm, 1966), kada osoba percipira pretnju po svoju slobodu, ona reaguje upravo suprotno kroz snažnije samozastupanje koje se ogleda u efektu kontrasta (Strack et al., 1993), tj. pokazuje ponašanje koje je nekonzistentno sa eksplicitno aktiviranim stereotipom. U situaciji eksplicitne pretnje pojedinac je svestan negativnih očekivanja od strane drugih i percipira ih kao ograničavajuća, zbog čega protestuje i demonstrira suprotno ponašanje. Opažanje ograničenja u vidu negativnog stereotipa o sposobnosti da se uspešno izvede određeni zadatak može da se odrazi na uspešnost kroz povećani trud u obavljanju određenog zadatka (Kray et al., 2004). Osobe sa visokom samoeфикаsnošću na pretnje u okruženju ulažu dodatni napor da ih prevaziđu, gde je krajnji ishod može biti povećana angažovanost. Sa druge strane, osobe sa niskom samoeфикаsnošću na pretnje u okruženju reaguju smanjenim postignućem i povlačenjem (Hoyt & Blascovich, 2007; Ventura et al., 2015).

2. **Ispitati uticaj bezuslovnog samoprihvatanja na asertivnost u pregovaranju** u zavisnosti od toga da li postoji pretnja stereotipom – odnosno, ispitati u kakvoj su vezi bezuslovno samoprihvatanje i pregovaračka asertivnost kada su žene izložene pretnji stereotipom.

Polazeći od pretpostavke da **samoprihvatanje** može biti od krucijalnog značaja u prevazilaženju uticaja stereotipa na uspešnost u obavljanju određenih zadataka, jer podrazumeva da osoba sebe prihvata i razume svoje snage čak i onda kada iz okruženja dobija suprotne informacije (Ellis, 1994) ovaj koncept je uveden u istraživanje kao još jedna varijabla. Pored toga, samoprihvatanje može značajno da utiče na pregovaračku asertivnost jer da bi osoba zastupala svoja prava i vešto pregovarala, neophodno je da sebe vidi jednako vrednom kao i osobu sa kojom pregovara (Lerner, 1980; Wenzel, 2000). U okviru ovog cilja testirana je sledeća hipoteza:

H13: U situaciji kada postoji pretnja stereotipom, bezuslovno samoprihvatanje će vršiti pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost, tj. ispitanice koje sebe u većoj meri prihvataju će tražiti više iznose u pregovaračkoj igri.

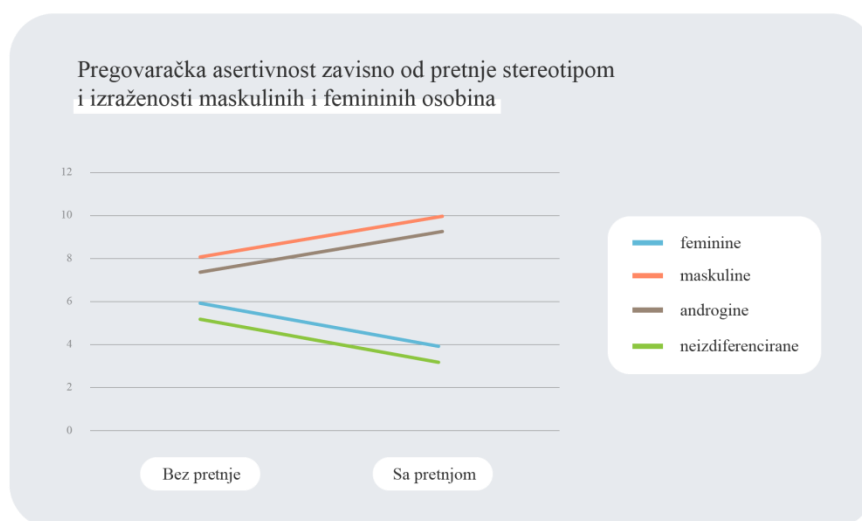
Da bi osoba zastupala svoja prava i vešto pregovarala, neophodno je da sebe vidi kao osobu koja poseduje jednaku vrednost kao i osoba sa kojom je u odnosu (Jakubowski & Lange, 1978). Ljudi zaključuju o tome šta je pravedno da uzmu za sebe na osnovu toga kako sebe vide (Lerner, 1980) i očekivaće isti tretman u odnosu na one sa kojima sebe smatraju psihološki jednakim (Wenzel, 2000), zbog čega verujemo da će veći stepen samoprihvatanja biti povezan sa većim stepenom asertivnosti u pregovaranju.

Samoprihvatanje podrazumeva da osoba sebe prihvata i razume svoje snage čak i onda kada iz okruženja dobija suprotne informacije i ostaje imuna na pristrasne procene drugih (Ellis, 1994) i doprinosi otpornosti žena na izazove u savremenom poslovnom okruženju (O'Kelly, 2011, prema Bernard, 2013). Ovo nas navodi na pretpostavku da samoprihvatanje u situaciji pretnje stereotipom može biti protektivni faktor u odnosu na tendenciju osobe da o svojoj sposobnosti sudi na osnovu stereotipne procene drugih.

3. **Ispitati uticaj rodne tipiziranosti na asertivnost u pregovaranju** u zavisnosti od toga da li postoji pretnja stereotipom – odnosno, ispitati u kakvoj su vezi rodna tipiziranost i pregovaračka asertivnost kada su žene izložene pretnji stereotipom. U okviru ovog cilja testirane su sledeće hipoteze:

H14: U situaciji pretnje stereotipom visok skor na maskulnosti će vršiti pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost, tj. ispitanice koje u većoj meri imaju izraženu maskulinu dimenziju će tražiti više iznose u pregovaračkoj igri. Visok skor na femininosti neće imati pozitivne efektne na pregovaračku asertivnost, tj. izražene feminine dimenzije kod ispitanica neće biti povezane sa visinom traženog iznosa u pregovaračkoj igri.

H15: U situaciji pretnje stereotipom ispitanice koje pripadaju maskulinom i androgenom rodnom tipu će tražiti značajno više iznose u pregovaračkoj igri u odnosu na feminini i nediferencirani tip (Slika 3).



Slika 3

Očekivana pregovaračka asertivnost u zavisnosti od rodnog tipa u situaciji kada postoji pretnja stereotipom i kada takva pretnja ne postoji

Žene koje u većoj meri imaju izražene maskuline dimenzije postižu jednako dobre rezultate kao muškarci, za razliku od žena koje u manjoj meri imaju izraženu maskulinitet, kod kojih postoji niže postignuće u liderskim zadacima (Bergeron et al., 2006), zbog čega očekujemo da će visok skor na maskulinitetu imati pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost.

Pored samih dimenzija maskuliniteta i femininosti, utvrđeno je da identitet zasnovan na rodnoj ulozi utiče na ponašanje u obavljanju zadataka koji nisu usklađeni sa rodnom ulogom (Bem, 1974), zbog čega smo želeli da istražimo uticaj rodnog tipa na pregovaračku asertivnost.

Rodno tipizirane individue iz svog repertoara potpuno isključuju tipične karakteristike drugog roda, zbog čega očekujemo da će ženski tipizirane ispitanice iz svog ponašanja isključiti asertivnost, kao tipično mušku karakteristiku, pa samim tim u pregovaračkom zadatku ispoljiti manji stepen asertivnosti. Sa druge strane, muško tipizirane ispitanice će u svom repertoaru ponašanja lakše posegnuti za „muškim” veštinama i ispoljiti veći stepen asertivnosti u pregovaračkom zadatku. Ispitanice koje ispolje mušku tipizaciju će u situaciji pretnje biti značajno asertivnije u odnosu na kontrolnu situaciju, jer će ispoljiti kontrastereotipno ponašanje. Žene koje sebe ocenjuju visoko na crtama koje se stereotipno vezuju za mušku ulogu (npr., ambicija, nezavisnost i asertivnost) pokazuju povećanu uspešnost kad su suočene sa pretnjom stereotipom (Bergeron et al., 2006). Žene koje su u manjoj meri identifikovane sa ženskom rodnom ulogom manje su podložne pretnji stereotipom u matematičkim zadacima u odnosu na žene koje se više identifikuju sa svojom rodnom ulogom (Schmader, 2002). Identifikacija sa muškom rodnom ulogom ima protektivno dejstvo u odnosu na štetne posledice stereotipa

Internalizovane društvene šeme predstavljaju kognitivne sheme koje oblikuju percepciju i ponašanje, zbog čega rodno tipizirane individue iz svog repertoara potpuno isključuju tipične karakteristike drugog roda (Bem, 1981). Drugim rečima, moglo bi se očekivati da će žene koje su izrazito rodno tipizirane iz svog ponašanja isključiti „muške” osobine, među kojima je i pregovaračka

asertivnost i tražiće niže iznose u pregovaračkoj igri, dok će žene koje se više identifikuju sa muškim karakteristikama u pregovaračkom zadatku biti asertivnije i tražiti veće iznose. Zanimljivo je istražiti treću dimenziju koju Bem (1981) uvodi, a to je androginost, gde osoba može istovremeno posedovati i maskuline i feminine karakteristike i samim tim ispoljiti adaptivnije i fleksibilnije ponašanje zbog čega očekujemo da će osoba koja pripada androginom rodnom identitetu u obe situacije tražiti veće iznose u odnosu na ostala tri rodna tipa. S obzirom na to da nediferencirani rodni tip ima nisko izražene i maskuline i feminine karakteristike, očekujemo da će u obe situacije tražiti znatno niže iznose u odnosu na preostala tri rodna tipa.

4. **Ispitati uticaj opšte asertivnosti na pregovaračku asertivnost u situaciji pretnje stereotipom odnosno, ispitati u kakvoj su vezi opšta asertivnost i pregovaračka asertivnost kada su žene izložene pretnji stereotipom.**

S obzirom na to da žene koje sebe ocenjuju visoko na crtama koje se stereotipno vezuju za mušku ulogu (npr., asertivnost) pokazuju povećanu uspešnost kad su suočene sa pretnjom stereotipom (Bergeron et al., 2006), u okviru ovog cilja testirana je sledeća hipoteza:

H16: U situaciji kada postoji pretnja stereotipom, visok skor na opštoj asertivnosti će vršiti pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost, tj. ispitanice sa visokom opštom asertivnošću će tražiti više iznose u pregovaračkoj igri.

5. **Ispitati polne razlike u razumevanju pretpostavke o muškoj superiornosti u domenu pregovaranja**

H17: Kako bismo utvrdili sadržaj i prirodu rodnih stereotipa u domenu pregovaranja, kvalitativnom analizom su ispitane razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja. Kao i u prvom delu studije, ovaj deo je eksplorativnog tipa, a **očekujemo da će kod ispitanika i ispitanica biti zabeleženi rodni stereotipi** (Hentschel et al., 2019).

S obzirom na to da smo u sklopu prijave na edukativni program dobili prijave od 33 muškarca, smatrali smo da bi bilo naučno opravdano ispitati polne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja između ove dve grupe. Konkretnije, s obzirom na to da je ovo grupa mladih koja se prijavila na program osnaživanja, očekivali smo da će biti više motivisani da daju odgovore i da ćemo od njih dobiti preciznija i temeljnija obrazloženja vezana za razumevanje rodnih stereotipa u domenu pregovaranja.

3.2. Dizajn istraživanja

Postavljeni ciljevi ostvareni su kroz izvođenje dve studije. Prvi cilj istraživanja sproveden je kroz neeksperimentalnu studiju eksplorativnog tipa (Studija 1), u kojoj su ispitane međusobne povezanosti individualnih protektivnih faktora na ženskom i muškom poduzorku, razlike u izraženosti protektivnih faktora s obzirom na pol i rodni tip ispitanika, kao i povezanost protektivnih faktora sa dimenzijama maskulnosti i femininosti. Dodatno, u okviru Studije 1 je sprovedena i kvalitativna analiza u okviru koje su istražene razlike između muškaraca i žena u razumevanju stereotipa o muškoj superiornosti u oblasti pregovaranja, kao i to da li ono zavisi od procene vlastite

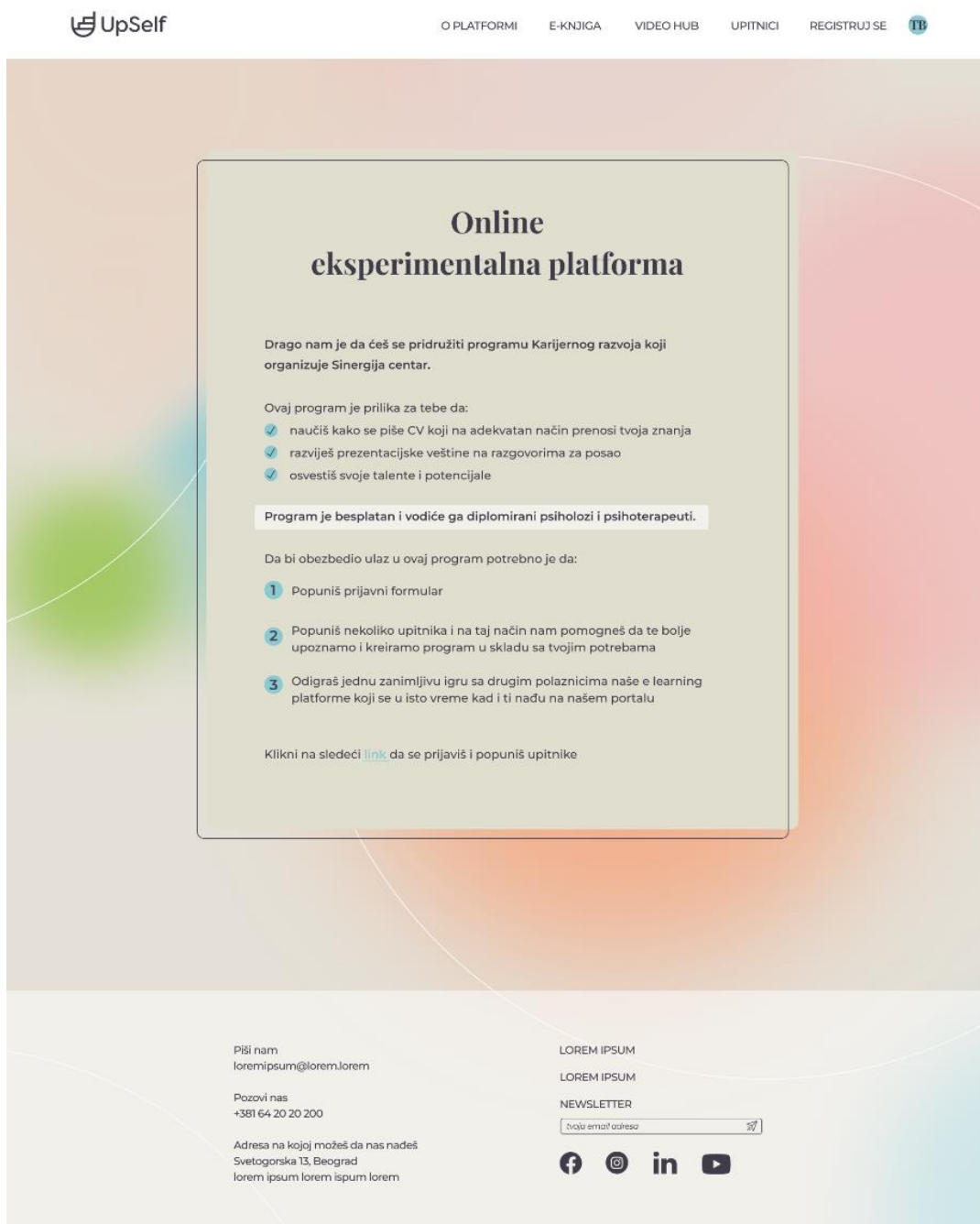
samoefikasnosti i rodne tipiziranosti.

Neeksperimentalna studija, koja je prethodila eksperimentalnoj, sprovedena je u vidu korelacionog istraživanja putem upitnika, u kojem su varijable bile one koje su kasnije u eksperimentalnom istraživanju imale status nezavisnih varijabli: opšta samoefikasnost, pregovaračka samoefikasnost, opšta asertivnost, bezuslovno samoprihvatanje i rodna tipiziranost. Uz te varijable, prikupljeni su i podaci o polu ispitanika. Učesnici iz neeksperimentalne studije popunili su niz upitnika koji mere svaku od navedenih varijabli, a potom su odgovarali na otvoreno pitanje kakvo je njihovo mišljenje o nalazima da su muškarci bolji pregovarači od žena. Odgovori na ovo pitanje predstavljaju mišljenje ispitanika o stereotipu o muškoj pregovaračkoj superiornosti i bili su predmet kvantitativne analize sadržaja i kvalitativne analize. U ovoj, prvoj, fazi istraživanja bili su uključeni i muški i ženski ispitanici, a dobijeni rezultati poslužili su za razumevanje polnih razlika na ispitivanim varijablama, za utvrđivanje njihove međusobne povezanosti, ali i za selektivno uvođenje pretnje stereotipom (upravo kroz pitanje o razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja), neophodne za realizaciju druge, eksperimentalne faze istraživanja, u kojoj su učestvovalе samo ispitanice. Nakon dobijanja pisanih obrazloženja ispitanika i ispitanica o njihovom razumevanju tvrdnje da su muškarci veštiji pregovarači sprovedena je kvantitativna analiza sadržaja i kvalitativna analiza na osnovu koje su utvrđene teme koje su se pojavile u sadržaju obrazloženja.

U okviru eksperimentalne studije (Studija 2) ispitan je uticaj različitih individualnih protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost žena u situaciji pretnje stereotipom. Apsolventkinje beogradskog i novosadskog Univerziteta su nakon popunjavanja upitnika učestvovalе u eksperimentu koji je osmišljen kao pregovaračka igra, a odgovori u njoj su predstavljali meru pregovaračke asertivnosti. S obzirom na to da se učešće u eksperimentalnoj studiji vršilo kroz prijavljivanje na edukativni karijerni program čiji preduslov je učešće u istraživanju, pored ženskih ispitanica, prijavilo se i ukupno 33 muških ispitanika koji su učestvovali u popunjavanju upitnika, ali ne i u pregovaračkoj igri. Njihovi odgovori su uključeni u analizu sadržaja i kvalitativnu analizu u kojoj su ispitanice polne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja.

3.2.1. Procedura

Ispitivanje je rađeno onlajn preko platforme koja je kreirana za potrebe istraživanja. Na Slici 4 prikazan je izgled poziva na karijerni program koji je predstavljao način da se ispitanici prijave za učešće u doktorskom istraživanju.



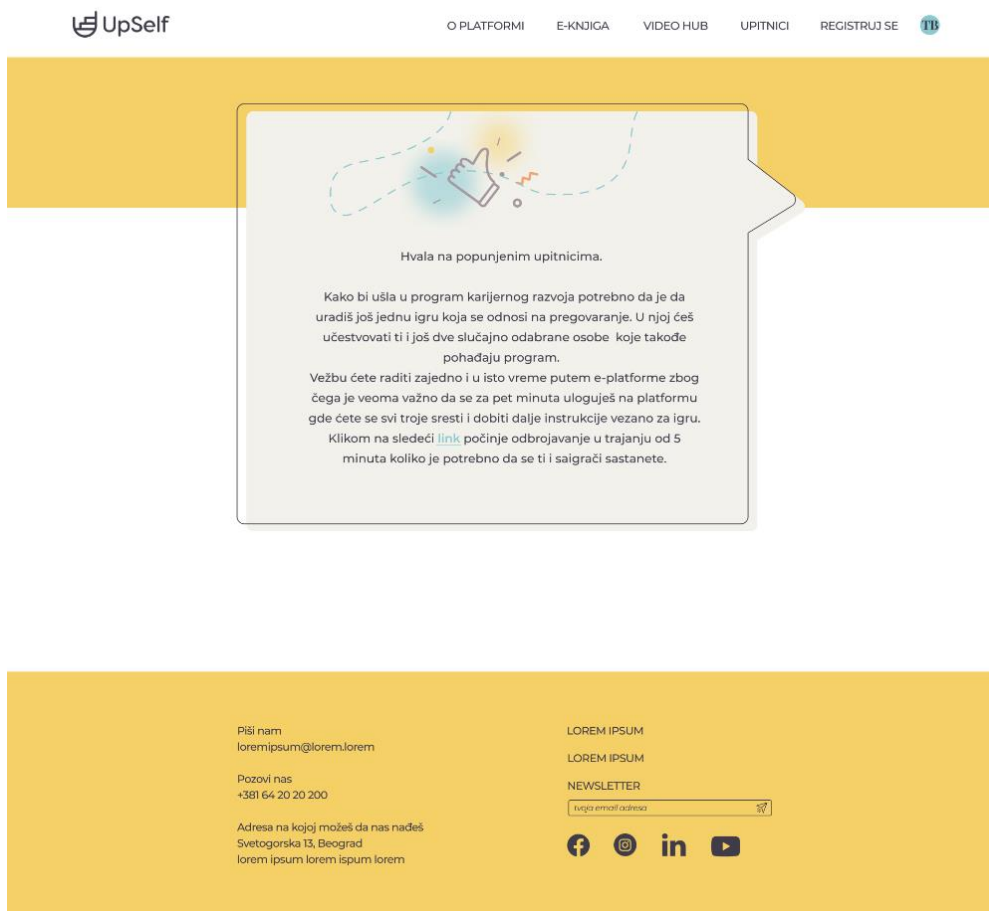
Slika 4

Poziv na učešće u doktorskom istraživanju

Nakon što su ispitanici zamoljeni da se uloguju na platformu, dobili su kratko obrazloženje o svrsi doktorskog istraživanja i anonimnom čuvanju njihovih podataka, nakon čega je sprovedeno online anketiranje putem koga su merene nezavisne varijable (opšta i pregovaračka samoefikasnost, rodna tipizacija, bezuslovno samoprihvatanje i opšta asertivnost). Nakon toga je od ispitanika traženo da obrazlože svoje razumevanje rodni razlika u pregovaračkim veštinama, gde se smatra da su muškarci bolji pregovarači. Na taj način im je saopštena informacija koja je predstavljala pretnju stereotipom. Pretnja stereotipom je tako na prirodni način uvedena u dalji tok istraživanja, a zadatkom koji je ispitanicima dat osigurano je da su one tu informaciju uočile i zapamtile. U ovom eksperimentu pretnja je indukovana na direktniji način u odnosu na druga istraživanja u kojima se polazilo od pretpostavke da su ispitanici upoznati sa opšteprihvaćenim stereotipom (npr. da su muškarci bolji u matematici od žena, crnci fizički spretniji od belaca itd.). Kako bismo bili sigurni da je ponašanje ispitanica u eksperimentu pod uticajem pretnje stereotipom, smatrali smo da je metodološki ispravnije da od njih tražimo da obrazlože razloge za opšteprihvaćen stav da su muškarci bolji pregovarači, polazeći od pretpostavke da se tako nešto ne podrazumeva u domenu pregovaranja kao što je to slučaj u aktivaciji pretnje stereotipom u drugim domenima gde je prisustvo stereotipa opšteprihvaćeno kao što je na primer ideja da su muškarci bolji u matematici. Ispitanici koji su izneli neslaganje sa ovom tvrdnjom nisu isključeni iz istraživanja jer je samim pitanjem kod njih pobuđena svest o stereotipu, uprkos njihovom ličnom neslaganju.

Ovaj zadatak nije davan ispitanicima koje su, na osnovu slučajnog izbora, u narednu, eksperimentalnu fazu istraživanja ušle u grupu ispitanica koje nisu bile izložene eksplicitnoj pretnji stereotipom.

Za potrebe eksperimenta kreiran je poseban segment online platforme u vidu pregovaračke igre. Nakon popunjenih upitnika i uvođenja pretnje stereotipom, ispitanicima je data informacija da učešće u istraživanju ujedno predstavlja i priliku da sa Ustanovom kulture Parobrod (koja je dala saglasnost da se na ovaj način uključi u istraživanje i pomogla u prikupljanju podataka kroz plasiranje informacije o programu na svojim društvenim mrežama) imaju priliku da učestvuju u studijskom putovanju po evropskim prestonicama kulture. Ispitanicima je rečeno da, ukoliko skupe što veći broj bodova u igri koja će se odigrati između njih i još dva muška saigrača koja su u tom trenutku prisutna na online platformi, to su im veće šanse da dobiju nagradu (Prilog 6). Prikaz instrukcije za ulazak u igru je na Slici 5.



Slika 5

Poziv na učešće u pregovaračkoj igri

Kako bi se obezbedilo da pregovaračka igra u kojoj su ispitanice učestvovalе što verodostojnije prikaže realnu situaciju pregovaranja, osmišljen je modifikovani metod Igre ultimatum (Solnick, 2001) koji uključuje tri igrača (dva muškarca i ispitanicu) sa instrukcijom da iznos od 1000 bodova mogu međusobno podeliti samo dve osobe, dok treća ispada iz igre.

Prvi korak igre (Prilog 7 i Prilog 8) osmišljen je tako da igrač 1 odlučuje o raspodeli iznosa (od 1000 bodova sebi uzima 900, a ispitanici nudi 100), a igrač 2 (u ovom slučaju ispitanica) ima izbor od dve opcije: prvi da ponudu prihvati i drugi da ponudu odbije i izađe sa novom ponudom koju može uputiti igraču 1 ili igraču 3 (Prilog 9). Ono što ispitanica ne zna, a što je ishod igre, jeste da iz nje izlazi sa 100 bodova (ukoliko je prihvatila prvu ponudu) ili sa iznosom bodova koji je tražila u drugom koraku, kada je odbila 100 bodova i izašla sa novom ponudom.

Osnovna ideja ovog dela istraživanja je bila pratiti kako broj bodova sa kojim ispitanica izlazi iz igre, kao i odluka kome upućuje novu ponudu (igraču 1 ili igraču 3), variraju u zavisnosti od nezavisnih varijabli u istraživanju.

Po završetku eksperimenta obavljen je debriefing u kom je ispitanicama objašnjen cilj istraživanja, kao i eksperimentalna situacija, nakon čega su im date informacije o karijernom edukativnom programu koji predstavlja kompenzaciju za učešće u eksperimentu. Kompletna procedura je prvobitno pilotirana pre sprovođenja istraživanja. Istraživanje je sprovedeno nakon dobijene dozvole (#2022-036) Etičke komisije Filozofskog fakulteta, Univerziteta u Beogradu. Ispitanice su pre ulaska u istraživanje

potpisale saglasnost za učešće u okviru koje je bilo naglašeno da je ispitivanje anonimno. Podaci iz prijavnog formulara u kom su ispitanice na početku istraživanja ostavile mejl adresu (kako bi bile pozvane na učešće u karijerni program) arhivirani su u posebnoj bazi koja je bila odvojena od njihovih odgovora na upitnička pitanja. Svakom pojedinačnom prijavnom formularu za svaku od ispitanica dodeljena je posebna šifra. Na taj način ni istraživači nisu mogli da povežu lične podatke ispitanika i njihove odgovore na upitnicima, što je osiguralo potpunu anonimizaciju prikupljenih podataka.

3.2.2. Varijable

Nezavisne varijable:

1. **Pol:** ova varijabla je kategorijalna i predstavlja odgovor ispitanika i ispitanica na pitanje kog su pola.
2. **Samoeфикаsnost:** ova varijabla je kontinuirana i predstavlja skor opšte samoeфикаsnosti na upitniku Generalne skale samoeфикаsnosti (GSE) (Schwarzer & Jerusalem, 1995).
3. **Pregovaračka samoeфикаsnost:** ova varijabla je kontinuirana i predstavlja skor pregovaračke samoeфикаsnosti na upitniku distributivne samoeфикаsnosti, preuzetom od autora koji su kreirali skalu za merenje pregovaračke samoeфикаsnosti (Sullivan et al., 2006).
4. **Maskulinitet:** ova varijabla je kontinuirana predstavlja skor na skali maskuliniteta na upitniku BSRI (Bem, 1974).
5. **Femininitet:** ova varijabla je kontinuirana i predstavlja skor na skali femininiteta na upitniku BSRI (Bem, 1974).
6. **Društvena poželjnost:** ova varijabla je kontinuirana i predstavlja skor na skali društvene poželjnosti na upitniku BSRI (Bem, 1974).
7. **Rodna tipizacija:** ova varijabla je kategorijalna i definisana na osnovu dve dimenzije: izraženost muških osobina i izraženost ženskih osobina. Na osnovu skorova ispitanika na skalama maskuliniteta i femininiteta, ispitanici se razvrstavaju u četiri kategorije:
 - a) maskulini – iznadprosečno (iznad medijane uzorka) izražene muške osobine, a ispodprosečno (ispod medijane uzorka) izražene ženske osobine;
 - b) feminini – iznadprosečno (iznad medijane uzorka) izražene ženske osobine, a ispodprosečno (ispod medijane uzorka) izražene muške osobine;
 - c) androgini – iznadprosečno (iznad medijane uzorka) izražene i muške i ženske osobine;
 - d) neizdiferencirani – ispodprosečno (ispod medijane uzorka) izražene i muške i ženske osobine.Skorovi na ovim dimenzijama utvrđeni su pomoću adaptirane verzije Inventara polnih uloga (*Bem Sex Role Inventory*) (BSRI; Bem, 1974).
Za korišćenje rodne tipizacije kao kategorijalne varijable bilo je neophodno da se, na osnovu odgovora na upitniku, u svaku od kategorija razvrsta dovoljan broj ispitanika za kasniju statističku obradu.
7. **Bezuslovno samoprihvatanje:** ova varijabla je kontinuirana i predstavlja skor na adaptiranom upitniku bezuslovnog samoprihvatanja (BSP) (Popov & Sokić, 2021), instrumenta koji je baziran na prevodu originalnog instrumenta

„*Unconditional Self-Acceptance Questionnaire*” (USAQ; Chamberlain & Haaga, 2001).

8. **Opšta asertivnost:** ova varijabla je kontinuirana i predstavlja skor na A skali opšte asertivnosti (Tovilović et al., 2009).
9. **Pretnja stereotipom:** ova varijabla je kategorijalna (postojanje pretnje i nepostojanje pretnje stereotipom). Postojanje pretnje stereotipom operacionalizovano je kao traženje da se obrazloži razumevanje tvrdnje: „Navedite svojim rečima razloge zašto se smatra da su muškarci bolji pregovarači od žena.”

Zavisne varijable:

1. Asertivnost u pregovaračkom zadatku izražena kroz visinu ponude koju ispitanica traži za sebe. Ova varijabla je kontinuirana.
2. Odluka ispitanice u pregovaračkom zadatku. Ova varijabla je kategorijalna i ima tri nivoa: prihvatanje ponude, odbijanje i nuđenje drugog iznosa istom igraču i odbijanje i upućivanje ponude trećem igraču.

3.2.3. Uzorak

U Studiji 1 je učestvovalo 207 ispitanika, od čega je bilo 68 muškaraca i 139 žena. Uzorak je bio prigodan, a ispitanice i ispitanici su regrutovani kroz gostovanje na fakultetima. Studenti i studentkinje dolaze sa sledećih fakulteta: Fakultet Lazar Vrkatić, Fakultet tehničkih nauka, Fakultet za turizam, Pravni fakultet, Prirodno matematički, Poljoprivredni fakultet, Filozofski fakultet i Ekonomski fakultet u Beogradu i Novom Sadu.

U Studiji 2 je učestvovalo 178 ispitanica i 33 ispitanika, studentkinja i studenata na završnim godinama sledećih fakulteta: Fakultet dramskih umetnosti, Fakultet organizacionih nauka, Akademija likovnih umetnosti, Ekonomski fakultet, Fakultet bezbednosti, Elektrotehnički fakultet, Fakultet muzičkih umetnosti, Fakultet političkih nauka, Fakultet tehničkih nauka, Fakultet za fizičku hemiju, Fakultet za medije i komunikaciju, Fakultet za specijalnu edukaciju i rehabilitaciju i Filološki fakultet u Beogradu i Novom Sadu. Učesnice u eksperimentalnom delu istraživanja pozivane su putem društvenih mreža Sinergija centra i Ustanove kulture Parobrod i mejling lista da se uključe u program karijernog razvoja čija je svrha osnaživanje mladih žena za ulazak u svet rada kroz niz radionica na temu pisanja radne biografije, prezentacijskih veština na razgovorima za posao, otkrivanje talenata i potencijala i srodnih tema.

3.2.4. Instrumenti

Samoeфикаsnost. Za merenje samoeфикаsnosti korišćena je skala *the General Self-Efficacy Scale* (GSE, Schwarzer & Jerusalem, 1995). Ovaj upitnik sadrži 10 ajtema (npr., „*I kada sam u nevolji, obično mogu da smislim rešenje.*”) i ispituje opštu samoeфикаsnost kao specifičan lični resurs za suočavanje sa stresom (Prilog 3). Odgovori se beleže na četvorostepenoj skali Likertovog tipa. Mogući raspon skorova je 10-40. U postojećim inostranim istraživanjima koeficijenti interne konzistencije kreću se od 0,86 do 0,94 (Luszczynska et al., 2005), a na domaćoj populaciji ovaj indeks je iznosio 0,87 (Jovanović & Gavrilov-Jerković, 2013), što smešta GSE u kategoriju visoko pouzdanih

upitnika. Na uzorku iz Studije 1 Kronbahova alfa iznosi 0,82.

Pregovaračka samoefikasnost. Pregovaračka samoefikasnost merena je skalom koju su kreirali Salivan i saradnici (2006), preuzimanjem ajtema koji mere pregovaračku samoefikasnost u distributivnom pregovaranju (Prilog, 2). Skala ima veoma dobru pouzdanost, $\alpha = 0,85$. Na našem uzorku iz Studije 1 Kronbahova alfa iznosi 0,76. Kako bismo osigurali da skala meri pregovaračku samoefikasnost uopšteno, korišćena je instrukcija koja je prethodila popunjavanju upitnika, a koja je preuzeta od Majlsa i Maurera (2012): *Razmislite o pregovaračkim situacijama uopšteno, ne o nekim specifičnim. Molim vas procenite nivo samopouzdanja, u tipičnom pregovaranju, za svaki od navedeni elemenata ukoliko bi on bio relevantan za pregovaranje.* Mogući raspon skorova je 4-28.

Bezuslovno samoprihvatanje. Skala bezuslovnog samoprihvatanja (*Unconditional Self-Acceptance Questionnaire – USAQ*; Chamberlain & Haaga, 2001), proizilazi iz REBT teorije i meri izraženost verovanja koja odražavaju filozofiju bezuslovnog prihvatanja sebe. U našem istraživanju korišćen je adaptirani instrument, kratka skala samoprihvatanja (Prilog 1) (Popov & Sokić, 2021). Sastoji se od 10 ajtema, 4 ajtema su usmerena pozitivno, a 6 u negativnom smeru. Zadatak ispitanika je da na Likertovoj skali od 1 („uvek netačna”) do 7 („uvek tačna”) procene koliko se svaka tvrdnja odnosi na njih. Veći rezultat na ovoj skali ukazuje na viši stupanj bezuslovnog samoprihvatanja. Mogući raspon skorova je 20-140. Interna konzistentnost instrumenta je $\alpha = 0,63$. Na našem uzorku u Studiji 1 Kronbahova alfa iznosi 0,90.

Bem inventar polnih uloga (*Bem Sex Role Inventory*) (BSRI; Bem, 1974; Stefanović et al., 2012; kraća verzija, prilog 4). Test sadrži dve skale: skalu maskulnosti i skalu femininosti, od kojih svaka ima po 15 ajtema. Za skalu femininosti dodate su dve stavke: „Pokazujem osećanja” i „Popustljiv/a sam”, a za skalu maskulnosti dodate su dve stavke: „Analitičan/na sam” i „Dominantan/na sam”. Mogući raspon skorova za dimenziju maskulnosti i femininosti je 17-119. Pored toga, instrument sadrži i skalu društveno poželjnih odgovora koja ima ukupno 16 ajtema. Mogući raspon skorova za društvenu poželjnost je 16-112. Svaki ajtem predstavlja društveno poželjnu karakteristiku svojstvenu muškarcima, odnosno ženama. Na sedmostepenoj skali Likertovog tipa, ispitanik izražava u kojoj je meri opisana karakteristika svojstvena njemu. Skorovanjem odgovora dobijamo: *maskuline osobe* (skor iznad medijane na maskulnosti i ispod medijane na femininosti), *feminine osobe* (skor iznad medijane na femininosti i ispod medijane na maskulnosti), *androgine osobe* (skorovi iznad medijane na obe skale) i *nediferencirane osobe* (skorovi ispod medijane na obe skale). Na uzorku iz Studije 1 Kronbahova alfa iznosi 0,82 za skalu maskulnosti i 0,86 za skalu femininosti.

A skala – instrument za procenu opšteg stepena asertivnosti (Tovilović, Okanović & Krstić, 2009). A skala je konstruisana od stavki koje opisuju reakcije i ponašanja tipične za (ne)ispoljavanje asertivnosti (Prilog 5). Ispitanik je instruisan da pomoću petostepene skale Likertovog tipa odgovori u skladu sa svojim reakcijama u socijalnim situacijama koje iziskuju asertivnost, u rasponu od stalne odsutnosti tih reakcija ili ponašanja (*nikad*), do njihove stalne prisutnosti (*uvek*). Od ukupno 27 stavki A skale, njih 13 su stavke pozitivnog usmerenja (u smeru asertivnosti), a 14 ajtema ima negativno usmerenje. Mogući raspon skorova je 27-135. Pouzdanost A skale (računata na uzorku od 727 ispitanika iz opšte populacije) visoka je, $\alpha = 0,96$. Reprezentativnost skale izražena normalizovanim KMO iznosi 0,93. Na osnovu ovih parametara možemo zaključiti da A skala spada u red skala visoke pouzdanosti i reprezentativnosti. Na našem uzorku u Studiji 1 Kronbahova alfa iznosi 0,92.

3.2.5. Obrada podataka

U okviru Studije 1, povezanost između ispitanih varijabli istražena je korelacionom analizom, a razlike u skorovima na skalama samoefikasnosti, bezuslovnog samoprihvatanja i asertivnosti s obzirom na pol i rodni tip ispitanika dvofaktorskom analizom varijanse. Razumevanje muške superiornosti u domenu pregovaranja u odnosu na pol, rodni tip i izraženost samoefikasnosti ispitanice su kvantitativnom analizom sadržaja koja je obuhvatala numerički opis teksta kroz pobrojavanje navedenih iskaza, a potom i kvalitativnom analizom u okviru koje su utvrđene teme i značenja navedenih stavki. Nakon numeričkog opisa teksta putem jednostavnog prebrojavanja iskaza sa istim ili sličnim značenjem, sprovedena je tematska analiza, koja podrazumeva kategorizaciju u odnosu na utvrđene teme koje su se pojavile u sadržaju obrazloženja. Kodiranje je podrazumevalo traganje i pobrojavanje reči i rečenica koje imaju isto ili slično značenje, koje su potom grupisane u klastere značenja koji su predstavljali kategorije prema opštim temama i subkategorije u okviru svake kategorije koje su se odnosile na specifičnija obrazloženja. Teme koje su istražene u obrazloženjima su: Da li se tvrdnja o muškoj superiornosti prihvata ili se problematizuje; Da li se objašnjava biološkim ili sredinskim uticajima; Da li se objašnjava društvenim vrednostima rodnim stereotipima, socijalizacijom, itd. Kodiranje je obavljeno kroz kreiranje klastera značenja (Moustakas, 1994, prema Creswell, 2007) i kategorizaciju, koja omogućava poređenje dobijenih podataka između muškaraca i žena i u odnosu na nezavisne varijable. Na osnovu kvalitativne analize sprovedene u odnosu na pol, rodni tip i izraženost samoefikasnosti kreirane su tematske mape koje ukazuju na slične teme koje su prepoznate kod različitih grupa ispitanika i teme u kojima se ove grupe međusobno razlikuju.

U okviru eksperimentalne studije, pored deskriptivne statistike, urađena je analiza korelacija među varijablama, dok su glavne hipoteze testirane regresionim analizama i dvofaktorskom analizom varijanse. Sprovedena je kvantitativna analiza sadržaja i kvalitativna analiza polnih razlika u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja prema goreopisanoj metodologiji.

3.3. Rezultati Studije 1

3.3.1. Povezanost individualnih protektivnih faktora i dimenzija maskuliniteti i femininiteti

Pre pristupanja ispitivanju odnosa između mera protektivnih faktora, za svaku od skala su izračunate mere centralne tendencije, raspršenja i normalnosti raspodele (Tabela 2) i utvrđena je frekvencija rodnihtipova na osnovu medijana na skalama maskuliniteti i femininiteti (Tabela 3)

Tabela 2

Mere centralne tendencije, raspršenja i normalnosti raspodele ispitivanihtmera protektivnih faktora

	Min	Max	M	SD	zSk	zKu
Pregovaračka samoeфикаsnost	10,00	28,00	18,95	3,40	-0,03	-0,16
Bezuslovno samoprihvatanje	13,00	70,00	47,21	12,92	-0,25	-0,83
Opšta samoeфикаsnost	18,00	40,00	32,75	4,45	-0,63	0,47
Asertivnost	38,00	129,00	93,16	16,38	-0,51	0,42
Maskulinitet	37,00	117,00	87,52	12,88	-0,35	0,76
Femininitet	54,00	117,00	92,63	13,71	-0,53	-0,42
Društvena poželjnost	57,00	107,00	83,28	9,02	0,08	0,02

Max – maksimalna vrednost skorova

Min – minimalna vrednost skorova

M – aritmetička sredina

SD – standardna devijacija

zSk – mera zakošenosti

zKu – mera spljoštenosti

Medijana za meru maskuliniteti na uzorku ispitanika u Studiji 1 iznosio je 87, a za meru femininiteti 95.

Tabela 3*Frekvencija rodni tipova na osnovu medijana na skalama maskulnosti i feminosti*

	Frekvencija	Procenat (%)
Maskulin	46	22,20
Feminin	47	22,70
Androgin	56	27,10
Nediferenciran	58	28,00

Frekvencije rodni tipova utvrđene na osnovu medijane (Tabela 3) pokazale su da u svakoj kategoriji postoji adekvatan broj ispitanika kako bi se sprovele dalje analize koje se odnose na razlike u ispitivanim varijablama s obzirom na rodni tip. Najveći broj ispitanika svrstava se u kategoriju nediferenciranih (58).

U Tabeli 4 je prikazana frekvencija rodni tipova na ženskom i muškom poduzorku. Može se videti da je feminin rodni tip karakterističniji za osobe ženskog pola, dok je maskulin rodni tip znatno češći od femininog kada su u pitanju osobe muškog pola. U Tabeli 4 vidimo da najveći broj muškaraca pripada maskulinoj kategoriji (26), kao i da najveći broj žena pripada femininoj kategoriji (42). Androginost i neizdiferenciranost je prbližno podjednako zastupljena i na muškom i na ženskom poduzorku.

Tabela 4*Frekvencija rodni tipova na osnovu medijana na skalama maskulnosti i feminosti na muškom i ženskom poduzorku*

	Muškarci		Žene	
	Frekvencija	Procenat (%)	Frekvencija	Procenat (%)
Maskulin	26	38,24	20	14,39
Feminin	5	7,35	42	30,21
Androgin	17	25,00	39	28,06
Nediferenciran	20	29,41	38	27,34

Tabela 5*Interkorelacije između ispitanih protektivnih faktora, pola i dimenzija maskuliniteta i feminiteta*

		Bezuslovno samoprihvatanje	Opšta samoeфикаsnost	Opšta asertivnost	Maskulinitet	Feminitet	Društvena poželjnost	Pol
Pregovaračka samoeфикаsnost	Ceo uzorak	.36**	.53**	.51**	.50**	.12	.22**	-.11
	Muškarci	.26*	.46**	.37**	.49**	.28*	.18	
	Žene	.38**	.56**	.57**	.50**	.09	.27**	
Bezuslovno samoprihvatanje	Ceo uzorak		.44**	.63**	.45**	.18*	.47**	-.16*
	Muškarci		.31*	.60**	.50**	.39**	.53**	
	Žene		.47**	.63**	.41**	.17*	.49**	
Opšta samoeфикаsnost	Ceo uzorak			.49**	.64**	.15*	.42**	-.16*
	Muškarci			.49**	.64**	.32**	.40**	
	Žene			.49**	.62**	.15	.47**	
Opšta asertivnost	Ceo uzorak				.49**	.14*	.42**	-.10
	Muškarci				.54**	.37**	.50**	
	Žene				.46**	.09	.41**	
Maskulinitet	Ceo uzorak					.30**	.47**	-.24*
	Muškarci					.65**	.58**	
	Žene					.22**	.48**	
Feminitet	Ceo uzorak						.41**	.29**
	Muškarci						.47**	
	Žene						.36**	
Društvena poželjnost	Ceo uzorak							0.09

* p < .05

** p < .01.

U narednom koraku, ispitane su interkorelacije između svih individualnih protektivnih faktora sa posebnim osvrtom na veze između izraženosti osobina maskulinnosti i femininnosti i ostalih ispitivanih varijabli.

U skladu sa **H1 utvrđeno je da postoji povezanost između opšte i pregovaračke samoeфикаsnosti ($r=0,53$)**. U skladu sa hipotezama H2 i H3, **bezuslovno samoprihvatanje značajno korelira sa svim ispitanim varijablama na celom uzorku**. Utvrđena je povezanost između bezuslovnog samoprihvatanja i pregovaračke samoeфикаsnosti ($r=0,36$), a identifikovana je najviša povezanost bezuslovnog samoprihvatanja sa asertivnošću ($r = 0,63$).

U skladu sa očekivanjima u H4 utvrđena je povezanost između asertivnosti i pregovaračke samoeфикаsnosti ($r=0,51$). Pored toga, iz prikaza u Tabeli 4 vidimo da je opšta samoeфикаsnost, takođe, umereno povezana sa asertivnošću ($r = 0,49$). Pored toga, pregovaračka samoeфикаsnost je slabije povezana sa bezuslovnim samoprihvatanjem i umereno korelira sa opštom samoeфикасношću i asertivnošću.

Razmatrajući povezanost između ispitanih protektivnih faktora i dimenzija maskulinnosti i femininnosti, **u skladu sa H5 utvrđeno je da je opšta samoeфикаsnost na celom uzorku u najvećoj meri povezana sa maskulinnošću ($r = 0,64$)**, dok je sa femininnošću veoma slabo povezana ($r = 0,15$). U Tabeli 5 se može videti da na celom uzorku postoji značajna pozitivna umerena korelacija između **pregovaračke samoeфикаsnosti i maskulinnosti**, ali da **ne postoji korelacija između pregovaračke samoeфикаsnosti i femininnosti**. U skladu sa H6 utvrđena je umerena korelacija **između bezuslovnog samoprihvatanja i maskulinnosti ($r = 0,45$)**, dok je korelacija ove varijable sa femininnosti veoma niska ($r = 0,18$). **Kao što je očekivano u H7, asertivnost je umereno povezana sa maskulinnošću ($r = 0,49$) dok veoma slabo korelira sa femininnošću ($r = 0,14$)**.

Rezultati prikazani u Tabeli 5 koji se odnose na ceo uzorak ukazuju na **snažnije veze između maskulinnosti i svih drugih ispitanih protektivnih faktora** nego između femininnosti i ispitanih varijabli.

Iz Tabele 5 vidimo da postoji slaba negativna povezanost između pola i bezuslovnog samoprihvatanja ($r = -0,16$), kao i između pola i opšte samoeфикаsnosti ($r = -0,16$). To znači da žene postižu nešto niže skorove na ovim upitnicima. Pored toga, prisutna je slaba negativna povezanost između pola i asertivnosti ($r = -0,10$), kao između pola i maskulinnosti ($r = -0,24$) što znači da žene na ovim skalama postižu nešto niže skorove. Između pola i femininnosti prisutna je slaba pozitivna povezanost ($r = 0,29$), što ukazuje na to da žene postižu nešto više skorove na skali femininnosti.

Dodatno, ispitane su interkorelacije između pomenutih varijabli na ženskom i muškom poduzorku ispitanika. U Tabeli 5, može se videti da na muškom poduzorku postoji značajna povezanost između pregovaračke samoeфикаsnosti i maskulinnosti ($r = 0,49$), kao i između pregovaračke samoeфикаsnosti i femininnosti ($r = 0,28$). Sa druge strane, na ženskom poduzorku, ova **veza postoji samo između pregovaračke samoeфикаsnosti i maskulinnosti**, ali ne i između pregovaračke samoeфикаsnosti i femininnosti. Slično tome, **na muškom poduzorku primećujemo povezanost između opšte samoeфикаsnosti i dimenzija maskulinnosti i femininnosti**, dok **na ženskom poduzorku ne postoji značajna veza između opšte samoeфикаsnosti i femininnosti**. Asertivnost je kod muškaraca povezana sa obe dimenzije, maskulinnosti i femininnosti, dok je kod žena **asertivnost povezana samo sa maskulinnošću, ali ne i sa femininnošću**. Iz prikazanog se jasno vidi da je maskulinnost značajno povezana sa svim ispitanim varijablama, na oba poduzorka. Međutim, na muškom poduzorku femininnost je značajno povezana sa svim ispitivanim varijablama što nije slučaj na ženskom poduzorku. Kod žena značajna, ali slaba, povezanost postoji samo između femininnosti i bezuslovnog

prihvatanja ($r = 0,17$) i femininosti i maskulnosti ($r = 0,22$).

Društvena poželjnost je značajno povezana sa svim merenim varijablama izuzev sa pregovaračkom samoeфикасношћu na uzorku muškaraca. Društvena poželjnost slabo je povezana sa pregovaračkom samoeфикасношћu ($r = 0,22$), sa bezuslovnim prihvatanjem prisutna je umerena povezanost ($r = 0,47$), sa opštom samoeфикасношћu i asertivnoшћu primetna je umerena povezanost ($r = 0,42$), sa maskulinoшћu je umereno povezana ($r = 0,47$) i sa femininoшћu takođe ($r = 0,41$).

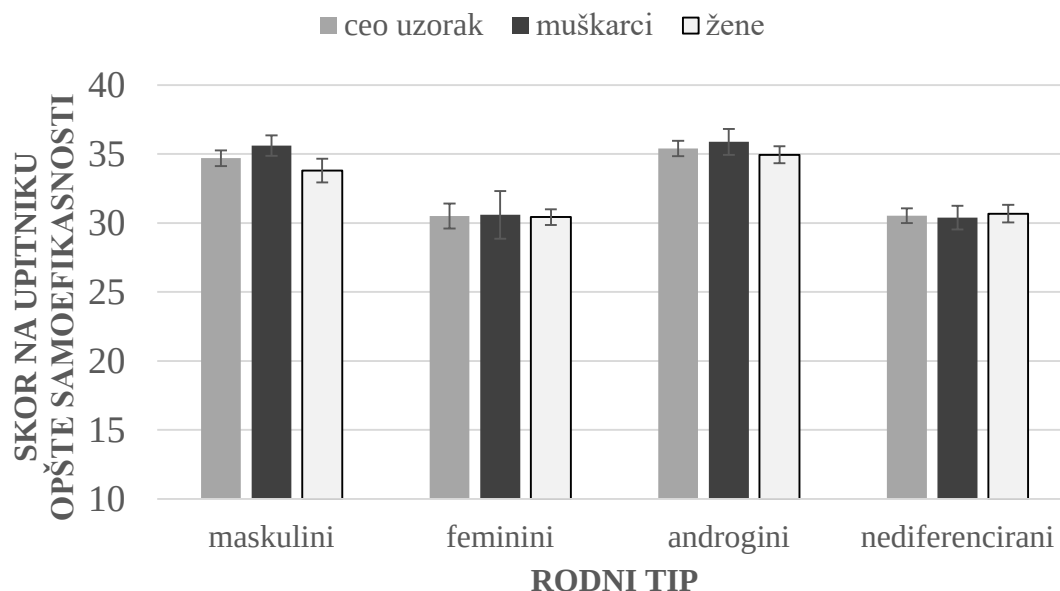
3.3.2. Razlike u izraženosti protektivnih faktora s obzirom na pol i rodni tip

U nastavku analize ispitivana je H8 tj. da li postoje statistički značajne razlike na skorovima koje ispitanici postižu na merama pregovaračke i opšte samoeфикасности, bezuslovnog prihvatanja i asertivnosti s obzirom na njihov pol (muško/žensko) i rodni tip (feminini, maskulini, androgini ili nediferencirani).

Dvofaktorska analiza varijanse pokazala je značajan glavni efekat rodnog tipa na skor na upitniku opšte samoeфикасности $F(3,199) = 18.59$; $p = .00$; $\eta^2 = .21$; Grafik 1. Glavni efekat pola $F(1,199) = 0.98$; $p = .32$, kao ni interakcija pola i rodnog tipa $F(3,199) = 0.64$; $p = .59$ nisu pokazali statističku značajnost. Takijev HSD posthoc test pokazao je da se maskulini i androgini ispitanici međusobno ne razlikuju ($p = .95$), međutim, oba tipa postižu statistički značajno više skorove od femininih i nediferenciranih ispitanika ($p < .001$), koji se međusobno ne razlikuju ($p = .99$; Grafik 1). U Tabeli 6, date su aritmetičke sredine i standardne devijacije.

Grafik 1

Samoeфикасност različitih rodnih tipova



Napomena. Vertikalne linije označavaju standardnu grešku aritmetičke sredine.

Tabela 6

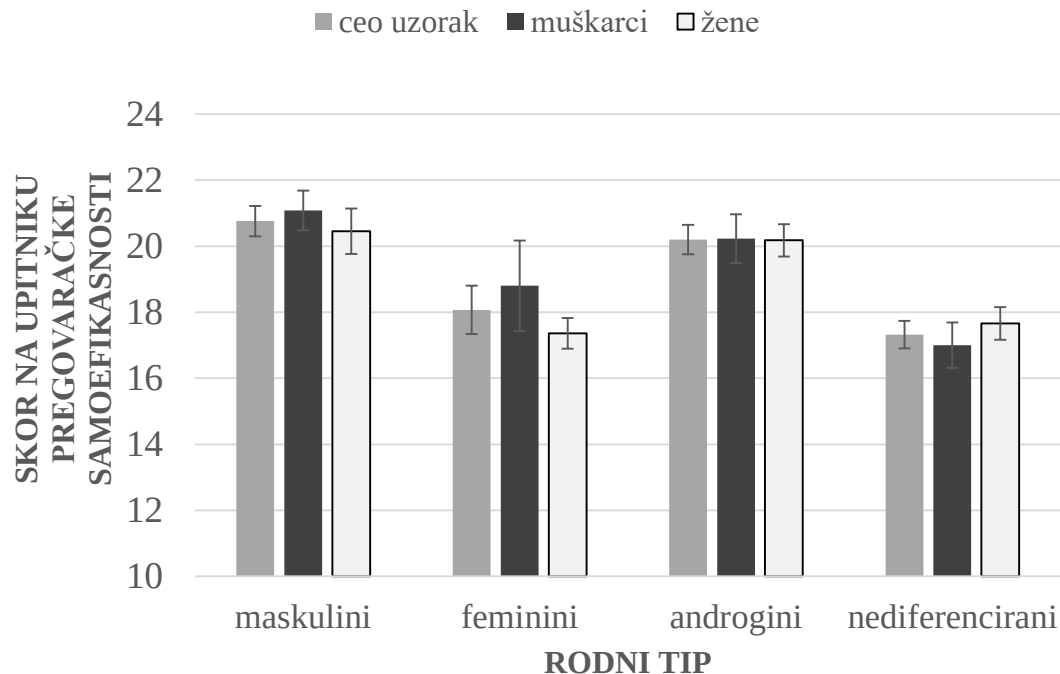
Aritmetičke sredine i standardne devijacije skorova na upitniku opšte samoeфикаsnosti s obzirom na pol i rodni tip ispitanika

Rodni tip	Ceo uzorak		Muškarci		Žene	
	M	SD	M	SD	M	SD
Maskulin	34,7	3,66	35,61	2,98	33,8	4,26
Feminin	30,51	4,64	30,6	4,33	30,43	4,72
Androgin	35,41	3,08	35,88	3,01	34,95	3,1
Nediferenciran	30,54	3,97	30,4	4,25	30,68	3,87

Kada su u pitanju skorovi na upitniku pregovaračke samoeфикаsnosti, analiza je ponovo pokazala samo značajan glavni efekat rodnog tipa $F(3,199) = 12.85$; $p = .00$; $\eta^2 = .16$. Takijev HSD posthok test pokazao je isti obrazac rezultata kao i kada je u pitanju opšta samoeфикаsnost – maskulini i androgini tipovi postižu značajno više skorove u odnosu na feminine i nediferencirane ($p < .001$; Grafik 2). Efekat pola $F(1,199) = 0.48$; $p = .48$) i interakcija faktora pola i rodnog tipa $F(3,199) = 0.65$; $p = .57$ ponovo nisu dostigli statističku značajnost. U Tabeli 7, date su aritmetičke sredine i vrednost standardne devijacije.

Grafik 2

Pregovaračka samoeфикаsnost različitih rodnih tipova



Napomena. Vertikalne linije označavaju standardnu grešku aritmetičke sredine.

Tabela 7

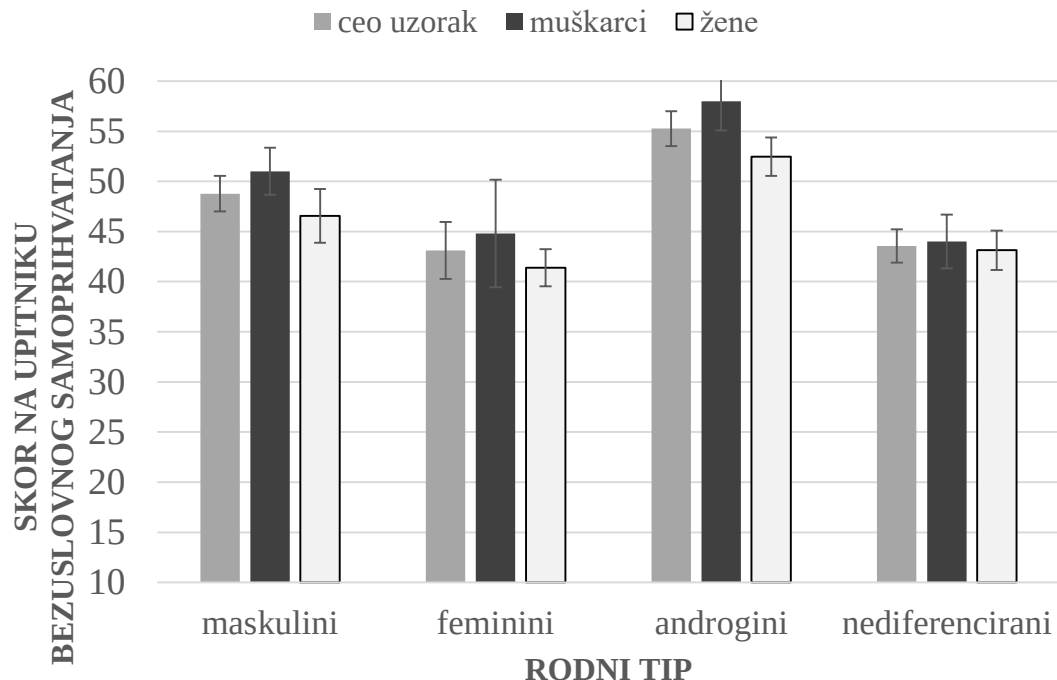
Aritmetičke sredine i standardne devijacije skorova na upitniku pregovaračke samoeфикаsnosti s obzirom na pol i rodni tip ispitanika

Rodni tip	Ceo uzorak		Muškarci		Žene	
	M	SD	M	SD	M	SD
Maskulin	20,76	3,15	21,08	2,87	20,45	3,53
Feminin	18,07	2,92	18,8	1,92	17,36	2,99
Androgin	20,20	2,96	20,23	2,84	20,18	3,05
Nediferenciran	17,32	3,19	17,00	3,57	17,66	2,99

Rodni tip je pokazao značajan efekat i na visinu skora na upitniku bezuslovnog samoprihvatanja $F(3,199) = 9.17$; $p = .00$; $\eta^2 = .12$). Androgini ispitanici postižu značajno više skorove na ovom upitniku od femininih ($p = .00$) i nediferenciranih ($p = .00$), dok se od maskulinih ne razlikuju značajno ($p = .14$). Kao i na prethodnim merama, nema značajne razlike između nediferenciranih i femininih ispitanika ($p = .89$), dok je razlika između nediferenciranih i maskulinih ispitanika oko granice statističke značajnosti ($p = .08$; Grafik 3). Efekat pola $F(1,199) = 3$; $p = .08$ i interakcija faktora pola i rodnog tipa $F(3,199) = 0.35$; $p = .78$ nisu dostigli statističku značajnost. U Tabeli 8, date su aritmetičke sredine i vrednost standardne devijacije.

Grafik 3

Bezuslovno samoprihvatanje različitih rodni tipova



Napomena. Vertikalne linije označavaju standardnu grešku aritmetičke sredine.

Tabela 8

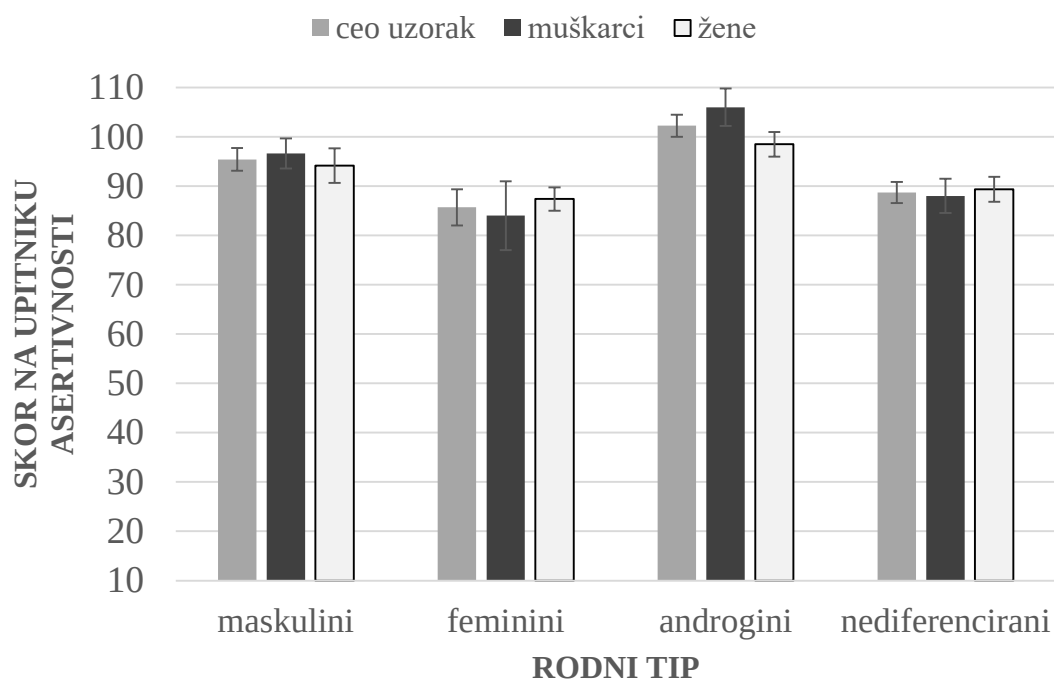
Aritmetičke sredine i standardne devijacije skorova na upitniku bezuslovnog samoprihvatanja s obzirom na pol i rodni tip ispitanika

Rodni tip	Ceo uzorak		Muškarci		Žene	
	M	SD	M	SD	M	SD
Maskulin	48,77	11,57	51,00	10,86	46,55	12,26
Feminin	43,10	12,46	44,80	6,38	41,40	13
Androgin	55,26	12,1	58,00	8,75	52,46	13,04
Nediferenciran	43,56	11,9	44,00	10,66	43,13	12,64

Značajan efekat rodnog tipa je zabeležen i kada su u pitanju skorovi na skali asertivnosti $F(3,199) = 8.28$; $p = .00$; $\eta^2 = .11$: feminini ispitanici postižu značajno niže skorove od maskulinih ($p < .05$) i androginih ispitanika ($p < .001$), dok između maskulinih, androginih i nediferenciranih ispitanika ne postoje statistički značajne razlike (Grafik 4). Efekti pola $F(1,199) = 0.25$; $p = .25$, kao ni interakcija pola i rodnog tipa nisu bili statistički značajni $F(3,199) = 0.87$; $p = .45$. U Tabeli 9, date su aritmetičke sredine i vrednost standardne devijacije.

Grafik 4

Asertivnost različitih rodni tipova



Napomena. Vertikalne linije označavaju standardnu grešku aritmetičke sredine.

Tabela 9

Aritmetičke sredine i standardne devijacije skorova na upitniku asertivnosti s obzirom na pol i rodni tip ispitanika

Rodni tip	Ceo uzorak		Muškarci		Žene	
	M	SD	M	SD	M	SD
Maskulin	95,40	16,02	96,65	13,01	94,15	19,53
Feminin	85,69	15,97	84,00	7,21	87,38	16,73
Androgin	102,24	15,34	106,00	6,13	98,49	17,53
Nediferenciran	88,69	14,91	88,00	14,57	89,34	15,26

3.3.3. Rodne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja

U kvalitativnom delu Studije 1 istražene su H9 i H10 i razmotrene polne razlike u pogledu razumevanja muške superiornosti u domenu pregovaranja. U ovom delu studije učestvovalo je 67 muškaraca i 135 žena koji su svojim rečima obrazložili zašto se smatra da su muškarci bolji pregovarači od žena.

Jedan muškarac i četiri žene nisu dali odgovore na pitanje zbog čega je uzorak manji u odnosu na broj ispitanika koji su popunili upitnike koji su prethodili pitanju o razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja. Muškarci su izneli ukupno 168 tvrdnji, dok su žene navele ukupno 342 tvrdnje.

Sprovedena je kvantitativna analiza sadržaja u okviru koje su pobrojani iskazi i reči sa sličnim značenjem, a potom putem kvalitativne analize grupisani u klastere značenja koji obuhvataju zajedničku temu i koji predstavljaju identifikovane kategorije. U okviru svake kategorije koja obuhvata opštu temu koja je prepoznata u odgovorima, identifikovane su subkategorije koje se odnose na specifične teme u okviru date kategorije.

Da bismo ispitali da li postoje statistički značajne razlike u pogledu broja tvrdnji u sklopu svake kategorije koje su naveli muškarci i žene urađen je HI kvadrat za svaku od kategorija. Od deset identifikovanih kategorija koje su prikazane u Tabeli 10 utvrđena je statistički značajna razlika između polova u okviru kategorija kognitivne superiornosti ($\chi^2(1) = 9.92$, $p = .002$), muške dominacije ($\chi^2(1) = 6.74$, $p = .009$) i pozitivnih osobina, gde je utvrđena granična značajnost ($\chi^2(1) = 3.55$, $p = .06$). U okviru sve tri pomenute kategorije muškarci daju značajno više tvrdnji kojima svoj pol opisuju kao pametniji, dominantniji i sa pozitivnim osobinama. Utvrđena je i statistički značajna razlika u okviru kategorije negativnih osobina ($\chi^2(1) = 12.16$, $p = .000$) u okviru koje muškarci značajno ređe navode negativne osobine kao potencijalni razlog boljih pregovaračkih veština.

U Prilogu 10 su prikazane ključne kategorije i subkategorije u okviru svake od njih koje su identifikovane na oba uzorka.

Analizom kategorija i subkategorija u okviru kojih postoji saglasnost na oba uzorka kreirana je tematska mapa koja opisuje razumevanje muškaraca i žena u pogledu muške superiornosti u domenu pregovaranja koja je prikazana u Tabeli 10.

Tabela 10*Tematska mapa razumevanja muške superiornosti u pregovaranju kod muškaraca i žena*

Emocionalna superiornost muškaraca	Primer tvrdnji
Manje emotivni	Nisu podložni emocijama, shodno tome manje deluju impulsivno.
Bolja kontrola emocija	Imaju veću samokontrolu od žena.
Opušteniji	Staloženiji su i opušteni.
Hrabrost	Manje se boje da ih neko neće shvatiti ozbiljno.
Kognitivna superiornost muškaraca	Primeri tvrdnji
Veća racionalnost	Logičnije razmišljanju.
Bolji pristup rešavanju problema	Manje su analitični, pa samim tim brže donose odluke.
Biološka superiornost	Primer tvrdnji
Fizička snaga	Muškarci su fizički jači.
Kvalitet glasa	Zato što imaju dublji glas.
Veća komunikaciona sposobnost muškaraca	Primer tvrdnji
Komunikacijske veštine	Muškarci su direktniji u komunikaciji.
Liderske veštine	Imaju izražene liderske veštine.
Muška dominacija	Primeri tvrdnji
Dominantnost	Muškarci su po svojoj prirodi dominantniji.
Jači pol	Osećaju se kao pripadnici jačeg pola.
Kompetitivnost	Odnosi između muškaraca su kompetitivni.
Ambicija	Veća motivacija i želja da uspeju poslovno.
Agresivnost	Nametljiv i napadački stav.
Pozitivne osobine	Primeri tvrdnji
Odlučnost	Odlučniji su.
Snalažljivost	Daleko su snalažljiviji od žena.
Upornost	Uporniji su, više teže ka ostvarenju cilja.
Ostale pozitivne osobine	Muškarci su fleksibilniji; Samokritični su; Normalniji su; Svesniji okoline; Imaju širi spektar interesovanja; Strpljiviji su.
Socijalna konstrukcija roda	Primeri tvrdnji
Autoritet	Lakše pokazu autoritet.

Pored sličnosti uočene su i razlike u načinu na koji muškarci i žene opisuju svoje razumevanje muške superiornosti u domenu pregovaranja.

Kod muškaraca nailazimo na objašnjene da imaju **veću ozbiljnost**, dok to objašnjenje ne nalazimo kod žena.

Kod muškaraca, za razliku od žena, u okviru kategorije biloška superiornost imamo identifikovane subkategorije **fizička pojava i testosteron**. U sklopu subkategorije fizička pojava srećemo se sa sledećim izjavama: *Muškarci imaju pojavu*. Pored toga, u okviru biološke superiornosti kao kategorije muškarci objašnjavaju mušku superiornost u pregovaranju **testosteronom**, dok obrazloženja utemeljena u hormonskom statusu ne nalazimo kod žena.

Žene detaljnije opisuju veće samopouzdanje muškaraca pa su kod njih identifikovane subkategorije koje ne pronalazimo kod muškaraca – **jači stav i manja osetljivost na tuđe mišljenje**. Žene opisuju muškarce kao **manje osetljive na tuđe mišljenje**, dok muškarci ne navode ovo obrazloženje. Tako u sklopu ove subkategorije srećemo sledeće izjave: *Manje im je važno šta okolina misli; Ne interesuje ih tuđe mišljenje; Ne obaziru se puno na druge, šta misle o njima*. **Muškarci svoj pol opisuju kao ponosniji, što žene ne navode** u svojim obrazloženjima. Izjave koje su identifikovane su: *Ponosni su na sebe u svakoj situaciji i moraju uspeti u pregovorima; Previše su ponosni da ne bi uspeli u pregovaranju*.

Žene opisuju muškarce kao da **nemaju empatiju**, dok to objašnjenje ne pronalazimo kod muškaraca, pa se tako susrećemo sa izjavama poput: *Muškarci nemaju empatiju; Muškarci su bezosećajni*. Pored toga, **žene opisuju muškarce kao arogantne, što nisu opisi koji srećemo kod muškaraca**. Tvrdnje koje nalazimo u okviru ove subkategorije su: *Muškarci misle da su pametniji; Prepotentni su; Arogantni su; Smatraju da su pametniji od svih; Smatraju da su snalažljiviji; Veruju da su dominantniji od žena*, itd.

U sklopu kategorije socijalna konstrukcija roda, žene češće navode **patrijarhalne vrednosti i stereotipe** kao objašnjenje, dok samo jedan muškarac navodi stereotip kao potencijalni razlog. Kod muškaraca češće nailazimo na specifičnija objašnjenja **koja se odnose na pritisak i očekivanja koja se imaju od muškaraca u društvu**. Tako kod žena srećemo izjave poput: *Patrijarhat koji je i dalje zastupljen na ovim prostorima; Seksizam i gajenje patrijarhalnih vrijednosti; Ukratko, šovinizam; Stereotip je da žene ne mogu voditi poslovne razgovore; Zbog patrijarhalnog načina razmišljanja koje je još uvek ustaljeno, svesno ili nesvesno; Stereotip je da su muškarci uporniji mnogo, a žene mnogo popustljivije*. Sa druge strane, kod muškaraca češće srećemo izjave poput: *Imaju teret da se od njih to očekuje; Kompetentniji su jer društvo to od njih zahteva; Muškarci su izloženi većem stresu, ljudima i konkurentima*. Žene kao objašnjenje navode **privilegovanost muškaraca**, dok kod muškaraca češće nailazimo na **stav o ženama i njenoj ulozi u društvu koja je više vezana za domaćinstvo i brigu o deci i očekivanja koja društvo ima od muškaraca**. Privilegovanost muškaraca žene opisuju kroz izjave: *Nisu nikada imali prepreke u poslovnom svetu; Zato što su bolje prihvaćeni u društvu; Zato što im je pruženo više mogućnosti; Zato što manje trpe osude drugih, jer će ljudi većinom komentarisati u lošijem kontekstu ženu nego muškarca; Imaju privilegije na osnovu pola*. **Specifičnu ulogu žene u društvu** muškarci opisuju kroz izjave: *Žena treba da bude poslušna mužu. Samim tim, muškarcu je Bog odredio da bude glava ženi i porodici; Žene su za kuhinju; Zato što žene vole decu i one čuvaju decu, a muškarci bacaju hasl i prave pare*.

Kod žena imamo 16 izjava da se ne slažu sa tvrdnjom ili da je problematizuju, dok kod muškaraca imamo samo 4 tvrdnje u okviru te kategorije. Tvrdnje muškaraca kojima izražavaju neslaganje su:

1. Ne slažem se sa tim, znanje i veštine treba da pregovaraju za nas.
2. Ne smatram tako.
3. Stereotip je da su muškarci dominantni u odnosu na žene.

4. Verujem da muškarcima ljudi više veruju zbog stereotipa i zato je muškarcima lakše da ubede drugu stranu jer imaju već neko poverenje od samog početka

Tvrdnje ispitanica kojima izražavaju neslaganje su:

1. Nisu veštiji pregovarači.
2. Ne slažem se da su muškarci bolji pregovarači.
3. Ne slažem se sa tim. Smatram da su žene i te kako dobri pregovarači.
4. Smatram da to ne mora da znači i da žene mogu da budu podjednako dobre, dosta zavisi od ličnosti, generalno gledano, muškarci se plaše neuspeha ili poraza više nego žene, pa ih to verovatno više tera da urade bolje neke stvari.
5. Ja ne verujem da su muškarci uspešniji pregovarači od žena.
6. Ne smatram da su muškarci bolji pregovarači od žena, samim tim ne mogu navesti nijedan validan razlog.
7. Ne smatram da su muškarci bolji pregovarači od žena.
8. Smatram da ne zavisi od pola, to ko je bolji pregovarač, već od samopouzdanja osobe.
9. Pretpostavka je da muškarci treba da budu agresivniji od žena, pa im se daje „benefit of the doubt” u većini razgovora, tako da ne moraju da se trude a da ostave jak utisak, dok žena mora da se raspadne da bi dostigla minimum.
10. Možda muškarci dobijaju više prilika za iskustvo, pa ulaze u razgovor sa više samopouzdanja.
11. Nemam više razloga, i ovo sam se namučila da opravdam to mišljenje jer smatram da su žene bolji pregovarači, do sada sam upoznala tek par muškaraca za koje mogu da kažem da su sposobni, ali generalno sam okružena jakim ženama tako da sam ubeđena da imaju više samopouzdanja.
12. Nisu, nisu, nisu.
13. Ja lično ne verujem.
14. Nisu.
15. Mislim da nisu veštiji pregovarači od žena.
16. Ne slažem se sa tvrdnjom.

3.3.4. Razumevanje muške superiornosti u domenu pregovaranja s obzirom na izraženost samoeфикаsnosti

U analizi koja je razmatrala razlike u pogledu razumevanja muške superiornosti u domenu pregovaranja s obzirom na nivo samoeфикаsnosti ispitanika učestvovalo je 48 žena i 35 muškaraca. Na osnovu skorova na upitniku samoeфикаsnosti, ispitanici su raspoređeni u kategoriju niske samoeфикаsnosti (skor ispod 29, odnosno < 25. percentila) i kategorije visoke samoeфикаsnosti (skor iznad 37, odnosno > 75. percentila). U kategoriji niske samoeфикаsnosti bilo je 43 ispitanika (28 žena i 15 muškaraca), dok je u kategoriji visoke samoeфикаsnosti bilo ukupno 40 ispitanika (20 žena i 20 muškaraca). U okviru kategorije niske samoeфикаsnosti analizirano je ukupno 115 tvrdnji, dok je u sklopu kategorije visoke samoeфикаsnosti analizirano ukupno 106 tvrdnji.

Sprovedena je kvantitativna analiza sadržaja u okviru koje su pobrojani iskazi i reči sa sličnim značenjem, a potom putem kvalitativne analize grupisani u klastere značenja koji obuhvataju zajedničku temu i koji predstavljaju identifikovane kategorije.

U okviru svake kategorije koja obuhvata opštu temu koja je prepoznata u odgovorima, identifikovane su subkategorije koje se odnose na specifične teme u okviru date kategorije. U Prilogu 11 prikazane su identifikovane kategorije u okviru obe grupe.

Da bismo ispitali da li postoje statistički značajne razlike u pogledu broja tvrdnji u sklopu svake kategorije koje su naveli ispitanici sa visokom i niskom samoeфикасношћу, urađen je HI kvadrat za svaku od kategorija. Od deset identifikovanih kategorija koje su prikazane u Prilogu 11 ni za jednu nije utvrđena statistički značajna razlika i između ove dve grupe.

Iz prikaza dobijenih rezultata može se videti da između dve grupe ispitanika postoji saglasnost u pogledu razumevanja muške superiornosti u domenu pregovaranja u svim kategorijama: emocionalna, kognitivna i biološka superiornost, veća komunikaciona sposobnost muškaraca, samopouzdanje muškaraca, muška dominacija, pozitivne i negativne osobine.

Analizom kategorija i subkategorija u okviru kojih postoji saglasnost na oba uzorka kreirana je tematska mapa koja opisuje razumevanje ove grupe ispitanika u pogledu muške superiornosti u domenu pregovaranja koja je prikazana u Tabeli 11.

Tabela 11

Tematska mapa razumevanja muške superiornosti u pregovaranju kod visoko i nisko samoeфикасних pojedinaca

Emocionalna superiornost muškaraca	Primeri tvrdnji
Manje emotivni od žena	Mislim da su muškarci češće naviknuti da prikrivaju svoje emocije.
Bolja kontrola emocija	Lakše kontrolišu stres.
Hrabrost	Manjak straha od neuspeha.
Kognitivna superiornost muškaraca	Primeri tvrdnji
Veća racionalnost muškaraca	Logički racionalniji; Mozak muškarca je analitički.
Bolji pristup rešavanju problema	Skloniji da konkretizuju problem, ciljaju u srž.
Biološka superiornost muškaraca	Primeri tvrdnji
Fizička snaga	Fizička superiornost koja im donosi samopouzdanje.
Kvalitet glasa	Dublji glas.
Veća komunikaciona sposobnost	Primeri tvrdnji
Bolje komunikacijske veštine	Bolje komuniciraju.
Samopouzdanje muškaraca	Primeri tvrdnji
Veće samopouzdanje	Po prirodi imaju više samopouzdanja.
Muška dominacija	Primeri tvrdnji
Dominantnost	Prirodno je da muško dominira.

Kompetitivnost	Po prirodi bi više uradili da bi došli do cilja.
Pozitivne osobine	Primeri tvrdnji
Ostale pozitivne osobine	Muškarci su tačniji; Muškarci su fleksibilniji; Spontaniji su; Otvoreniji su; Pouzdani su.
Negativne osobine	Primeri tvrdnji
Manipulativnost	Većinom su bolji manipulatori; Koristoljubivi; Spremniji su da urade nešto što ne bi trebalo; Bolje i lakše lažu.

Pored sličnosti uočene su i razlike u načinu na koji visoko i nisko samoefikasni ispitanici opisuju svoje razumevanje muške superiornosti u domenu pregovaranja.

Nisko samoefikasni ispitanici opisuju muškarce da su **opušteniji**, dok se kod visoko samoefikasnih ne srećemo sa sličnim obrazloženjem.

Visoko samoefikasni ispitanici muškarce opisuju kao ozbiljnije, što ne pronalazimo kao obrazloženje kod niskosamoefikasnih.

Nisko samoefikasni ispitanici opisuju biološku superiornost muškaraca pozivajući se na **fizički izgled i genetiku**, dok visoko samoefikasni daju obrazloženja koja se odnose na **testosteron**.

Nisko samoefikasni pojedinci opisuju muškarce kao bolje lidere, osobe koje znaju šta žele i da su manje osetljive na tuđe mišljenje, što nisu obrazloženja koja srećemo kod nisko samoefikasnih. Identifikovane su izjave: *Češće znaju šta žele; Manje im je važno šta okolina misli.* Sa druge strane, kod visoko samoefikasnih u okviru kategorije samopouzdanje muškaraca imamo identifikovanu subkategoriju koja se odnosi na **jači stav muškaraca**, gde su identifikovane izjave: *Čvršći su pri stavovima i teže je uticati na njihovo razmišljanje; Zauzimaju stav.*

U okviru kategorije muške dominacije, kod visoko samoefikasnih je identifikovana subkategorija koja se odnosi na **agresivnost**, gde se srećemo sa izjavama: *Agresivniji su u pregovorima; Po prirodi su verbalno agresivniji; Imaju napadački stav.* Kod nisko samoefikasnih, sa druge strane, u okviru muške dominacije imamo subkategoriju **jači pol** u okviru kojih su prisutne sledeće izjave: *Zato što su muškarci ipak jači pol; Zbog toga što su nadmoćni.*

Kod visoko samoefikasnih se spominje **veća odlučnost, istrajnost i snalažljivost muškaraca**, dok kod nisko samoefikasnih ne pronalazimo slična obrazloženja. Za odlučnost su identifikovane izjave: *Manje su popustljivi.* Za snalažljivost su identifikovane izjave poput: *Muškarci su snalažljiviji.* Istrajnost muškaraca je opisana kroz izjave da su veći karakter.

Kod niskosamoefikasnih ispitanika pronalazimo više negativnih osobina kojima se opisuju muškarci (arogantnost i submisivnost) dok se kod visokosamoefikasnih pronalazi samo manipulativnost.

Najviše razlika između ove dve grupe primetno je u načinu razumevanja socijalne konstrukcije roda, koje je identifikovano kao kategorija u obe grupe, ali su prisutne različite subkategorije. Tako kod nisko samoefikasnih ispitanika pronalazimo obrazloženja koja su opštija i odnose se na **kulturološke faktore**, pa u okviru ove subkategorije nailazimo na tvrdnje poput: *Zbog kulture, muškarci su učenici od malih nogu da budu asertivniji; Patrijarhat koji je i dalje zastupljen na ovim prostorima; Zbog kulture u kojoj živimo.* **Kod visoko samoefikasnih nailazimo na nešto specifičnija obrazloženja u okviru subkategorije stereotipi i društvena uverenja**, pa se tako srećemo sa tvrdnjama poput: *Zbog kulturnih stereotipa; Drugačije*

se gleda na komunikacione veštine muškaraca i žena, tj. drugačije se karakterišu. Kod žena se čini kao da je mnogo tanka linija između toga da ih okarakterišu nametljivo ili kao korektan autoritet; Jer se po nekom verovanju smatra da oni imaju veći autoritet. Pored toga, kod visoko samoeфикаsnih ispitanika srećemo izjave koje se odnose na rodnu neravnopravnost i stereotipni način razmišljanja, što su reči koje ne pronalazimo u grupi nisko samoeфикаsnih.

Nisko samoeфикасни pojedinci navode privilegovanost muškaraca dok se kod visokosamoeфикаsnih govori o društvenim očekivanjima od muškaraca. Kod nisko samoeфикаsnih ispitanika srećemo izjavu poput *Manje se od njih očekuje, samim tim nemaju toliko opterećenja* ili *Istorija je na njihovoj strani*, dok kod visoko samoeфикаsnih imamo izjave poput: *Od muškaraca se postavljaju veća očekivanja, pa se oni usklađuju i poistovećuju s tim*; *Uopšteno se očekuje više od muškaraca da preuzimaju inicijativu i odgovornost za neke stvari, te moraju da imaju viši nivo samopouzdanja i više veština i iskustva*. Kod visoko samoeфикаsnih ispitanika, javlja se i subkategorija koja se odnosi na **autoritet** dok kod nisko samoeфикаsnih ne srećemo izjave koje se odnose na autoritet muškaraca. Visoko samoeфикасни ispitanici navode da su muškarci lakše nameću autoritet i da ih oba pola slušaju sa jednakim poštovanjem, kao i da su muškarci češće u poziciji vođe. Kod nisko samoeфикаsnih ispitanika identifikovana je subkategorija koja se odnosi na **stav prema ženama**. Izjave koje su identifikovane su: *Žena treba da bude poslušna mužu*; *Ljudi potcenjuju žene*.

Kod visokosamoeфикаsnih ispitanika su se javile četiri izjave **neslaganja sa tvrdnjom**, dok kod niskosamoeфикаsnih imamo samo jednu tvrdnju.

3.3.5. Razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja s obzirom na rodni tip

U analizi kojom je ispitivano razumevanje muške superiornosti u domenu pregovaranja s obzirom na rodni tip učestvovalo je ukupno 202 ispitanika. U okviru kategorije maskulinih bilo je 45 ispitanika, u okviru kategorije femininih bilo je 47 ispitanika, u okviru kategorije androginih 55 i u okviru kategorije nediferenciranih 55. Petoro ispitanika nije dalo odgovore na tvrdnje i zato su isključeni iz analize.

U sklopu kategorije maskulinih analizirane su ukupno 123 tvrdnje, dok je u sklopu kategorije femininih analizirano 135 tvrdnji. U okviru kategorije androginih analizirano je 108 tvrdnji, a u okviru kategorije nediferenciranih analizirane su ukupno 144 tvrdnje.

Sprovedena je kvantitativna analiza sadržaja u okviru koje su pobrojani iskazi i reči sa sličnim značenjem, a potom putem kvalitativne analize grupisani u klastere značenja koji obuhvataju zajedničku temu i koji predstavljaju identifikovane kategorije. U okviru svake kategorije koja obuhvata opštu temu koja je prepoznata u odgovorima, identifikovane su subkategorije koje se odnose na specifične teme u okviru date kategorije. U Prilogu 12 prikazane su identifikovane kategorije u okviru obe grupe.

Da bismo ispitali da li postoje statistički značajne razlike u pogledu broja tvrdnji, u sklopu svake kategorije koje su naveli ispitanici u ove četiri grupe urađen je HI kvadrat za svaku od kategorija. Od deset identifikovanih kategorija utvrđena je statistička značajnost u okviru kategorije kognitivna superiornost: $\chi^2(3) = 13.76$, $p = .003$. Poređenjem proporcija sa Bonferoni korekcijom utvrđeno je da se jedino kategorija maskulinih značajno razlikuje od drugih rodni tipova – u ovoj kategoriji ispitanika se značajno češće javlja ova vrsta iskaza. Pored toga, utvrđena je statistička

značajnost u okviru kategorije „Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju”: $\chi^2(3) = 7.63$, $p = .05$ Poređenjem proporcija sa Bonferoni korekcijom utvrđeno je da se jedino kategorija maskulinih značajno razlikuje od drugih rodni tipova – u ovoj kategoriji ispitanika se značajno ređe javlja ova vrsta iskaza.

Kvalitativnom analizom utvrđeno je da se sva četiri rodna tipa usaglašena su u pogledu muške superiornosti u sledećim domenima: emocionalna, biološka i kognitivna superiornost muškaraca, veća komunikaciona sposobnost muškaraca, samopouzdanje muškaraca, muška dominacija, pozitivne osobine.

Na osnovu usaglašenosti koja je prepoznata kod sva četiri tipa, kreirana je tematska mapa prikazana u Tabeli 12.

Tabela 12

Tematska mapa razumevanja muške superiornosti u pregovaranju kod četiri tipa rodno identiteta

Emocionalna superiornost muškaraca	Primeri tvrdnji
Manje emotivni od žena	Muškarci kao glavno oružje koriste argumente, ne emocije.
Bolja kontrola emocija	Snalažljiviji su u stresnim situacijama jer ih bolje podnose.
Opušteniji	Staloženiji su.
Hrabrost	Muškarci su hrabriji. Imaju manji strah od neuspeha.
Kognitivna superiornost	Primeri tvrdnji
Veća racionalnost muškaraca	Logički razmišljaju.
Fokusiranost na rešenje	Smatram da su muškarci bolji pregovarači jer manje razmišljaju od žena, spontaniji su.
Biološka superiornost	Primeri tvrdnji
Kvalitet glasa	U nekim situacijama se desi da su glasniji i drčniji od žena.
Veća komunikaciona sposobnost muškaraca	Primeri tvrdnji
Komunikacijske veštine	Otvoreniji su u komunikaciji; Iskusniji su u pristupu sa ljudima; Jasnije definišu svoje stavove.
Samopouzdanje muškaraca	Primeri tvrdnji
Veće samopouzdanje	Sigurniji su u sebe.
Muška dominacija	Primeri tvrdnji
Dominantnost	Prirodno je da muško dominira.
Pozitivne osobine muškaraca	Primeri tvrdnji

Ostale pozitivne osobine Snalažljivost	Zanimljiviji su; Tačniji su; Društveniji su. Daleko su snalažljiviji od žena.
Socijalna konstrukcija roda	Primeri tvrdnji
Stav o ženama	Žene su za kuhinju.
Stav o muškarcima	Njih ljudi posmatraju kao neustrašive i kao ličnosti koje teško mogu da sruše.
Društvene vrednosti	Zbog patrijarhalnih vrednosti.

Pored sličnosti uočene su i razlike u načinu na koji ispitanici sva četiri rodna tipa opisuju svoje razumevanje muške superiornosti u domenu pregovaranja.

Kod nediferenciranog rodnog tipa srećemo obrazloženje da su muškarci pametniji, što ne pronalazimo kod ostalih rodni tipova.

U okviru kategorije koja se odnosi na **biološku superiornost**, interesantno je da **samo maksulini rodni tip navodi testosteron kao obrazloženje, što nije slučaj kod ostalih rodni tipova. Fizičku snagu** navode kao važnu stavku svi rodni tipovi izuzev androginog.

Razmatrajući veću komunikacionu sposobnost muškaraca, feminini i nediferencirani rodni navode da muškarci imaju bolje liderske veštine, ova obrazloženja ne srećemo kod ostalih rodni tipova.

Pripadnici svih rodni tipova **u okviru kateogrije samopouzdanja muškaraca**, muškarce opisuju kao samopouzdanije kroz izjave poput: *Muškarci imaju više vere u sebe* (maskulini tip); *Nastupaju sa više samopouzdanja* (feminini tip); *Svojim govorom tela i samopouzdanjem privlače veću pažnju* (androgini tip); *Samouvereniji su* (nediferencirani tip). **Manju osetljivost na tuđe mišljenje** pronalazimo kao obrazloženje kod maskulinog, femininog i nediferenciranog rodnog tipa, ali ne i kod androginog. Tipične zjave u okviru ove subkategorije su: *Manje im je važno šta okolina misli* (maskulini tip); *Ne zanima ih tuđe mišljenje* (feminini tip); *Ne brinu toliko o tuđem mišljenju, koliko žene* (nediferencirani tip). **Jači stav** je način na koji opisuju muškarce pripadnici maskulinog, femininog i nediferenciranog rodnog tipa, ali ovo obrazloženje ne uočavamo kod androginog rodnog tipa. Tvrdnje u okviru ove subkategorije su: *Muškarci se više bore za svoj stav* (maskulini tip); *Imaju čvrst stav* (feminini tip); *Čvršći su pri stavovima i teže je uticati na njihovo mišljenje* (nediferencirani tip). Kod androginog rodnog tipa srećemo se sa obrazloženjem da su **muškarci sposobniji**, što ne uočavamo kod drugih rodni tipova. Samo kod nediferenciranog rodnog tipa nailazimo na **opis muškaraca kao osoba koje znaju šta žele**.

U sklopu kategorije muške dominacije, sva četiri rodna tipa usaglašena su u pogledu navođenja dominantnosti kao tipične muške osobine i potencijalnog razloga boljih pregovaračkih veština. Agresivnost je idenfikovana kao subkategorija kod svih rodni tipova izuzev femininog rodnog tipa. **U okviru ove kategorije**, feminini rodni tip jedini opisuje muškarce kao **kompetitivne**.

Među **pozitivnim osobinama**, samo kod maskulinog tipa nailazimo na osobinu **upornost**, dok jedino kod nediferenciranog tipa srećemo izjave koje se odnose na **odlučnost i samokritičnost**.

Razmatrajući negativne osobine, **manjak empatije se spominje kod maskulinog i femininog rodnog tipa, dok ova obrazloženja ne pronalazimo kod androginih i nediferenciranih**.

U okviru socijalne konstrukcije roda kod maskulinog rodnog tipa srećemo preciznije opise **stava o ženama**, pa se tako susrećemo sa obrazloženjima da žena treba da bude poslušna i okrenuta kućnim poslovima. Pored toga, spominje se i socijalizacija

žene, pa se tako navodi da su žene naučene da budu submisivne i da sebe nipodaštavaju. Kod femininog rodnog tipa srećemo obrazloženja koja se tiču rigidnih rodnih uloga, gde se od muškarca očekuje da rade, a od žena da čuvaju decu. Kod androginog rodnog tipa žene se opisuju kao nežniji pol zbog čega im ljudi često ne veruju. Kod nediferenciranog rodnog tipa žena se opisuje kao krhka.

Razmatrajući sličnosti u okviru kategorije socijalne konstrukcije muškosti uočavamo da sva tri rodna tipa navode **društvene vrednosti** kao važan aspekt pretpostavke da su muškarci bolji pregovarači. Tako se srećemo sa izjavama poput: *Zato što živimo u patrijarhalnom društvu gde su muškarci uvek u pravu* (maskulini tip); *Kroz istoriju gledano muškarci su uvek bili oni samostalniji i uvek vršili glavne pregovore* (feminini tip); *Zato što živimo u patrijarhalnom društvu* (androgini rodni tip); *Zbog kulture, muškarci su učenici od malih nogu da budu asertivniji* (nediferencirani rodni tip). Razmatrajući iskaze u okviru subkategorije **stav prema muškarcima**, samo kod maskulinog rodnog tipa se srećemo sa objašnjenjem da su **muškarci shvaćeni ozbiljnije**, dok kod femininog, androginog i nediferenciranog rodnog tipa srećemo obrazloženja koja se odnose na **privilegovanost muškaraca** u tvrdnjama poput: *Osećaju da su bolje prihvaćeni u društvu* (feminini); *Muškarcima se od rođenja dopušta da donose odluke* (androgini); *U našoj sredini se smatra da su muškarci najvredniji na planeti* (nediferencirani). Interesantan je podatak da samo kod femininog i nediferenciranog tipa uočavamo obrazloženja koja se odnose na **mušku prirodu**, pa se tako srećemo sa izjavama poput: *U prirodi im je da budu alfe* (feminini); *U ljudskoj prirodi je da su muškarci lideri, pa mogu da odaju jači autoritet u toku pregovora* (nediferencirani). Kod maskulinog rodnog tipa se srećemo sa obrazloženjima koja se tiču očekivanja koje društvo ima od muškaraca (npr., *Kompetentniji su jer društvo to od njih zahteva.*), dok kod androginog tipa srećemo nešto specifičnija obrazloženja koja se odnose na pritisak sa kojim su muškarci suočeni u današnjem društvu (npr., *Muškarci su izloženi većem stresu, ljudima i konkurentima.*)

U okviru maskulinog rodnog tipa imamo pet tvrdnji **neslaganja sa pretpostavkom ili problematizovanje iste**, kod femininog imamo devet tvrdnji u ovoj kategoriji, kod androginog osam i kod nediferenciranog dve tvrdnje.

Imajući u vidu sve navedeno, ključne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja između četiri rodna tipa su:

1. Nediferencirani rodni tip opisuje muškarce kao pametnije, što ne pronalazimo kod ostalih rodni tipova.
2. Maskulini rodni tip jedini navodi testosteron kao razlog boljeg pregovaranja.
3. Maskulini rodni tip jedini ne prepoznaje privilegovanost muškaraca kao potencijalni razlog shvatanja da su muškarci bolji pregovarači.
4. Maskulini tip je jedini koji muškarce ne opisuje kao manipulativne.
5. Feminini i nediferencirani rodni tip navodi muškarce kao bolje lidere, što nisu obrazloženja koja srećemo kod ostalih rodni tipova.
6. Feminini i nediferencirani rodni tip navode mušku prirodu kao obrazloženje, koje ne pronalazimo kod maskulinog i androgenog rodnog tipa.

3.3.6. Diskusija rezultata Studije 1

U skladu sa očekivanjima postavljenih hipoteza ustanovljena je **značajna povezanost između pregovaračke i opšte samoeфикаsnosti (H1), pregovaračke**

samoefikasnosti i bezuslovnog samoprihvatanja (H2) i pregovaračke samoefikasnosti i asertivnosti (H4). Drugim rečima, osobe koje veruju u svoje pregovaračke veštine ujedno veruju i u svoje opšte sposobnosti da se nose sa izazovima, asertivnije su u situacijama u kojima treba da se zauzmu za sebe i više sebe prihvataju. Navedeni rezultat u skladu je sa nalazima koji ukazuju da asertivnost pomaže ženama da ostvare svoje ciljeve u karijernom kontekstu (Babcock & Laschever, 2003), kao i da manjak asertivnosti otežava mladima da stupe u svet rada (Sriyanto et al., 2019), verovatno jer se nedostatak ove veštine najviše ispoljava upravo u domenu pregovaranja. Navedeni rezultat je u skladu sa nalazima da asertivnost podstiče razvoj samoefikasnosti (Lange & Jakubowski, 1976), različitih socijalnih veština (Uyun & Hadi, 2005, prema Sriyanto et al., 2019) i veština rešavanja problema (Sriyanto & Novianto, 2018). Pored toga, nalazi ove studije su u skladu sa prethodnim nalazima koji pokazuju visoku pozitivnu korelaciju između samoefikasnosti i asertivnosti (Paterson et al., 2002).

Povezanost između pregovaračke samoefikasnosti i bezuslovnog samoprihvatanja u skladu je sa nalazom da ljudi zaključuju o tome šta je pravedno da uzmu za sebe na osnovu toga kako sebe vide i skloni su da očekuju isti tretman u odnosu na one sa kojima sebe smatraju psihološki jednakim (Lerner, 1980). Ako sebe ne vide jednako vrednim neće ni očekivati jednak tretman, a bilo kakav protest vezano za raspodelu resursa će smatrati neosnovanim. Drugim rečima, osoba koja sebe visoko vrednuje očekivaće više iznose u pregovorima i u skladu sa tim će i pregovarati bolje uslove za sebe (Beninger, 2009). Ukoliko osobe sebe vide kao jednako vredne veća je verovatnoća da će prepoznati nepravedan tretman i zauzeti se za sebe (Wenzel, 2000). S obzirom na to da je u domenu pregovaranja više istraživanja ispitalo ulogu samoefikasnosti i self koncepta nego ulogu samovrednovanja, **utvrđena povezanost između pregovaračke samoefikasnosti i bezuslovnog prihvatanja je veoma važan i nov podatak koji može imati značajne implikacije za dalja istraživanja u ovoj oblasti** (Bechtoldt et al., 2010; De Dreu & van Knippenberg, 2005; Sullivan et al., 2006; Tuncel et al., 2020). Naime, potencirajući značaj polnih razlika u domenu pregovaranja, postoji rizik da se zanemare drugi važni psihološki faktori koji utiču na pregovaranje (Beninger, 2009), u prilog čemu govori i činjenica da uverenje o tome koliko osoba smatra da zaslužuje da traži za sebe, više nego pol samo po sebi, utiče na iznose koje će tražiti u domenu pregovaranja (Hogue et al., 2007). Uverenja o sopstvenoj vrednosti utiču na ponašanje, zbog čega samoobezvređivanje može voditi slabijim pregovaračkim veštinama (Pelham & Hetts, 2001). Dobijena povezanost između pregovaračke samoefikasnosti i bezuslovnog samoprihvatanja u skladu je sa teorijom samopotvrđivanja (Swann et al., 1992), prema kojoj osoba teži onim informacijama putem kojih potvrđuje teoriju koju ima o sebi, pa tako osobe sa nižim stepenom samovrednovanja imaju niže ambicije i očekivanja i slabije postignuće (Van Dellen et al., 2011), a u interakciji sa drugima su pomirljiviji i prilagodljiviji, tj. manje asertivni (Demo, 1985). Pored toga, dobijeni rezultat u skladu je sa nalazima prema kojima narušeno samovrednovanje smanjuje vrednost koju osoba traži u pregovorima, što sve zajedno ukazuje na to da nisko samovrednovanje može biti otežavajući faktor, naročito u distributivnom pregovaranju koje zahteva kompetitivni vid ponašanja (Tuncel et al., 2020).

U skladu sa trećom hipotezom u Studiji 1, bezuslovno samoprihvatanje najviše je povezano sa asertivnošću ($r = 0,63$), što ukazuje na to da je spremnost pojedinca da se zauzme za sebe i svoja prava u velikoj meri podložno subjektivnoj samopercepciji. S obzirom na to da se većina dosadašnjih istraživanja više usmerila na ispitivanje povezanosti između samopoštovanja i asertivnosti, ali ne i između bezuslovnog samoprihvatanja i asertivnosti, ovaj nalaz predstavlja značajnu novinu i potencijalno može uticati na promenu smera u ispitivanju psiholoških

faktora koji su povezani sa asertivnim ponašanjem. Naime, istraživanja efekata treninga asertivnosti na samopoštovanje daju oprečne rezultate, pa tako neka istraživanja govore o rastu samopoštovanja nakon sprovođenja treninga asertivnosti (Alinčić, 2013; Akbari et al., 2012; Kashani & Bayat 2010; Niaraki & Rahimi, 2013; Shimizu et al., 2004; Tannous, 2015; Tovilović, 2005; Yadav & Iqbal, 2009), dok druge studije ukazuju da trening asertivnosti ne menja stepen samopoštovanja (Gulsah, 2003). Kontradiktorni rezultati mogu se razmatrati na osnovu kritike koncepta samopoštovanja iz ugla Racionalno Emotivno Bihevioralne Terapije, o čemu je bilo reči u uvodnom delu rada. Naime, koncept samopoštovanja je bio definisan kao procena sopstvene vrednosti koja je zasnovana na postizanju određenih uspeha, pa se tako građenje pozitivne slike o sebi smatralo jedinim načinom da se ljudi osećaju vrednim (Krnetić, 2006; Mills, 1993). Kritika ovog pojma iz ugla REBT-a odnosi se na to da koncipiranje ljudske vrednosti na osnovu toga da li osoba postiže uspeh ili ne podrazumeva da će osoba, kada doživi uspeh, smatrati sebe dobrom i vrednom, a kada doživi neuspeh, oceniti sebe kao lošu i manje vrednu osobu. Pored toga, definicija samopoštovanja podrazumeva i uspeh u odnosu sa drugima, pa će osoba, kada je prihvaćena od strane drugih, imati visoko samopoštovanje, a kada nije, onda će imati nisko samopoštovanje. Dodatni problem sa ovim pojmom jeste i to što je doživljaj ličnog samovrednovanja polno uslovljen (Crocker et al., 2003), pa je tako samovrednovanje kod žena u većoj meri zavisno od spoljnih faktora (podrška porodice i priznanje drugih), dok je kod muškaraca doživljaj ličnog samovrednovanja u većoj meri nezavistan od spoljnih faktora (Cross & Madson, 1997; Markus, 1977; Sanchez & Crocker, 2005), što dalje upućuje da su unazad decenijama istraživanja o samopoštovanju zapravo merila samopoštovanje kod žena (koje zavisi od spoljnih faktora, u skladu sa definicijom koju navodi Branden (2001), i rodne uslovljenosti ovog pojma), dok se kod muškaraca procenjivalo samoprihvatanje, s obzirom na to da ovaj koncept podrazumeva doživljaj lične vrednosti nezavisno od spoljnih faktora, u prilog čemu govori činjenica da je u našem istraživanju bezuslovno prihvatanje više povezano sa maskulinošću nego sa femininošću. Ovo je ujedno i potencijalno objašnjene kontradiktornih nalaza u pogledu veze između asertivnosti i samopoštovanja. Pored toga, utvrđena visoka povezanost između asertivnosti i bezuslovnog samoprihvatanja ukazuje na to da pojedinci koji sebe prihvataju nezavisno od (ne)uspeha ili percepcije od strane drugih ujedno su asertivniji i spremniji da se zauzmu za sebe i svoja prava. Sve navedeno ukazuje na potrebu da se buduća istraživanja više usmere na ispitivanje veze između asertivnosti i bezuslovnog samoprihvatanja.

Pored toga, bezuslovno samoprihvatanje značajno je povezano sa svim ispitanim varijablama na celom uzorku, pa se tako može zaključiti da pojedinci koji sebe bezuslovno prihvataju u većoj meri imaju izraženu opštu i pregovaraču samoeфикаsnost i asertivnije se ponašaju. Osobe koje sebe bezuslovno prihvataju svesnije su svojih kapaciteta i snaga, a procena grešaka im služi kako bi na njima učili i razvijali strategiju kretanja ka ciljevima. Utvrđena veza između bezuslovnog samoprihvatanja i samoeфикаsnosti u skladu je sa teorijom koju je postulirao Blejzer (2002), po kojoj je samoeфикаsnost povezana sa aspektom identiteta koji se odnosi na samovrednovanje.

U skladu sa H5 u Studiji 1, **protektivni faktor koji je u najvećoj meri povezan sa maskulinošću je opšta samoeфикаsnost.** Utvrđeni rezultat u skladu je sa prethodnim nalazima (Hirschy & Morris, 2002). U svetlu onoga što znamo o visoko samoeфикаsnim pojedincima, neki autori su zaključili da je uspešan lider zapravo samoeфикаsan pojedinac (McCormic et al., 2002), pa shodno tome utvrđena veza između samoeфикаsnosti i maskuliniteta može biti od značaja u razmatranju karakteristika kojima se opisuje efektivno leadersko ponašanje. Ovaj rezultat u skladu je sa činjenicom da je

dimenzija maskulnosti u većoj meri percipirana kao okosnica agilnosti, samouverenosti i sposobnosti, za razliku od femininosti za koju se vezuju pasivne osobine (Marsh et al., 1987). Razmatrajući povezanost između protektivnih individualnih faktora na celom uzorku i dimenzija maskulnosti i femininosti primećuje se da, u skladu sa očekivanjima pete hipoteze, postoji **značajna povezanost između pregovaračke samoefikasnosti i maskulnosti ($r = 0,50$)**, to jest što osoba ima više izražene maskuline osobine, to sebe smatra veštijom u domenu pregovaranja. Sa druge strane, u Tabeli 5, vidi se da **ne postoji značajna korelacija između pregovaračke samoefikasnosti i femininosti**. Dobijena veza u skladu je sa pretpostavkama od kojih su pošla prva istraživanja koja su se bavila povezanošću pola i pregovaračke samoefikasnosti, gde se pol tretirao kao crta ličnosti i na taj način predviđao ponašanje u pregovaranju (Lax & Sebenius, 1986), pa se očekivalo da će feminine dimenzije ličnosti voditi ponašanju koje je orijentisano na dobre odnose u pregovorima, dok će maskuline osobine voditi ponašanju koje je analitično i kompetitivno (Maoz, 2009). S obzirom na to da se mera pregovaračke samoefikasnosti koja je korišćena u istraživanju odnosi na **distributivni vid pregovaranja**, koji podrazumeva podelu fiksne količine određenih resursa i zahteva navođenje druge strane da napravi ustupak kako bi veći deo resursa prisvojio sebi (Pruitt, 1983), bilo je i **očekivano da postoji veza između maskulnosti i distributivne pregovaračke samoefikasnosti, ali ne i između femininosti i pregovaračke samoefikasnosti**. Naime, pregovaračko ponašanje u ovakvoj situaciji zahteva uverljive argumente i odlučnost (Weingart et al., 1996). Distributivno pregovaranje predstavlja kontekst u kome postoji snažna neusklađenost između očekivanog pregovaračkog ponašanja i onoga što se tipično očekuje od žene. Distributivno pregovaranje se smatra tipičnim za mušku ulogu (Bear & Babcock, 2016). S obzirom na to da se radi o fiksnoj količini određenih sredstava, svaka strana nastoji za sebe da ispregovara maksimum, tj. obe strane žele da za sebe zadrže više od polovine (Lewicki et al., 2015). Da bi se u tome uspelo, distributivno pregovaranje zahteva kompetitivnost, uverljive argumente, što je sve zajedno usklađeno sa maskulinim crtama (Beersma & De Dreu, 2002). Prema Bem (1974) mnoge karakteristike koje se očekuju za uspešno distributivno pregovaranje (npr., agresivnost, asertivnost, kompetitivnost, dominacija, spremnost da se rizikuje i individualizam) smatraju se tipično muškim crtama. Sa druge strane, činjenica da ne postoji veza između femininosti i pregovaračke samoefikasnosti ukazuje da feminine osobine nisu povezane sa uverenjem osobe da je vešta u pregovaranju, ali prisustvo femininih osobina ne čini osobu manje samouverenom u pogledu pregovaranja. Drugim rečima, prisustvo femininih osobina je irelevantno za prisustvo uverenja o posedovanju pregovaračkih veština.

U skladu sa očekivanjima šeste hipoteze, snažna povezanost između bezuslovnog samoprihvatanja i maskulnosti i slaba povezanost između bezuslovnog samoprihvatanja i femininosti ukazuju na to da osobe koje imaju više izraženu maskulnost u većoj meri sebe prihvataju. Ovaj rezultat može se objasniti činjenicom da je u društvu maskulnost kao osobina i dalje više vrednovana, u prilog čemu govori anketa sprovedena u Americi, koja je pokazala da društvo veći značaj pripisuje muškim osobinama, nego ženskim (Parker et al., 2018). Samim tim, može se očekivati da će osobe koje imaju izražene maskuline osobine lakše sebe bezuslovno prihvatati. U prilog dobijenim nalazima je činjenica da su crte koje su vezane za rodni identitet značajno povezane sa samovrednovanjem (Bem, 1974; Gentile et al., 2009). Pored toga, osobine maskulnosti i femininosti na različit način predviđaju doživljaj lične vrednosti (Kling et al., 1999; Major et al., 1999), pa tako identifikacija sa muškim karakteristikama utiče pozitivno na sliku o sebi dok je uticaj femininih karakteristika na samovrednovanje manje jasan (Major et al., 1999; Wojciszke et al., 2011). Rezultati

našeg istraživanja u skladu su sa studijama koje ukazuju da je identifikacija sa maskulinim dimenzijama pozitivno povezana sa samovrednovanjem dok je identifikacija sa femininim dimenzijama negativno ili veoma slabo povezana sa samovrednovanjem (Hirschy & Morris, 2002; Major et al., 1999; Orlofsky & O'Heron, 1987; Spence et al., 1975). Dodatno, brojne studije ukazuju da su dimenzije maskuliniteta i feminiteta pozitivno povezane sa samovrednovanjem, ali je efekat maskuliniteta značajno viši (Antill & Cunningham, 1980; Spence, 1991; Spence et al., 1975). Pozitivna povezanost između indikatora maskuliniteta i samovrednovanja i nestabilna i negativna povezanost između feminiteta i samovrednovanja ustanovljena je i u studiji na koju ukazuju autori Marš, Antil i Kaningam (1987).

U skladu sa očekivanjima sedme hipoteze, asertivnost je umereno povezana sa maskulinošću, dok veoma slabo korelira sa femininošću i umereno je povezana sa opštom samoefikasnošću. Utvrđena povezanost između maskuliniteta i asertivnosti u skladu je sa nalazima koji ukazuju na to da je maskulinitet značajan prediktor asertivnog ponašanja (Nix et al., 1980). Dobijeni nalaz dobija potporu i sa stanovišta socijalno konstrukcionista paradigme, u okviru koje su studije diskursa istražile elemente govora koji se kodiraju kao feminini ili maskulini (Remlinger, 2005). Feminini stil govora je: indirektan, facilitativan, kolaborativan, pruža podržavajuću povratnu informaciju, malo vremena uzima za individualno izlaganje i usmeren je na osobu/proces ili emocije. Maskulini govor je sa druge strane: direktan, konfrontativan, kompetitivan, autonoman, uzima vreme za individualno izlaganje, prisutne su agresivne upadice i prekidi, orijentisan je na zadatak/ishod i na zaključke. Muškarci dva put češće prekidaju žene nego obrnuto (Remlinger, 2005; Criado-Perez, 2019).

Matrica interkorelacija varijabli u istraživanju dobijena na celom uzorku (Tabela 5) nedvosmisleno potvrđuju očekivanja pete, šeste i sedme hipoteze Studije 1 i ukazuju **na snažnije veze između maskuliniteta i svih ispitanih protektivnih faktora nego između feminiteta i ispitanih varijabli.** To konkretno znači da će osobe koje imaju izraženu osobinu maskuliniteta u većoj meri izraziti samouverenost u pogledu svojih sposobnosti, u većoj meri će sebe proceniti kao vešte u domenu pregovaranja, lakše će sebe bezuslovno samoprihvatati i biće asertivnije u situacijama u kojima treba da se zauzmu za sebe. **Dobijeni rezultat u skladu je sa istraživanjima koja ukazuju da se za dimenziju maskuliniteta više vezuju osobine kao što su asertivnost, kontrola, samopouzdanje, agresivnost, dominantnost, snaga, nezavisnost, samodovoljnost** (Burgess & Borgida, 1999; Eagly & Karau, 2002; Kite et al., 2008).

S obzirom na to da se protektivni faktori koje smo ispitali odnose na veru u sopstvene sposobnosti, veštine zauzimanja za sebe, pregovaranje i bezuslovno samoprihvatanje – osobine koje predstavljaju važan aspekt poslovnog uspeha, utvrđena povezanost između maskuliniteta i individualnih protektivnih faktora upućuje na to da **maskulinitet može biti važna osobina u kontekstu razvoja ispitanih protektivnih faktora koji se dovode u vezu sa liderskim ponašanjem.** Naime, istraživanja sprovedena na univerzitetima u Americi ukazuju da se maskulinitet smatra okosnicom profesionalnog uspeha (Derks et al., 20018). Pored toga što su pripadnici nastavnog osoblja bili usaglašeni u percepciji značaja maskuliniteta kao važnog faktora profesionalnog uspeha, istraživanje je pokazalo da su najuspešniji među njima (redovni profesori) sebe procenjivali kao više maskuline u odnosu na one koji još uvek nisu stekli redovnu profesuru. Dobijeni rezultat u skladu je i sa nalazima da je maskulinitet ključni prediktor samoprihvatanja kod žena koje se bave različitim profesijama (Long, 1986). Pored toga, istraživanje koje je urađeno na uzorku muškaraca ukazalo je da je maskulinitet najbolji prediktor samopoštovanja i samoprihvatanja, za razliku od

femininosti koja nije bila povezana ni sa samopoštovanjem, ni sa samoprihvatanjem (Long, 1989).

Kada se pogledaju interkorelacije na poduzorcima ispitanika s obzirom na njihov pol, može se primetiti da je **maskulinitet značajno povezan sa svim ispitanim varijablama, na oba poduzorka**. Međutim, **na muškom poduzorku femininitet je značajno povezan sa svim ispitivanim varijablama, što nije slučaj sa ženskim poduzorkom, gde je femininitet slabo povezan jedino sa samoprihvatanjem**. Interesantan je rezultat da je na muškom poduzorku veza između maskuliniteta i femininiteta veoma visoka ($r = 0,65$), dok je kod žena veza između maskuliniteta i femininiteta niska ($r = 0,22$), što potencijalno upućuje na to da muškarci sebi lakše dozvoljavaju ponašanja koja su svojstvena suprotnom polu.

Činjenica da je na uzorku muškaraca svaki protektivni faktor povezan sa obe dimenzije (maskuliniteta i femininiteta) upućuje da je muškarcima verovatno dostupnije leadersko ponašanje koje se vezuje za ženske osobine. Razmatrajući ovaj rezultat u domenu liderstva, on može da posluži kao potpora činjenici da se muškarci i liderke procenjuju kao jednako kompetentni kada usvoje leadersko ponašanje koje je tipično žensko, što međutim nije slučaj sa ženama koje usvoje tipično muško leadersko ponašanje. U prilog tome govori studija u kojoj je vršena evaluacija leaderskog ponašanja žena i muškaraca čiji se stil liderstva opisuje kao demokratski. Utvrđeno je da nisu postojale razlike u dobijenim ocenama kada ispitanici ispoljavaju demokratski stil liderstva koji se smatra tipično femininim. Međutim, žene su dobijale niže ocene za svoje liderstvo onda kada su vodile na više maskulin (autokrativan i direktivan) način, kada su zauzimale tipično muške leaderske uloge (poput sportskih trenera ili menadžera u proizvodnji), kao i kada su evaluaciju vršili muškarci (Hoyt & Blascovich, 2010).

Značajna povezanost između maskuliniteta i svih protektivnih faktora na ženskom poduzorku može se diskutovati i u kontekstu veće težnje žena da se identifikuju sa muškom rodnim ulogom, u prilog čemu govori i podatak da maskuline karakteristike imaju protektivno dejstvo u odnosu na štetne posledice stereotipa (Bergeron et al., 2006). Žene koje se u većem stepenu identifikuju sa maskulinim crtama postižu jednako dobre rezultate kao muškarci, za razliku od žena koje se slabije identifikuju sa muškim karakteristikama kod kojih je zapaženo značajno niže postignuće u leaderskim zadacima.

Ukoliko bismo činjenicu da na uzorku ispitanica ne postoje značajne povezanosti između protektivnih faktora i femininiteta (izuzev kod bezuslovnog samoprihvatanja) analizirali iz ugla poslovnog konteksta, moglo bi se zaključiti da prisustvo femininih osobina u ovom kontekstu nije relevantno. Drugim rečima, prisustvo femininih dimenzija kod žena ih ne čine ni manje ni više samouverenim ili asertivnim. Navedeni podatak u skladu je sa činjenicom da se mnoge žene u težnji da karijerno napreduju više identifikuju sa muškim osobinama što je u ekstremnom slučaju ispoljeno kroz „sindrom kraljice B”, koji se odnosi na specifičan maltretman kojim su izložene žene u organizacijama od strane drugih žena (Elsesser & Lever, 2011). Termin „sindrom kraljice B” osmišljen je kako bi imenovao žene na visokim i pretežno „muškim” pozicijama koje usled kompetitivnosti umanjuju značaj uspeha drugih žena (Staines et al., 1974). Najverovatnije objašnjenje pomenutog fenomena leži u pokušaju žena da se ograde od rodnih stereotipa prema liderkama, što ujedno predstavlja i strategiju karijernog napredovanja. Dakle, umesto da dovedu u pitanje rodne stereotipe prema liderkama one naglašavaju da se razlikuju od drugih žena, da imaju naglašene maskuline karakteristike, i da se samim tim postojeći stereotipi ne odnose na njih (Parks-Stamm et al., 2008).

Razmatrajući razlike u izraženosti protektivnih faktora u odnosu na pol i

rodni tip, utvrđeno je da ne postoje razlike u odnosu na pol, ali da postoje značajne razlike u odnosu na rodni tip. Naime, utvrđene su neke korelacije ispitanih mera sa polom koje ukazuju na povezanost tih faktora sa pripadnosti muškom polu. Međutim, dalje analize pokazale su da pol nije značajan, ali rodni tip jeste. Ukoliko se pogleda Tabela 4 jasno je da muškarci u većoj meri prihvataju maskulini rodni tip, ali svakako analiza govori da je rodni tip važniji. To konkretno znači da je daleko važnije baviti se rodnim tipom u razmatranju načina kako da se podstakne razvoj protektivnih faktora. Potencijalni razlog dobijenog nalaza može se objasniti time da je rod kao socijalna konstrukcija relevantniji od nasleđenih bioloških i fizičkih razlika i da je pod većim uticajem dominantnog savremenog društvenog narativa koji ističe prevazilaženje jednostavne biološke dihotomije muško-žensko i promovise različite tipove rodnog identiteta. Ovaj nalaz je veoma značajan i ohrabrujući s obzirom da se radi o osobinama koje je moguće negovati socijalizacijom. Samim tim ovaj nalaz ima važne implikacije za dalja istraživanja i kreiranje sadržaja programa za osnaživanje žena u liderskom kontekstu. Drugim rečima, ovaj rezultat upućuje na mogućnost prevazilaženja rodne nejednakosti u domenu liderstva i ukazuje da postoje drugi važni faktori, kao što je rodni tip, kom treba dati na značaju u daljim istraživanjima na ovu temu.

U skladu sa osmom hipotezom Studije 1, maskulini i androgini ispitanici međusobno se ne razlikuju u pogledu izraženosti samoeфикаsnosti i postižu značajno više rezultate u odnosu na osobe femininog i nediferenciranog rodnog tipa. Može se zaključiti da samoeфикаsnost predstavlja osobinu koja se u većoj meri vezuje za maskulini i androgini rodni identitet nego što je to slučaj sa feminim i nediferenciranim rodnim identitetom, što je potvrđeno nalazima ove studije.

Podatak da **androgini rodni tip ima u većoj meri izraženu samoeфикаsnost od femininog i nediferenciranog u skladu je sa pretpostavkama da on poseduje visoku sposobnost adaptacije na razne životne situacije (Bem, 1977).** Dobijeni rezultat u skladu je sa pretpostavkama da će osobe androginog rodnog identiteta imati viši stepen samoeфикаsnosti upravo jer poseduju agilne osobine (Bem, 1974; Sherer & Adams, 1983; Ward, 2003). Žene koje su androgine imaju veći doživljaj uticaja na izazovne životne situacije jer im je omogućeno da koriste i muške i ženske aspekte ponašanja u zavisnosti od toga šta situacija zahteva od njih (Bem, 1974). Dobijeni rezultat u skladu je sa nalazima koji ukazuju da androgine žene imaju u većoj meri izraženu samoeфикаsnost u odnosu na žene koje su se identifikovale sa svojom rodnom ulogom i koje pripadaju nediferenciranom rodnom tipu (Setmire, 2007). Drugim rečima, žene koje se identifikuju sa androginim rodnim tipom u većoj meri veruju u sopstvene sposobnosti nego žene koje se identifikuju sa svojom rodnom ulogom (Bandura, 1977). Dobijeni rezultat je u skladu sa nalazima koji ukazuju da androgine osobe imaju bolju sliku o sebi, samopoštovanje, veštije su u rešavanju problema i imaju viši nivo samoeфикаsnosti (Choi, 2004).

Razmatrajući razliku u izraženosti pregovaračke samoeфикаsnosti, nalazi istraživanja ukazuju da se **maskulini i androgini ispitanici međusobno se ne razlikuju u pogledu izraženosti pregovaračke samoeфикаsnosti i postižu značajno više rezultate u odnosu na osobe femininog i nediferenciranog rodnog tipa.** S obzirom na to da se mera pregovaračke samoeфикаsnosti odnosi na distributivno pregovaranje koje se smatra tipično muškim ponašanjem, očekivano je da će maskulini rodni tip u većoj meri imati izraženu pregovaračku samoeфикаsnost ovog tipa, kao i da će feminini rodni tip imati manje izraženu pregovaračku samoeфикаsnost koja se odnosi na vid pregovora koji zahteva tipično muška ponašanja. Dobijeni rezultat u skladu je sa činjenicom da se mnoge karakteristike koje se očekuju za uspešno distributivno pregovaranje (npr., agresivnost, asertivnost, kompetitivnost, dominacija, spremnost da se rizikuje i

individualizam) smatraju tipično muškim crtama (Bem, 1974).

Međutim, činjenica da androgini rodni tip ima u istoj meri izraženu pregovaračku samoeфикаsnost kao i maskulini još jednom potvrđuje da je ovaj tip rodnog identiteta koji u sebi uključuje i feminine i maskuline karakteristike daleko adaptabilniji u odnosu na feminini i nediferencirani tip i dozvoljava osobi da se ponaša na fleksibilan način čak i kada kontekst nije u skladu sa polom osobe.

Razmatrajući izraženost samoprihvatanja s obzirom na rodni tip utvrđeno je da androgini ispitanici imaju značajno više izraženo bezuslovno samoprihvatanje u odnosu na osobe femininog i nediferenciranog tipa, dok se ne razlikuju značajno u odnosu na maskulini tip. S obzirom na to da bezuslovno samoprihvatanje predstavlja značajan prediktor mentalnog zdravlja (Popov, 2021), u čijoj osnovi je fleksibilno razmišljanje i ponašanje (Ellis, 1974), a androgine osobe imaju bolje mentalno zdravlje, funkcionalnije strategije prevladavanja stresa (Rath & Mishra, 2013), dobijeni rezultat ukazuje da osobe androginog tipa imaju veći stepen fleksibilnosti, što implicira i veći stepen bezuslovnog samoprihvatanja i mentalnog zdravlja. Pored toga, dobijeni rezultat u skladu je sa nalazima da su osobe koje istovremeno imaju visoko izražene maskuline i feminine attribute, više cene i poštuju sebe nego osobe koje su rodno tipizirane kao feminine (Bem, 1977). Činjenica da maskulini tip ima veći stepen samoprihvatanja u odnosu na feminini i nediferencirani u skladu je sa tim da identifikacija sa muškim karakteristikama utiče pozitivno na sliku o sebi, dok je uticaj femininih karakteristika na samovrednovanje manje jasan (Major et al., 1999; Wojciszke et al., 2011).

Razmatrajući razlike u izraženoj asertivnosti između rodni tipova uočeno je da **feminini ispitanici imaju značajno nižu asertivnost u odnosu na maskuline, androgine i nediferencirane ispitanike, između kojih ne postoje značajne razlike.** Činjenica da maskulini tip u većoj meri ima izraženu asertivnost u odnosu na feminini potvrđuje da je maskulinitet značajan prediktor asertivnog ponašanja (Nix et al., 1980). Podatak da androgini tip ima viši stepen asertivnosti od femininog tipa u skladu je sa studijama koje ukazuju da se androgine osobe osećaju manje neprijatno u situacijama u kojima treba da se zauzmu za sebe, veća je verovatnoća da će se upustiti u asertivno ponašanje i manje je situacija za koje smatraju da im fali asertivnosti. Ovi nalazi ukazuju na to da se androgine osobe ređe ponašaju na način koji se tradicionalno vezuje za žensku ulogu, u odnosu na osobe femininog rodnog tipa (Gayton et al., 1983).

Razmatrajući polne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja nalazi našeg istraživanja potvrđuju devetu i desetu hipotezu Studije 1 i generalno ukazuju na prisustvo rodnih stereotipa kod mladih. Polne razlike su se pokazale statistički značajnim u domenu kognitivne superiornosti muškaraca, muške dominacije, pozitivnih i negativnih osobina muškaraca čime je potvrđena deseta hipoteza i očekivanje da će se superiornost u domenu pregovaranja opisivati tipično muškim karakteristikama. Muškarci značajno češće svoj pol opisuju na pozitivan način, pozivajući se na osobine kako što su odlučnost, snalažljivost i upornost. Iskazi koje navode u okviru **kategorije pozitivnih osobina** opisuju muškarce kao osobe većeg karaktera, otvorenosti, fleksibilnosti, samokritičnosti i strpljenja. Ukazuju na osobine kao što su veća svesnost okoline, širok spektar interesovanja, a među tvrdnjama nailazimo i na one koje ukazuju da su **muškarci generalno normalniji od žena.**

Muškarci iznose značajno više tvrdnji u okviru **kategorije kognitivne superiornosti** kojima opisuju svoj pol kao racionalniji, ozbiljniji i veštiji u rešavanju problema. Među tvrdnjama se susrećemo sa opisima koji ukazuju da je mozak muškarca analitički, da su čvršći u mislima i logično razmišljaju, promišljeniji su i vode se

logikom umesto osećanjima. U okviru ove kategorije muškarci svoj pol opisuju kao sklon rešavanju problema, a nailazimo i na tvrdnje da su **muškarci obziljniji i pametniji od žena**.

Pored toga, muškarci značajno češće obrazlažu mušku superiornost u domenu pregovaranja **muškom dominacijom**, navodeći osobine kao što su dominantnost, ambicija, agresivnost i kompetitivnost i pozivajući se na činjenicu da su jači pol. U okviru ove kategorije srećemo se sa tvrdnjama kao što su: *Muško je muško, superiorniji smo; Muški pol je ipak jači; Zato što muškarac u većini slučajeva predstavlja čvrstu figuru*.

Sa druge strane, iako je razlika u opisu negativnih osobina muškaraca granično značajna, procenti prikazani u Prilogu 10 ukazuju da su manje skloni da navode negativne osobine svog pola kao potencijalni razlog boljih pregovaračkih veština.

Dobijeni nalaz po pitanju muške superiornosti u domenu pregovaranja potvrđuje ideju da je maskulinitet okosnica leaderskog ponašanja i u skladu je sa pretpostavkom koja je ustanovljena još 1993. godine u istraživanju koje je sproveo Džon Majner (1993) prema kojoj postoji nekoliko aktivnosti koje opisuju uspešnog menadžera, među kojima su tipično maskuline osobine utvrđene i u našem istraživanju kao što su dominacija, isticanje i kompetitivnost. Nalaz našeg istraživanja u skladu je sa fenomenom koji je opisan kao „kad pomislim menadžer – pomislim na muškarca”, koji je utvrdila Virdžinija Šein (2001), prema kome su ključne osobine koje se pripisuju uspešnim menadžerima iste osobine koje se pripisuju muškarcima, među kojima su kompetitivnost, objektivnost, agresivnost, ambicioznost i vođstvo, koje primećujemo da su identifikovane u našem istraživanju i koje muškarci značajno češće nego žene opisuju kao ključne karakteristike svog pola. Drugim rečima, smatra se da dobri pregovarači poseduju više muških karakteristika nego ženskih karakteristika. Nalaz našeg istraživanja u skladu je sa nalazima koje navode Koenig i saradnici (2011), gde su kroz pregled 40 studija naišli na potvrdu pretpostavke „misli kao menadžer, misli kao muškarac”.

Kvalitativnom analizom utvrđeno je **da žene u našem istraživanju navode mušku privilegovanost kao jedan od razloga zašto su muškarci bolji pregovarači, dok to obrazloženje ne pronalazimo kod muškaraca**. Tako žene u ovom istraživanju govore o poslovnom kontekstu koji je kreiran da muškarcima pruži više prilika i manje prepreka, u kom su muškarci zbog svog pola bolje tretirani i imaju niz privilegija, što su sve opisi koje ne pronalazimo kod muškaraca. Navedena objašnjena u skladu su sa postojećim modelom koji su ustanovile autorke Diel i Dubinski (2023) koje su sprovele kvalitativnu analizu na osnovu sprovedenih intervju sa ženama na leaderski pozicijama i identifikovale 27 barijera sa kojima su žene suočene usled rodni stereotipa koje su potom grupisale u 6 ključnih faktora. Prvi faktor koji se izdvojio je upravo muška privilegovanost koja se odnosi na činjenicu da je radno okruženje kreirano od strane muškaraca kako bi odgovaralo isključivo njihovim potrebama. Muškarci su ti koji donose odluke ko će dalje napredovati, a prilike najčešće daju pripadnicima svog roda. U prilog ovome govori i činjenica da su, kroz istoriju, sve društvene institucije bile tako konstruisane da održe kontinuitet muške dominacije (Bierema, 2009).

Muškarci ne navode obrazloženja koja se odnose na mušku privilegovanost. Upravo suprotno, muškarci u našem istraživanju ne govore o muškim privilegijama, već mnogo više govore o **specifičnoj ulozi žene u društvu koja je više vezana za domaćinstvo i brigu o deci**. Ograničavanje žena na njihovu porodičnu ulogu koje primećujemo u obrazloženjima muškaraca u našem istraživanju u skladu je sa karijernim ograničenjima koja se odnose na izbor koji žene imaju u poslovnom kontekstu, a to je da se pre svega bave poslovima koji imaju podržavajuću funkciju, kao što su da budu učiteljice, medicinske sestre, negovateljice, sekretarice itd. (Diehl & Dzubinski, 2023).

Upečatljiva razlika u percepciji muškaraca u našem istraživanju je činjenica da žene opisuju muškarce kao da **imaju manje empatije od žena**, dok to objašnjenje ne pronalazimo kod muškaraca. Pretpostavka o tome da muškarci imaju manje izraženu empatiju podržana je nekim istraživanjima na ovu temu koja ukazuju da postoje značajne polne razlike u empatiji (Eisenberg & Lennon, 1983; Rose & Rudolph, 2006) koje se objašnjavaju nekada biološkim uzrocima, a nekada društvenim faktorima (Derntl et al., 2010; Karniol, et al., 1998; Lennon & Eisenberg, 1987; Michalska et al., 2013). Iako postoje neuronaučne studije koje pružaju određene dokaze da je polna razlika u empatiji biološki utemeljena, većina studija ne pronalazi biološku osnovu ovoj razlici ili traga za objašnjenjima u domenu socijalne konstrukcije roda (Choplin, 2011; Lamm et al., 2011). Ovaj nalaz u kontekstu našeg istraživanja može da se tretira kao još jedna potvrda rodni stereotipa prema kojima su žene više orijentisane na odnose sa drugima, a muškarci na akciju.

Kod muškaraca nailazimo na objašnjene da oni imaju **veću ozbiljnost, kao i da su više ponosni na sebe**, dok to objašnjenje ne nalazimo kod žena. Dobijeni rezultat u skladu je sa nalazima da muškarci, ali i društvo generalno, percipiraju muškarce kao ozbiljnije, kredibilnije i sa više autoriteta (Sieghart, 2021).

Interesantno je da žene obrazlažu superiornost muškaraca u pregovaranju njihovom **manjom osetljivošću na tuđe mišljenje**, dok muškarci ne navode ovo obrazloženje. Ovaj rezultat potencijalno upućuje da su žene svesne da muškarci u svom ponašanju ne moraju da vagaju da li će njihovi postupci biti negativno percipirani, tj. da postoji sklad između muške i pregovaračke uloge. Drugim rečima, žene opisuju svoj pol kao više osetljiv na tuđu osudu što potencijalno ukazuje da su svesne nekongruentnosti između svoje rodne i pregovaračke uloge. Dobijeni rezultat u skladu je sa studijom koja je pokazala da su žene zaista procenjene kao manje poželjne saradnice od strane menadžera onda kada se usude da pregovaraju za sebe bolje uslove rada (Bohnet, 2016), pa samim tim rezultati dobijeni u našoj studiji upućuju na to da postoje objektivni razlozi zašto žene više nego muškarci brinu o posledicama pregovaranja.

Interesantan je rezultat da kod muškaraca nailazimo na **obrazloženje utemeljeno u hormonskom statusu pa se tako testosteron navodi kao ključni razlog boljeg pregovaranja muškaraca, koje ne srećemo kod žena**.

Biološki zasnovana objašnjena rodni razlika u psihološkim osobinama i veštinama nisu pronašla naučno utemeljenje, ali su i dalje prisutna, kako u akademskom tako i u poslovnom kontekstu. U skladu sa bioškim razumevanjem rodni razlika u razvoju poslovnih veština je i *Antidiversity program* koji je nedavno objavljen od strane jednog od zaposlenih u *Guglu*, a koji se poziva na biološke polne razlike kao na ključni uzrok manje zastupljenosti žena u tehnološkim poslovima. Pomenuti program izazvao je kontroverzne reakcije u poslovnom kontekstu, pa su tako prisutne brojne diskusije o ovoj temi u kojima se sučeljavaju dva različita stava koja suprotstavljaju biološke i kulturološke faktore polni razlika u poslovnim veštinama. Prema pojedinim autorima, društveni faktori i biološke rodne razlike značajno doprinose nejednako zastupljenosti muškaraca i žena u tehnološkim profesijama (Stewart-Williams & Halsey, 2021). Nekoliko je razloga zašto biološka objašnjenja nisu validna, a mogu biti i veoma opasna u razumevanju polni razlika. Naime, većina studija je pokazala da ne postoji dovoljno bioloških argumenata koji mogu podržati pretpostavku da su polne razlike u karijernom domenu uzrokovane biologijom (Ceci, 2018; National Academics of Science, Engineering and Medicine, 2007). U skladu sa tim je i zaključak da većina studija o moždanoj strukturi i funkcijama, hormonalnim aspektima postignuća, kognitivnog razvoja i ljudske evolucije nisu pokazale značajne biološke razlike između muškaraca i žena u pogledu postignuća u domenu nauke i matematike koje bi mogle objasniti

smanjenu zastupljenost žena u ovim poslovima (National Academics of Science, Engineering and Medicine, 2007).

Uprkos činjenici da većina studija ne podržava biološka objašnjenja rodnih razlika, iz kvalitativne analize odgovora ispitanika u ovoj studiji vidimo da su ona i dalje prisutna. Takođe, rezultati ove studije ukazuju na to da su ovim objašnjenjima više skloni muškarci nego žene, što je u skladu sa nalazom prema kome žene uzroke rodnih razlika češće pripisuju društvenim faktorima, dok su muškarci skloniji biološki obrazloženjima (Parker et al., 2018).

Važan rezultat dobijen u ovoj studiji jeste i taj da žene češće navode **patrijarhalne vrednosti i stereotipe** kao potencijalno objašnjenje muške superiornosti u domenu pregovaranja, dok slično obrazloženje srećemo samo kod jednog muškarca na celom muškom poduzorku. Navedeni rezultat upućuje na to da kod žena, više nego kod muškaraca, postoji kritička distanca u odnosu na tvrdnju da su muškarci bolji pregovarači i razumevanje ove izjave kroz prizmu socijalne konstrukcije roda i patrijarhalnih vrednosti. Ovo je značajan nalaz jer ukazuje da su **žene svesne rodnih stereotipa, što je ključna polazna tačka u njihovoj spremnosti da im se suprotstave**. U prilog tome govore istraživanja koja ukazuju na kontrastereotipno ponašanje koje nastaje kao reakcija na eksplicitnu pretnju stereotipom koje se ispoljava kroz pojačano ulaganje truda i bolju uspešnost na određenom zadatku (Brehm, 1966). Kada su žene svesne prisustva stereotipa kroz aktivaciju pretnje na eksplicitan način one pokazuju bolje rezultate u liderskim zadacima u odnosu na muškarce (Kray et al., 2001; Kray et al., 2004). Navedeni rezultati ukazuju na važnost svesti o rodnim stereotipima zbog čega je vrlo značajno da žene u našem istraživanju često navode rodne stereotipe kao ključni razlog razumevanja da su muškarci bolji u pregovaranju od žena.

Kod muškaraca nailazimo na objašnjenja **koja se odnose na pritisak i očekivanja koje društvo postavlja pred njih, pa se muška superiornost u domenu pregovaranja objašnjava zahtevom da se uklope u ono što se očekuje od njih**. Ovaj tip obrazloženja nemamo kod žena, što ukazuje da su one manje svesne pritisa sa kojim su muškarci sučeni usled patrijarhalnih vrednosti, dok su više svesne njihove muške privilegovanosti, koju, sa druge strane, muškarci ne primećuju i ne navode kao razlog.

U odgovorima muškaraca pronalazimo obrazloženja u kojima se navode reči kao što su „teret“, „pritisak“, „stres“, itd., što nisu opisi koje pronalazimo kod žena. Navedeni rezultat je od značaja jer potencijalno ukazuje da **muškarci postaju sve svesniji pritisa i stega kojima su izloženi u patrijarhalnom društvu**. Dobijeni nalaz može da se tumači iz ugla kritike patrijarhalnih vrednosti putem kojih se muškarci uče da potisnu svoje emocije, da ih transformišu u dominaciju i ljutnju, što sve zajedno utiče na kvalitet njihovog emotivnog života (Hooks, 2004). Dobijeni rezultat u skladu je sa nalazima koje navode Helman, Barker i Harison (2017) u okviru kvalitativnog istraživanja koje su sprovedi sa muškarcima, a koje je imalo za cilj da ispita njihovo razumevanje šta znači biti muškarac u savremenom društvu. Nalazi ukazuju da **većina muškaraca percipira društveni pritisak kao značajan faktor kreiranja rigidnih rodnih uloga, pa tako neki od njih u okviru fokus grupa izjavljuju da ih je „društvo napravilo onakvim kakvi jesu“**. Pomenuto istraživanje je identifikovalo sedam klastera značenja muškosti u savremenom društvu: samodovoljnost, snaga, fizički izgled, rigidne rodne uloge („muškarci zarađuju, žene se brinu o domaćinstvu“), heteroseksualnost i homofobija, hiperseksualnost, agresija i kontrola (Heilman et al., 2017). Naši nalazi u skladu su sa pomenutom studijom, pa se tako kod naših ispitanika srećemo sa opisima koji se odnose na samodovoljnost, snagu, fizički izgled, rigidne rodne uloge i agresiju.

Interesantan je podatak da oba pola navode da **muškarci imaju bolje liderske veštine**. Srećemo se sa izjavama poput: *U ljudskoj prirodi je da su muškarci lideri, pa mogu da odaju jači autoritet u toku pregovora; Muškarci imaju izražene liderske veštine*. Navedeni rezultat u skladu je sa nalazima koji ukazuju da su muškarci češće percipirani kao dobri lideri (Eagly & Karau, 1991). Iako brojne studije u proteklih nekoliko decenija ukazuju da su žene sve češće percipirane kao dobri lideri (Duehr & Bono, 2006; Eagly & Sczesny, 2009; Koenig, et al., 2011; Powell et al., 2002; Schein, 2001), iz našeg istraživanja vidimo da one i dalje smatraju muškarce boljim liderima. Nalazi naše studije u skladu su sa nedavno sprovedenom metastudijom u kojoj je obuhvaćeno čak 59 godina istraživanja i koja je pokazala da su muškarci i dalje češće percipirani kao lideri (Badura et al., 2018).

Iako na ženskom poduzorku našeg istraživanja primećujemo da su žene sve češće svesne rodni stereotipa u domenu liderstva, činjenica da neke od njih navode da su muškarci bolji lideri upućuje da su rodni stereotipi i dalje prisutni i od strane žena prihvaćeni kao istiniti, što može voditi veoma štetnim posledicama kao što su samookrivljivanje, preuzimanje odgovornosti za teškoće u balansiranju privatnog i poslovnog, smanjivanje karijernih aspiracija i izbegavanje zauzimanja za sebe (Diehl & Dzubinski, 2023). Prihvatanje uverenja da su muškarci bolji lideri može voditi i razmišljanju koje se u literaturi opisuje kao „lepljivi pod” i podrazumeva sumnju u sebe i svoje sposobnosti (Carrillo et al., 2014).

Razmatrajući **razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja između grupa visoko i nisko samoeфикаsnih ispitanika, interesantan je rezultat da kod obe grupe primećujemo prisustvo rodni stereotipa**. Naime, ispitanici u obe grupe su usaglašeni u vezi s muškom superiornošću u nekoliko domena: emocionalni, kognitivni i biološki. Muškarci se smatraju veštijim u komunikaciji, samopouzdanijim, dominantnijim, više usmerenim na cilj. Nije utvrđena značajna razlika između ove dve grupe ni u jednoj od kategorija.

S obzirom na to da se samoeфикаsnost smatra važnim protektivnim faktorom u prevazilaženju rodni stereotipa (Hoyt & Blaskovic, 2007) **dobijeni rezultat dovodi u pitanje pretpostavku da samoeфикаsnost direktno i samostalno utiče na prevazilaženje rodni stereotipa**. Drugim rečima, naši nalazi ukazuju na to da visoka samoeфикаsnost nije dovoljna i da treba razmatrati kompleksnije interakcije činilaca kao odgovorne za prevazilaženje rodni stereotipa.

U našem istraživanju, ipak, kvalitativnom analizom dolazimo do saznanja da kod visoko samoeфикаsnih ispitanika češće srećemo izjave koje se odnose na rodnu neravnopravnost i stereotipni način razmišljanja, što su reči koje ne pronalazimo u grupi nisko samoeфикаsnih. Za razliku od visoko samoeфикаsnih, kod nisko samoeфикаsnih se spominju **uverenja da su muškarci bolji lideri, znaju šta žele**. Navedeni rezultati upućuju na to da visoko samoeфикасни pojedinci u većoj meri registruju prisustvo rodni stereotipa, u prilog čemu govori i činjenica da imamo više visoko samoeфикаsnih pojedinaca koji se ne slažu sa tvrdnjom da su muškarci bolji pregovarači, nego nisko samoeфикаsnih. Sa druge strane, s obzirom na to da nisko samoeфикасни pojedinci češće navode da su muškarci bolji lideri, moguće je da oni u većoj meri podležu rodni stereotipima.

Navedeni nalazi upućuju da i visoko samoeфикасни ispitanici imaju rodne stereotipe, ali se čini ipak manje izražene, što ukazuje da u razmatranju protektivni faktora koji pomažu prevazilaženju rodni stereotipa treba tragati za kompleksnim udruženim dejstvima samoeфикаsnosti i nekih drugih faktora. Ovaj nalaz važna je implikacija za dalja istraživanja na ovu temu.

Analizirajući sličnosti i razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja između rodni tipova uočeno je da u sve četiri grupe pronalazimo usaglašenost po pitanju određenih stavki. Sve četiri grupe slažu se da su muškarci manje emotivni, da imaju bolju samokontrolu i veću opuštenost i smirenost. Sve četiri grupe ispitanika opisuju mušku superiornost u domenu pregovaranja pozivajući se na obrazloženja koja se tiču biološke superiornosti, muške dominacije, samopouzdanja, većih komunikacionih sposobnosti i faktora koji se tiču socijalne konstrukcije roda. Značajne razlike između četiri grupe utvrđene su u okviru kategorije koja se odnosi na kognitivnu superiornost, pa tako **kategorija maskulinih značajno češće muškarce opisuje kao kognitivno superiornije**. Pored toga, utvrđeno je i da pripadnici ove grupe **značajno ređe navode neslaganje ili problematizovanje tvrdnje o muškoj superiornosti** u domenu pregovaranja.

Analizirajući kvalitativne razlike u iskazima između četiri rodna tipa, interesantan je rezultat da **jedino nediferencirani rodni tip kao obrazloženje navodi da su muškarci pametniji**. Dobijeni podatak u skladu je sa brojnim nalazima koji ukazuju na to da se muškarci u društvu često smatraju pametnijim, stručnijim i kompetentnijim (Furnham et al., 2002; Sieghart, 2021). Dobijeni rezultat može da se interpretira i iz ugla nalaza koji su dobijeni u analizi izraženosti protektivnih faktora s obzirom na rodni identitet, koja je sprovedena u okviru ovog istraživanja. Naime, kao što je već spomenuto, nediferencirani rodni tip ima najmanje izražene sve protektivne faktore – opštu i pregovaračku samoeфикаsnost, bezuslovno samprihvatanje i asertivnost, što potencijalno može biti povezano sa većom spremnošću da prihvate rodne stereotipe, a objašnjenje tog mehanizma trebalo bi istražiti u budućim studijama.

Pored toga, **feminini i nediferencirani tip navode kao obrazloženje da su muškarci bolji lideri i da je u njihovoj prirodi da budu bolji lideri**, što se takođe može tumačiti iz ugla prethodne analize, koja je pokazala da se feminini i nediferencirani rodni tip ne razlikuju po izraženosti protektivnih faktora tj. obe grupe imaju značajno niže izražene protektivne faktore u odnosu na maskulini i androgeni tip. Dobijeni rezultat u skladu je sa rezultatima studija koje ukazuju da prihvatanje rodni stereotipa u domenu liderstva vodi smanjenoj uspešnosti (Bergeron et al., 2006; Hoyt & Blascovich, 2010; Kray et al., 2001), kao i da osobe sa niskim stepenom samoeфикаsnosti češće u svom ponašanju potvrđuju pretnju stereotipom u liderskom ponašanju (Hoyt & Blaskovic, 2007).

Interesantno je da samo **maskulini rodni tip navodi testosteron muškaraca kao razlog boljeg pregovaranja**. Sva četiri rodna tipa navode fizički izgled kao važan faktor dobrih pregovaračkih veština. Dobijeni rezultat u skladu je sa nalazima iz prethodnih studija u kojima se navodi da je bitna odlika muške superiornosti u domenu pregovaranja fizički izgled (Banchefsky et al., 2016). Rezultat utvrđen u kvalitativnoj analizi na ovu temu koji navode autori Helman, Barker i Harison (2017) ukazuje da je fizički izgled muškaraca važna odlika maskuliniteta. Pored toga, dobijeni nalaz u skladu je sa činjenicom da su muškarci skloniji da rodne razlike objašnjavaju biološkim faktorima (Parker et al., 2018).

Maskulini rodni tip jedini ne prepoznaje privilegovanost muškaraca kao potencijalni razlog shvatanja da su muškarci bolji pregovarači, dok sve tri preostale grupe u svojim obrazloženjima navode privilegovanost muškaraca kao potencijalno objašnjenje. U skladu sa tim je i činjenica da je **maskulini rodni tip jedini koji ne navodi negativne osobine muškaraca kao što je manipulativnost, što srećemo kod preostala tri rodna tipa**. Navedeni rezultat u skladu je sa rezultatima studije koju su sprovele autorke Diel i Dubinski (2023), prema kojima se muška privilegovanost izdvojila kao poseban faktor u intervjuima i kvalitativnoj analizi koju su sprovele sa

liderkama u nastojanju da razumeju prepreke koje su pred ženama u kretanju ka liderskim pozicijama. **U okviru muške privilegovanosti izdvojen je posteban faktor koji se odnosi na „rodnu zaslepljenost” koju autorke opisuju kao teškoću muškaraca da razumeju svoju privilegovanu poziciju** koja se ispoljava kroz obrazloženja da muška privilegovanost ne postoji i da žene često koriste pojam „staklenog plafona” kao izgovor za sopstvenu nesposobnost i manjak ambicije (Diehl & Dzubinski, 2023).

Navedeni rezultat da maskulini rodni tip ne prepoznaje mušku privilegovanost može da se analizira i iz ugla eksperimenta koji je pokazao da upravo oni muškarci i žene koji su slepi za postojanje rodni stereotipa pokazuju najveću sklonost ka rodnoj diskriminaciji (Begeny et al., 2020). U skladu sa manjom spremnošću maskulinog tipa da vidi i prepozna mušku privilegovanost i rodne stereotipe, govori i rezultat da se na našem uzorku, u okviru maskulinog tipa, samo pet pojedinaca ne slaže sa tvrdnjom da su muškarci superiorniji u domenu pregovaranja, za razliku od devet osoba kod femininog tipa, osam osoba kod androginog i dve osobe kod nediferenciranog.

Nalazi kvalitativne analize ukazali su na **prirodu i sadržaj rodni stereotipa u oblasti pregovaranja koji su prisutni na svim ispitanim grupama**. Utvrđeno je da postoje sličnosti u percepciji muške dominacije u različitim domenima, ali da postoje i razlike koje ukazuju na prisustvo specifičnih uverenja koja mogu biti štetna („Muškarci su pametniji od žena”) ili korisna u prevazilaženju rodni stereotipa („Smatram da to ne mora da znači i da žene mogu da budu podjednako dobre”). Rezultati kvalitativne analize dali su sveobuhvatno razumevanje kognitivne osnove stereotipa o muškoj superiornosti u pregovaranju od koje se može poći u osmišljavanju mehanizama za prevazilaženje rodni stereotipa iz ugla REBT-a, a koji će biti usmereni na jačanje korisni uverenja i opovrgavanje štetni. Važan je nalaz da je kod žena i visoko samoeфикаsni ispitanika u većoj meri izražena svest o prisustvu rodni stereotipa koja potencijalno predstavlja protektivni faktor u prevazilaženju rodni stereotipa. Dobijeni nalaz ima **značajne implikacije za dalja istraživanja i prakse koje bi trebalo da obuhvate podizanje svesti o prisustvu rodni stereotipa i muške privilegovanosti u poslovnom kontekstu**.

Dobijeni rezultati predstavljali su osnovu za sprovođenje druge studije iz nekoliko razloga:

1. Ukazali su na prisustvo rodni stereotipa u domenu pregovaranja na uzorku mladih
2. Utvrđena je povezanost pregovaračke samoeфикаsnost sa svim ispitanim protektivnim faktorima što ukazuje na opravdanost ispitivanja njihovog uticaja na pregovaračku asertivnost
3. Na osnovu datih obrazloženja u okviru kvalitativne analize utvrđeno je da su žene svesnije stereotipa zbog čega je bilo važno ispitati na koji način stereotipi utiču na njihovo pregovaračko ponašanje
4. Utvrđeno je da su svi protektivni faktori u većoj meri izraženi kod androginog i maskulinog rodni identiteta zbog čega je bilo interesantno ispitati uticaj rodni tipa na pregovaračku asertivnost žena
5. Utvrđeno je da visoko samoeфикаsni ispitanici imaju rodne stereotipe, ali se čini ipak manje izražene, što ukazuje da je naučno opravdano ispitati uticaj samoeфикаsnosti na pregovaračku asertivnost žena

Oslanjajući se na nalaze Studije 1, sprovedena je Studija 2 u kojoj je pitanje o tome zašto se muškarci smatraju boljim pregovaračima, koje je postavljeno i u Studiji 1,

poslužio je kao glavna eksperimentalna manipulacija pretnje stereotipom koja je primenjena u Studiji 2.

3.4. Rezultati studije 2

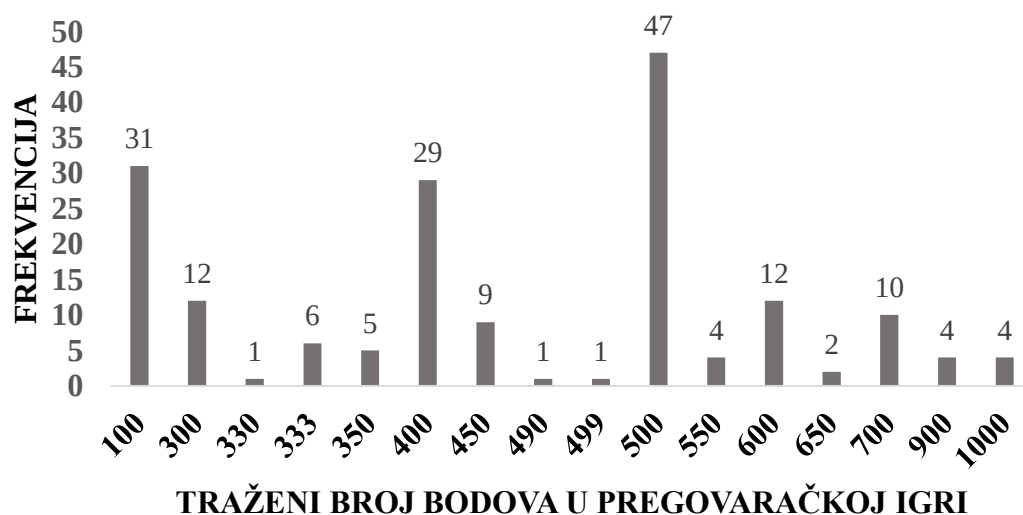
3.4.1. Povezanost protektivnih faktora, dimenzija maskulinnosti i femininnosti i broja bodova u pregovaračkoj igri

Pre nego što je pristupljeno ispitivanju odnosa između mera protektivnih faktora i mere pregovaračke asertivnosti, utvrđena je deskriptivna statistika za broj bodova koje su ispitanice tražile za sebe u pregovaračkoj igri. Na Grafiku 5 može se videti da je najmanji broj bodova sa kojim ispitanice izlaze iz pregovaračke igre 100 (što, zapravo, znači da su prihvatile ponudu saigrača), a da je najviši traženi iznos bio 1000, što znači da su ispitanice tražile celokupan iznos za sebe. Prosečan broj bodova koje su ispitanice tražile u igri bio je 428,2 boda. Jedna ispitanica je dala odgovor da bi za sebe tražila 50 bodova, što potencijalno ukazuje da nije razumela igru ili da se radi o grešci u kucanju i da je htela da upiše iznos od 500, zbog čega su njeni odgovori isključeni iz daljih analiza

17,4% ispitanica pristaje na ponuđeni iznos od 100 poena, dok preostalih 82,6% odbija ponudu i traži za sebe veći iznos. Njih 50% novu, veću ponudu upućuju saigraču od koga su dobile nefer ponudu, dok 32,6% novu, veću ponudu upućuju drugom saigraču.

Grafik 5

Deskriptivna statistika za broj bodova u pregovaračkoj igri



Kao što se može videti najveći broj žena, njih 64 (35,96%) traži iznos manji od pola, njih 47 (26,40%) traži iznos od pola i njih 36 (20,22%) traži iznos veći od pola.

U nastavku analize, utvrđen je medijan skorova na skali femininnosti i maskulinnosti kako bi ispitanici mogli da budu razvrstani u neku od kategorija rodnnih tipova. Medijan na skali maskulinnosti u Studiji 2 je bio 83, a na skali femininnosti 98. Broj ispitanica u svakoj od kategoriji rodnnih tipova prikazan je u Tabeli 13, iz koje se

vidi da je u svakoj kategoriji bio dovoljan broj ispitanica potreban da bi se sprovele dalje analize. Slično kao i u Studiji 1, najveći broj ispitanica pripada nediferenciranoj kategoriji (53).

Tabela 13

Frekvencija rodni tipova na osnovu medijana na skalama femininosti i maskulinosti

	Frekvencija	Procenat (%)
Maskulin	41	23,00
Feminin	39	21,90
Androgin	45	25,30
Nediferenciran	53	29,80

Kao i u Studiji 1, u prvom koraku analize su ispitane korelacije između mera protektivnih faktora, dimenzija maskulinosti i femininosti i broja bodova koje su ispitanice tražile u pregovaračkoj igri. U Tabeli 14 se može videti da traženi broj bodova ne korelira ni sa jednim od ispitanih protektivnih faktora.

Tabela 14

Veze između protektivnih faktora, dimenzija maskulinosti i femininosti i broja bodova

	PSE	SBSP	AST	OSE	MBSRI	ZBSRI	DPBSRI
Broj bodova	.14	-.04	-.03	-.05	.09	.01	-.02
PSE		.37**	.49**	.43**	.43**	.04	.36**
SBSP			.54**	.45**	.36**	.16*	.44**
AST				.46**	.48**	.04	.40**
OSE					.66**	.08	.50**
MBSRI						.14	.54**
ZBSRI							.23**

* $p < .05$

** $p < .01$.

PSE - pregovaračka samoeфикаsnost

SBSP - bezuslovno samoprihvatanje

AST - asertivnost

OSE - opšta samoeфикаsnost

MBSRI - maskulnost

ZBSRI - femininost

DPBSRI - društvena poželjnost

3.4.2. Povezanost protektivnih faktora, dimenzija maskulnosti i femininosti i broja bodova u zavisnosti od toga da li je bilo pretnje stereotipom

U narednom koraku analize, ispitane su veze između broja bodova, mera protektivnih faktora i dimenzija maskulnosti i femininosti u zavisnosti od toga da li su ispitanice bile u situaciji pretnje stereotipom ili ne. **Suprotno očekivanjima u hipotezama H11 - H16, broj bodova nije bio povezan ni sa jednim ispitanim protektivnim faktorom ni u jednoj od dve situacije (Tabela 15).** U Tabeli 15 se, takođe, može videti da je maskulnost povezana sa svim protektivnim faktorima u obe situacije, dok femininost nije povezana ni sa jednim od protektivnih faktora ni u jednoj od eksperimentalnih situacija. Ovaj nalaz je u skladu sa dobijenim nalazima Studije 1 koji su pokazali snažniju vezu između maskulnosti i svih protektivnih faktora, nego između femininosti i protektivnih faktora.

Tabela 15

Veze između ispitanih varijabli u situaciji kada ima pretnje i kada nema pretnje stereotipom

		PSE	SBSP	AST	OSE	MBSRI	ZBSRI	DPBSRI
Broj bodova	Ima pretnje	.18	-.00	-.06	-.04	.03	.12	-.05
	Nema pretnje	.09	-.07	.02	-.06	.15	-.09	.01
PSE	Ima pretnje		.40**	.47**	.37**	.37**	.00	.27*
	Nema pretnje		.34**	.51**	.50**	.51**	.08	.44**
SBSP	Ima pretnje			.57**	.41**	.38**	.08	.39**
	Nema pretnje			.52**	.49**	.35**	.23*	.50**
AST	Ima pretnje				.42**	.49**	-.06	.33**
	Nema pretnje				.50**	.48**	.13	.47**
OSE	Ima pretnje					.69**	.07	.50**
	Nema pretnje					.64**	.09	.50**
MBSRI	Ima pretnje						.13	.55**
	Nema pretnje						.15	.53**
ZBSRI	Ima pretnje							.19
	Nema pretnje							.26*

* $p < .05$ ** $p < .01$.

PSE - pregovaračka samoeфикаsnost

SBSP - bezuslovno samoprihvatanje

AST - asertivnost

OSE - opšta samoeфикаsnost

MBSRI - maskulinost

ZBSRI - femininost

DPBSRI - društvena poželjnost

3.4.3. Razlika u traženom broju bodova u pregovaračkoj igri u zavisnosti od toga da li je bilo pretnje stereotipom

Kako bismo ispitali da li se traženi broj bodova razlikuje u zavisnosti od toga da li se ispitanice nalaze u situaciji pretnje stereotipom ili ne, primenjen je T test za nezavisne uzorke. Rezultati ove analize su pokazale da ispitanice traže značajno više bodova u situaciji pretnje $t(176) = 2.05$, $p = .04$; $d = 0.31$.

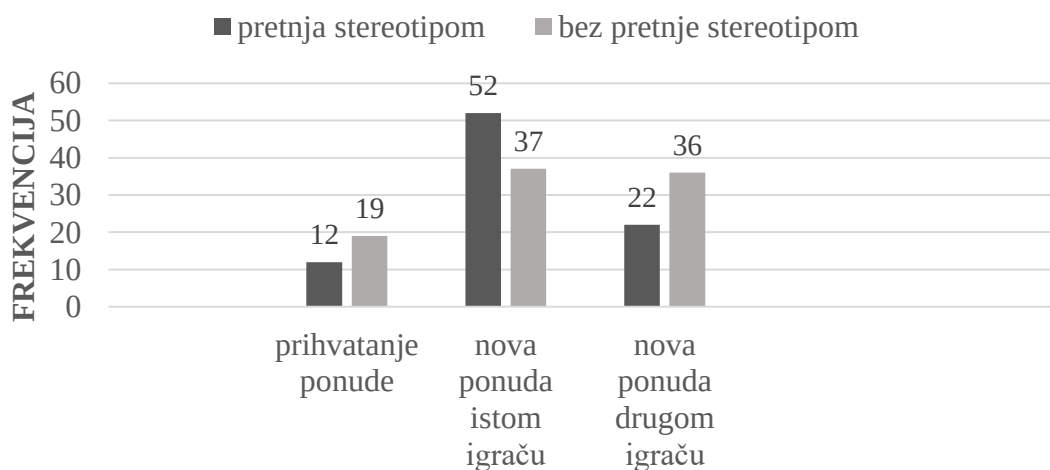
Naime, u situaciji sa pretnjom prosečan traženi iznos je bio 460,32 boda dok je u situaciji bez pretnje stereotipom prosečan traženi iznos bio 398,13 bodova.

3.4.4. Razlika u izboru saigrača kome se upućuje nova ponuda u zavisnosti od toga da li je bilo pretnje stereotipom

Regresionom analizom je ispitano i da li postojanje pretnje značajno predviđa kom saigraču ispitanica daje novu ponudu u igri i model se pokazao kao značajan, $\chi^2(2, N = 178) = 7.34$; $p = .02$. Model je objasnio 5% varijanse izbora i tačno klasifikovao 50% slučajeva. Analiza pokazuje da postoji značajan i pozitivan doprinos postojanja pretnje ispoljavanju izbora da se nova ponuda uputi istom saigraču ($\beta = .83$; $p = .02$). Postojanje pretnje stvaralo je više od duple šanse da ispitanica uputi novu ponudu saigraču od koga je dobila prvobitnu ponudu (OR = 2.30, 95%CI (0.96, 5.14)). Izbor ispitanica kome će dati novu ponudu u situaciji pretnje i situaciji kada pretnja nije bila prisutna ilustrovan je na Grafiku 6.

Grafik 6

Razlike u izboru saigrača kome se upućuje nova ponuda s obzirom na to da li ima pretnje stereotipom



ODLUKA U PREGOVARAČKOJ IGRI

3.4.5. Uticaj protektivnih faktora i maskulinitet/femininosti na broj bodova u pregovaračkoj igri

Kako bi se proverilo da li individualni protektivni faktori značajno predviđaju broj bodova koje ispitanice traže u igri urađene su dve višestruke regresije. Kao što se može videti u Tabeli 16, nijedan model nije dostigao statističku značajnost.

Tabela 16

Doprinosi individualnih protektivnih faktora broju bodova koje ispitanici traže u igri u situaciji sa i bez eksplicitne aktivacije stereotipa

	Sa eksplicitnom aktivacijom stereotipa			Bez eksplicitne aktivacije stereotipa		
	$R^2 = .08$; $F = 1.2$, $p = .32$			$R^2 = .08$; $F = 1.3$, $p = .26$		
	β	T	p	β	T	p
Pregovaračka samoefikasnost	.28	2.20*	.03	.09	.69	.49
Bezuslovno samoprihvatanje	-.00	-.02	.99	-.05	-.40	.69
Asertivnost	-.17	-1.15	.25	.00	.02	.99
Opšta samoefikasnost	-.15	-.96	.34	-.27	-1.8	.08
Skala maskulnosti	.09	.61	.54	.30	2.1*	.03
Skala femininosti	.11	.95	.34	-1.1	-1.1	.29

U narednom koraku analize, urađene su regresione analize, u kojima su prediktori bili pojedinačni protektivni faktori i postojanje pretnje stereotipom. Kako bi se proverilo da li skor na skali opšte samoeфикаsnosti, kao i prisustvo pretnje stereotipom, značajno predviđaju broj bodova koje ispitanice traže tokom igre, urađena je višestruka regresiona analiza. Analiza je pokazala da ovaj prediktorski model nije bio statistički značajan, iako je p vrednost blizu značajnosti $F(2,177) = 2.33$, $p = .09$. Uvidom u parcijalne doprinose prediktora vidi se da skor na skali samoeфикаsnosti ne doprinosi značajno traženom broju bodova u igri ($\beta = -.05$; $p = .49$) dok je doprinos aktivacije stereotipa značajan i negativan ($\beta = -.15$; $p = .04$), što predstavlja indicaciju toga da ispitanice traže veći broj bodova u situaciji kada postoji eksplicitna aktivacija stereotipa.

Sa druge strane, model u kom su kao prediktori uključeni prisustvo aktivacije stereotipa i skor na skali pregovaračke samoeфикаsnosti dostigao je statističku značajnost i ovi prediktori objašnjavaju 4% varijanse kriterijuma ($R^2 = .04$, $F(2, 177) = 3.71$; $p = .03$). Skor na skali pregovaračke ефикаsnosti marginalno pozitivno doprinosi traženom broju bodova ($\beta = .13$, $p = .08$) dok je doprinos aktivacije stereotipa ponovo značajan i negativan ($\beta = .15$, $p = .04$). Model u kom su kao prediktori uključeni skor na skali bezuslovnog samoprihvatanja i prisustvo eksplicitne aktivacije stereotipa ne dostiže statističku značajnost $F(2.177) = 2.2$; $p = .11$.

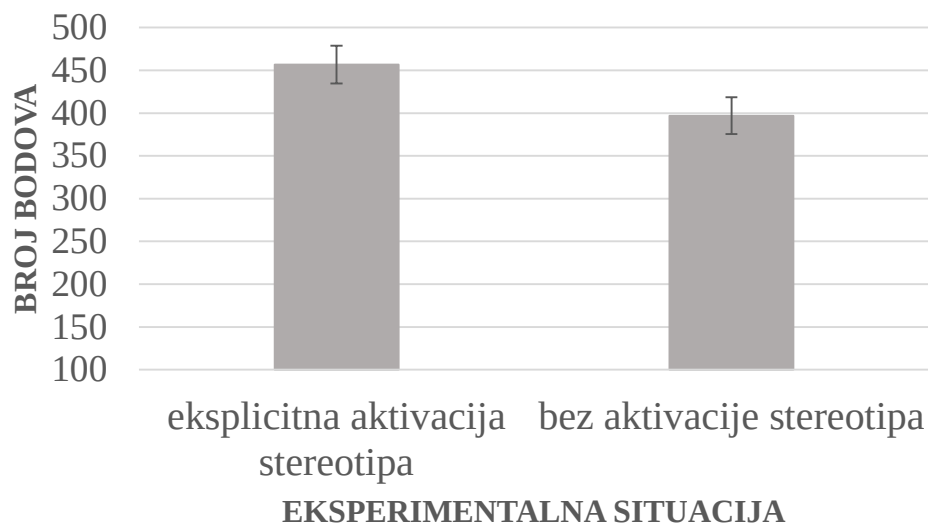
Kada je u pitanju odluka ispitanica da li će prihvatiti ponudu saigrača ili je odbiti, model u kom su kao prediktori uvršćeni skor na skali opšte samoeфикаsnosti i postojanje aktivacije stereotipa nije dostigao statističku značajnost (Nagelkerke $R^2 = .02$, $\chi^2(2) = 2.75$; $p = .26$), kao ni model u kom su prediktori bili skor na pregovaračkoj samoeфикаsnosti i aktivacija stereotipa (Nagelkerke $R^2 = .01$, $\chi^2(2) = 1.54$; $p = .46$). Ista situacija je bila i sa regresionim modelom u kom su prediktori bili skor na skali bezuslovnog samoprihvatanja i aktivacija stereotipa (Nagelkerke $R^2 = .01$, $\chi^2(2) = 1.66$; $p = .43$).

3.4.6 Uticaj rodnog tipa i pretnje stereotipom na broj bodova u pregovaračkoj igri

Dvofaktorskom analizom varijanse ispitano je da li se ispitanice razlikuju po tome koliko bodova traže za sebe u zavisnosti od rodnog tipa, kao i toga da li su bile u uslovu eksplicitne aktivacije stereotipa ili ne. Analiza je pokazala granično značajan glavni efekat aktivacije stereotipa – ispitanice u situaciji aktivacije stereotipa su tražile više bodova za sebe ($AS = 456.75$; $SE = 22.05$) u odnosu na one koje nisu bile u situaciji pretnje ($AS = 396.97$; $SE = 21.48$) $F(1,170) = 3.77$; $p = .05$; $\eta^2 = .02$; Grafik 7. Glavni efekat rodnog tipa nije dostigao statističku značajnost $F(3,170) = 0.92$; $p = .43$, kao ni interkacijski efekat rodnog tipa i prisustva pretnje $F(3,170) = 0.35$; $p = .78$. U Tabeli 17, date su aritmetičke sredine i vrednosti standardne devijacije traženog broja bodova u pregovaračkoj igri s obzirom na rodni tip ispitanika i postojanje pretnje stereotipom.

Grafik 7

Broj traženih bodova u zavisnosti od eksperimentalnog uslova



Napomena. Vertikalne linije označavaju standardnu grešku aritmetičke sredine.

Tabela 17

Aritmetičke sredine i standardne devijacije traženog broja bodova u igri s obzirom na rodni tip ispitanika i postojanje pretnje stereotipom

Rodni tip	Sa pretnjom		Bez pretnje	
	M	SD	M	SD
Maskulin	461,09	203,54	416,65	225,24
Feminin	404,55	224,45	362,52	169,51
Androgin	511,79	153,52	397,62	218,22
Nediferenciran	449,56	234,92	411,10	193,94

3.4.7. Rodne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja

U okviru eksperimentalne studije urađena je kvantitativna analiza sadržaja i kvalitativna analiza odgovora koje su dali ispitanici i ispitanice koji su se online prijavili na edukativni karijerni program i u sklopu prijave popunili upitnike. Ispitanici i ispitanice su odgovarali na sledeće pitanje: Obrazložite svoje razumevanje zašto se smatra da su muškarci bolji pregovarači od žena?

Upoređeni su odgovori između muškaraca i žena koje su se u eksperimentalnoj studiji našle u situaciji pretnje stereotipom. U analizi je učestvovalo 33 muškaraca i 86 ispitanica koje su u eksperimentalnoj studiji bile u situaciji pretnje stereotipom. Analizirano je 90 tvrdnji koje su dali muškarci i 232 tvrdnje koje su dale žene. Razlog zašto je ponovno urađena kvalitativna analiza u kojoj su ispitane polne razlike u

razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja leži u težnji da razumemo da li će ispitanici i ispitanice koji su motivisani da učestvuju u karijernom programu imati drugačije odgovore. Konkretnije, očekivali smo da će pokazati veću posvećenost i dati detaljnije i preciznije odgovore.

Sprovedena je kvantitativna analiza sadržaja, koja je prethodila tematskoj analizi, putem koje su kodirani odgovori na osnovu sličnih reči i značenja, a potom grupisani u klastere značenja koji obuhvataju zajedničku temu i koji predstavljaju identifikovane kategorije. U okviru svake kategorije koja obuhvata opštu temu koja je prepoznata u odgovorima, identifikovane su subkategorije koje se odnose na specifične teme u okviru date kategorije. Da bismo ispitali da li postoje statistički značajne razlike u pogledu broja tvrdnji, u sklopu svake kategorije koje su naveli muškarci i žene urađen je HI kvadrat za svaku od kategorija. Od deset identifikovanih kategorija koje su prikazane u Prilogu 10 utvrđena je statistički (granično) značajna razlika za kategoriju koja se odnosi na samopouzdanje muškaraca: $\chi^2(1) = 3.17$, $p = .07$, pa tako muškarci u ovoj grupi ređe nego žene navode samopouzdanje kao razlog superiornosti muškaraca u domenu pregovaranja.

U Prilogu 13 je dat prikaz identifikovanih kategorija na oba uzorka.

Na osnovu analize sličnosti u odgovorima muškaraca i žena kreirana je tematska mapa koja prikazuje saglasnost muškaraca i žena u pogledu razumevanja muške superiornosti u domenu pregovaranja (Tabela 18).

Tabela 18

Tematska mapa razumevanja muške superiornosti u pregovaranju muškaraca i žena

Emocionalna superiornost	Primeri tvrdnji
Manje emotivni od žena	Isključuju emocije.
Bolja kontrola emocija	Uspostavljaju kontrolu nad emocijama (nereaktivnost).
Opušteniji	Imaju opušten pristup.
Kognitivna superiornost	Primeri tvrdnji
Veća racionalnost	Muškarci se uglavnom vode razumom u pregovorima.
Analitičnost	Više su skloni analitičkom mišljenju i posmatranju stvari iz više uglova, pa im to omogućuje da brže reše problem i bolje pregovaraju.
Fokusiranost na rešenje	Mislim da su muškarci češće „izvršiteljski” nastrojeni, dok su žene obično analitičnije i neodlučnije.
Biološka superiornost	Primeri tvrdnji
Fizičke karakteristike	Fizička snaga ih čini dominantnim.
Veća komunikaciona sposobnost muškaraca	Primeri tvrdnji
Komunikacijske veštine	Direktni, jasno izražavanje svog stava, ideja.
Samopouzdanje muškaraca	Primeri tvrdnji
Veće samopouzdanje	Samouvereni su; Imaju veće samopouzdanje.

Manja osetljivost na tuđe mišljenje	Ne dopuštaju da tuđe mišljenje utiče na njih.
Muška dominacija	Primeri tvrdnji
Dominantnost	Zato što po prirodi ostavljaju često utisak snažne, uporne i dominantne ličnosti.
Agresivnost	Agresivniji prilikom iskazivanja mišljenja; Izraženiji instinkti nego kod žena; Muškarci se u razgovoru postavljaju agresivnije nego žene.
Kompetitivnost	Okrenutiji su biznisu i ne prezaju ni od čega da ostvare svoj cilj.
Negativne osobine muškaraca	Primeri tvrdnji
Manipulativnost	Muškarci mogu biti manipulativni i samim tim bolje izvuku kraj pregovora.
Manjak empatije	Muškarci pokazuju manju empatičnost, pogotovo u pregovorima, od žena.
Socijalna konstrukcija roda	Primeri tvrdnji
Stav o muškarcima	Muškarci često bivaju sagledavani kao odlučniji i spremniji za rizik, dok, sa druge strane, uspostavljaju kontrolu nad emocijama, što kod pregovarača može da učini da budu percipirani kao autoritet.
Predrasude i stereotipi	Zbog predrasude da su muškarci snalažljiviji, snažniji, pametniji.
Socijalizacija	Od malena se neguje pregovarački i liderski duh kod dečaka.

Razmatrajući kvalitativne razlike u obrazloženjima o tvrdnji da su muškarci bolji pregovarači, u okviru kategorije koja se odnosi na emocionalnu superiornost muškaraca, uočava se da **žene, za razliku od muškaraca, navode da su muškarci hrabriji**. Tvrdnje koje su identifikovane su: *Ne plaše se prepreka; Imaju više hrabrosti; Skloniji su preuzimanju rizika.*

U okviru kategorije koja se odnosi na **biološku superiornost** žene navode da **kvalitet glasa** ima važnu ulogu u tome zašto se smatraju superiornim u domenu pregovaranja.

Žene, za razliku od muškaraca, dosta specifičnije opisuju komunikacijske veštine u kojima su muškarci bolji, pa tako navode: zauzimanje za sebe, uverljivost, veštine govorništva, direktnost u komunikaciji. Identifikovane su tvrdnje: *Češće se zauzimaju za sebe, dok se žene više zauzimaju za druge; Zato što deluju uverljivije i strože od žena na prvi pogled; Bolji su govornici; Direktni su, jasno izražavaju svoj stav i ideje.*

Žene su, za razliku od muškaraca, specifičnije u opisima pozitivnih osobina muškaraca kojima se može objasniti njihova superiornost u domenu pregovaranja, pa se tako izdvajaju sledeće subkategorije: **praktičnost, upornost i harizma**. Neke od identifikovanih tvrdnji su: *Muškarci su praktičniji; Uporniji su, žene su sklonije popuštanju i kompromisu; Muškarci su harizmatični.*

U okviru negativnih osobina, muškarci navode nekritičnost i koristoljubivost, dok žene navode sebičnost i prepotentnost. Tvrdnje koje su

identifikovane kod muškaraca su: *Muškarci su nekritični; Muškarci stavljaju ličnu korist ispred.* Kod žena su identifikovane izjave: *Muškarci su sebični; Muškarci su prepotentni.*

Uočena je kvalitativna razlika u obrazloženju muške superiornosti između ove dve grupe u okviru kategorije **socijalne konstrukcije roda**. **Žene daju daleko specifičnije opise, pa se tako susrećemo sa kategorijama koje se odnose na to da su muškarci češće u poziciji pregovarača što ih samim tim čini veštijim, ističu privilegovanost muškaraca i stavljaju akcenat na način odrastanja koji je uticao na kreiranje rigidnih rodnih uloga.** Tvrdnje sa kojima se srećemo kod žena u okviru ove kategorije ukazuju na izraženu svest o postojanju rodnih stereotipa u poslovnom kontekstu i promišljanje teme rodne nejednakosti. Neke od indetifikovanih izjava u okviru **subkategorije koja se odnosi na to da su muškarci češće u ulozi pregovarača** su: *Kroz istoriju je na muškarce gledano kao na jači i sposobniji pol, te stoga mislim da i ta istorijska crta dovodi do shvatanja da su muškarci sposobniji pregovarači od žena; Možda su, globalno gledano, muškarci na višim pozicijama, pa im njihov položaj dozvoljava da imaju veće pravo da nameću mišljenje u raspravi; Kroz istoriju se verovalo da su muškarci bolji pregovarači jer su poslovi bili podeljeni. Većina žena je ostajala kod kuće dok su se muškarci bavili biznisom i pregovaranjem.*

U okviru subkategorije u kojoj je na ženskom poduzorku prepoznata **muška privilegovanost** kao tema srećemo se sa sledećim izjavama: *Muškarci uvažavaju veće poštovanje jer su muškarci; Jer se ne posmatraju kao seksualni objekti; Odgajani smo u patrijarhalnom sistemu gde „muško” ima završnu reč u kući; Zbog mentaliteta, muškarcu se više veruje i smatra se sposobnijim; Njihovo mišljenje se više ceni u društvu; Ljudi ih doživljavaju ozbiljnije.*

U okviru subkategorije koja se odnosi na **stereotipe i predrasude** srećemo se sa sledećim tvrdnjama: *Pošto je pitanje zašto se veruje da su muškarci bolji pregovarači, a ne zašto su muškarci bolji pregovarači – možda je to verovanje naprosto rezultat stereotipa o muškarcima kao kompetentnijim, i ne odražava zapravo stvarnu situaciju; Zbog tradicionalnog pogleda na muškarca i ženu, ona histerična ili samo lepa, on mudar pametan, itd.*

U okviru subkategorije koja se odnosi na **socijalizaciju** srećemo se sa tvrdnjama poput: *Zbog uticaja društvenih očekivanja na razvoj ličnosti: muškarci su socijalizovani tako da veruju da po prirodi jesu i treba da budu dominantni, asertivni, kompetitivni, da treba da nametnu svoju volju i slično, dok žene uče da jesu i treba da budu fine, mile, krotke... Zbog toga s vremenom i jedni i drugi „urastaju” u svoju rodnu ulogu i nastaje samoispunjavajuće proročanstvo; Zbog rodnih uloga – od muškaraca se očekuje da je dominantan i samopouzdan, jak, stabilan... pa samim tim imaju i više samopouzdanja i spremniji su da brane svoje stavove, dok se od žena očekuje da se povlače; Kod muškaraca se od detinjstva razvija borbeni, kompetitivni duh dok se žene uče da budu popustljivije i da prave kompromise.*

Iz svega navedenog, može se zaključiti da je ključna razlika u obrazloženju muške superiornosti u domenu pregovaranja između ove dve grupe veća kritička distanca žena prema ovoj tvrdnji i temeljnija i analitičnija obrazloženja u okviru kategorije socijalne konstrukcije roda.

3.4.8. Diskusija rezultata Studije 2

Ključno istraživačko pitanje od kog smo pošli u okviru eksperimentalne studije odnosi se na uticaj protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost u pregovaračkoj

igri, a dobijeni nalazi ukazuju da **nijedan od protektivnih faktora ne utiče značajno na pregovaračku asertivnost merenu preko iznosa koje ispitanice traže za sebe u pregovaračkoj poziciji.**

1. **H11 i H12 nisu potvrđene, pa tako u situaciji pretnje stereotipom, opšta i pregovaračka samoeфикаsnost nisu vršili pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost.**

Iako istraživanja pokazuju da samoeфикаsnost ima značajan uticaj na postignuće (Bandura, 1997), kao i da osobe sa visokom samoeфикасношću na pretnju u okruženju reaguju tako što postižu bolje rezultate u odnosu na osobe sa niskom samoeфикасношću (Hoyt & Blascovich, 2007; Ventura et al., 2015), rezultat našeg istraživanja nije potvrdio očekivanu vezu. Navedeni nalaz potencijalno ukazuje da je ljudsko ponašanje rezultat kompleksnih odnosa između različitih činilaca (Lee, 1989). Drugim rečima, spremnost žena da asertivno pregovaraju nije povezana sa time da li sebe vide kao samoeфикаsne već sa drugim činiocima koje je neophodno dalje ispitati. S obzirom na to da pregovaračka igra predstavlja relacioni kontekst, može se pretpostaviti da drugi faktori koji se više tiču karakteristika odnosa u pregovorima i mogućeg ishoda pregovaračke igre, imaju veći značaj od intrapsihičkih faktora, kao što je samoeфикаsnost. U prilog tome govori činjenica da su interpersonalna očekivanja značajan prediktor ponašanja u pregovorima i pregovaračkim odnosima (Ames, 2008). U skladu sa tim je i rezultat našeg istraživanja prema kome skor na skali pregovaračke ефикаsnosti marginalno pozitivno doprinosi traženom broju bodova u pregovaračkoj igri, što nije slučaj ni sa jednim drugim ispitanim faktorom. Naime, pregovaračka samoeфикаsnost koja je ispitana u našem istraživanju odnosi se na distributivni vid pregovaranja, kao i sama pregovaračka igra, i jedini je faktor od svih ispitanih koji se odnosi na relaciju dve osobe u pregovaračkom kontekstu.

Dobijeni rezultat potencijalno osvetljava put ka ispitivanju drugih, relacionih koncepata koji bi se potencijalno pokazali značajnim u predviđanju pregovaračke asertivnosti.

2. **H13 nije potvrđena, pa tako ispitana veza između samoprihvatanja i pregovaračke asertivnosti u situaciji pretnje stereotipom takođe nije pokazala pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost.**

Imajući u vidu da samoprihvatanje pomaže ženama da ostanu imune na pristrasne procene drugih (Ellis, 1994) i doprinosi njihovoj otpornosti na izazove u savremenom poslovnom okruženju (O'Kelly, 2011, prema Bernard, 2013), očekivali smo da će postojati veza između samoprihvatanja i pregovaračke asertivnosti, što, međutim, nije potvrđeno. Rezultat koji smo dobili ukazuje da je potrebno dublje razmotriti ulogu bezuslovnog samoprihvatanja. Naime, bezuslovno samoprihvatanje odnosi se na vid samovrednovanja koje je nezavisno od tuđe procene ili ličnog (ne)uspeha. Kao što je rečeno u uvodnom delu rada, osoba koja sebe bezuslovno prihvata o svojoj vrednosti ne zaključuje na osnovu tuđeg suda ili drugih eksternih faktora. Ipak, odluka o asertivnom ponašanju pored toga što je zasnovana na tome kako osoba vidi sebe, zasnovana je i na proceni ishoda svog asertivnog ponašanja. Konkretnije, asertivnost može biti motivisana faktorima kao što je vrednosna orijentacija (Carnevale & Pruitt, 1992). Drugim rečima, odluka o asertivnom ponašanju se često donosi na osnovu društvenih vrednosti koje osoba ima, pa ukoliko poseduje prosocijalne vrednosti, veća je mogućnost da će napraviti veće ustupke u pregovorima. Sa druge

strane, ukoliko je više usmerena na sebe i svoje interese, veća je verovatnoća da će postupiti asertivno (Messick & McClintock, 1968). Postoje istraživanja koja pokazuju da društvene vrednosti imaju značajnu ulogu u pregovaračkoj asertivnosti (De Dreu & Van Lange, 1995; De Dreu et al., 2000; Olekalns & Smith, 2003), zbog čega bi trebalo razmotriti i neke dodatne faktore koji se pojavljuju u literaturi. Pored društvenih vrednosti, bitan faktor koji je važno ispitati u ishodu pregovaračke igre koncipirane u našem istraživanju jeste osetljivost na odbijanje koje se tiče „anksioznog iščekivanja” ispitanice da će potencijalno biti isključena iz igre, što je takođe faktor koji se pokazao kao značajan prediktor pregovaračke asertivnosti (Downey & Feldman, 1996). Naime, iako se bezuslovno prihvatanje odnosi na vrednovanje sebe nezavisno od procene drugih, ono se ne tiče konkretno osetljivosti na odbijanje, što je faktor koji je potencijalno važan prediktor asertivnog ponašanja imajući u vidu dizajn pregovaračke igre.

3. Iako smo u okviru H14 očekivali da će visok skor na maskulinosti vršiti pozitivan efekat na pregovaračku asertivnosti, rezultati su pokazali da visok skor na maskulinosti nije povezan sa pregovaračkom asertivnošću.

Iako žene koje u većoj meri imaju izražene maskuline dimenzije postižu bolje rezultate od žena koje u manjoj meri imaju izraženu maskulinost, kod kojih postoji niže postignuće u leaderskim zadacima (Bergeron et al., 2006), rezultati našeg istraživanja nisu potvrdili očekivanu vezu između maskulinosti i pregovaračke asertivnosti.

4. Suprotno H15, u situaciji pretnje stereotipom ispitanice koje pripadaju maskulinom i androginom rodnom tipu nisu tražile značajno više iznose u pregovaračkoj igri u odnosu na feminini i nediferencirani tip. Rezultat da maskulini i androgini tip rodnog identiteta nije imao očekivani pozitivan efekat na traženi iznos u pregovaračkoj igri može se razmotriti u kontekstu promovisanja novih vidova rodne identifikacije kod žena koji mogu uticati na njihovu pregovaračku asertivnost samo do jedne tačke. Žene sve više usvajaju maskuline dimenzije ličnosti, dok paralelno sa tim poseduju feminine dimenzije ponašanja (Twenge, 1997), što ukazuje na sve veću zastupljenost androginog rodnog identiteta kod žena, u prilog čemu govore i rezultati našeg istraživanja, pa ih tako u Studiji 1 imamo u kategoriji androginih više nego u kategoriji femininih, dok u Studiji 2 imamo najveći broj ispitanica upravo u kategoriji androginog rodnog tipa. Ipak, naši rezultati pokazuju da **androginitet i maskulinitet nisu povezani sa boljim rezultatima u pregovaračkim zadacima, a potencijalni razlog mogu biti reakcije drugih kada se žene ponašaju na način koji se ne uklapa u njihovu rodnu ulogu** (Rudman & Glick, 2001). Maskulina ponašanja žena su često praćena procenama da su manje društveno poželjne, manje dopadljive i manje zapošljive (Bowles et al., 2007; Rudman, 1998), pa je tako moguće da odluku o asertivnom ponašanju donose na osnovu procene koliko je za njih rizično da postupaju na način koji je atipičan za njihov pol. Navedeni nalazi ukazuju da je prevazilaženje rodni stereotipa u domenu pregovaranja kompleksna tema koja samo delimično obuhvata rodni identitet, dok drugi činioci koji se tiču percepcije drugih i njihove reakcije na maskulino i androgino ponašanje žena imaju potencijalno važniju ulogu u izgradnji pregovaračke asertivnosti.

5. H16 nije potvrđena, pa tako u situaciji kada postoji pretnja stereotipom, visok skor na opštoj asertivnosti nije vršio pozitivne efekte na pregovaračku asertivnost.

Iako žene koje sebe ocenjuju visoko na crtama koje se stereotipno vezuju za mušku ulogu (npr., asertivnost) pokazuju povećanu uspešnost kad su suočene sa pretnjom stereotipom (Bergeron et al., 2006), u našem istraživanju nije utvrđena veza između opšte asertivnosti i pregovaračke asertivnosti. Naime, iako je u Studiji 1 utvrđena povezanost između asertivnosti i pregovaračke samoefikasnosti, u Studiji 2 se pokazalo da ne postoji veza između asertivnosti kao crte ličnosti i pregovaračke asertivnosti merene kroz traženi iznos bodova. Ovaj rezultat ukazuje da žene odluku o asertivnom ponašanju u domenu pregovaranja donose ne samo na osnovu procene svoje asertivnosti, već i na osnovu procene posledica sa kojima su suočene kada se zauzmu za sebe, među kojima su i zaključci o tome da li će biti procenjene kao manje dopadljive ukoliko se zauzmu za sebe (Bohnet, 2016; Menzies, 2018; Williams & Tiedens, 2016). Potencijalni razlog dobijenog rezultata je i konceptualna razlika između opšte asertivnosti merene A skalom i pregovaračke asertivnosti merene kroz traženi broj bodova. Konkretnije, opšta asertivnosti se odnosi na svakodnevne situacije u kojima se osoba potencijalno može zauzeti za sebe (npr., sloboda da postavi pitanje, ne dozvoli drugoj osobi da uđe preko reda ili spremnost da izrazi osećanja), dok se pregovaračka asertivnost u distributivnom pregovaranju odnosi na veštinu osobe da ubedi drugu stranu u pregovorima da napravi veće ustupke, popusti ili se složi sa argumentima osobe.

U cilju razumevanja dobijenih rezultata, neophodno je ukazati i na izvesna metodološka ograničenja u sprovođenju ove studije. Naime, iako je uloženi napor da pregovaračka igra što verodostojnije odrazi komunikaciju pregovaranja, činjenica da je igra obuhvatala samo jednu fazu pregovora u kojoj se iznos prihvata ili odbija, bez mogućnosti dalje komunikacije, otvara pitanje koliko je pregovaranje koncipirano na ovaj način odraz realne situacije. Drugim rečima, otvara se pitanje da li je mera pregovaračke asertivnosti mogla biti diskriminativnija, a sama igra nešto kompleksnija. Rizik koji leži u osnovi ovako osmišljene igre jeste da su ispitanice brzo, površno i bez velikog razmišljanja donosile odluke o prihvatanju ili odbijanju ponude, što je potencijalno moglo biti prevenirano da im je data mogućnost da pregovaraju kroz nekoliko faza koje bi od njih zahtevale veći mentalni napor, promišljenost i strateško razmišljanje. Dizajn eksperimentalne situacije gde bi ispitanice imale više prilike da komuniciraju sa drugim igračima potencijalno bi obezbedio kontekst u kom bi bile motivisane da pažljivije promisle o odluci koju donose u pregovorima. Na taj način bi se obezbedila njihova veća angažovanost i uključenost, pa bi potencijalno i rezultati studije bili drugačiji. Ono što je dodatno moglo da rasvetli razloge donesenih odluka je temeljniji i precizniji debriefing koji nije bio u fokusu ove studije.

Pored metodoloških ograničenja u tumačenju postojećih rezultata važno je još jednom osvrnuti se na prirodu ispitanih protektivnih faktora. Naime, opšta i pregovaračka samoefikasnost, bezuslovno samoprihvatanje i opšta asertivnost su psihološki faktori koji se odnose na uverenje pojedinca da poseduje veštine za uspešno rešavanje problema i izazova, spremnost da sebe prihvati bez osuđivanja i da se zauzme za sebe. Svi navedeni faktori u proteklih nekoliko decenija su predmet istraživanja u domenu psihološkog osnaživanja žena i u osnovi su programa namenjenih podizanju svesti o ženskim pravima, kako u poslovnom kontekstu tako i šire. **Način na koji žene danas sebe opisuju značajno se razlikuje od načina kako su sebe opisivale u proteklih nekoliko decenija, pa su tako sklonije da sebe percipiraju kao**

ambiciozne, nezavisne i asertivne (Sieghart, 2021). Žene su sve asertivnije, u prilog čemu govore studije koje svedoče o sve manjim razlikama u asertivnosti između muškaraca i žena (Park et al., 2016). Može se pretpostaviti da su kulturološke promene i inicijative u podizanju svesti o ženskim pravima uticale da žene sebe percipiraju kao samouverenije, sposobnije i spremnije da se za sebe zauzmu. Drugim rečima, možda su žene dovoljno osnažene zbog čega nijedan faktor koji se tiče njihovog osnaživanja više nije relevantan, pa samim tim **spremnost žena da asertivno pregovaraju nije povezana sa percepcijom sebe kao samouverene, samoprihvatajuće i asertivne već sa drugim činiocima koje je neophodno dalje ispitati.**

Nalazi ove studije se mogu diskutovati u svetlu novijih nalaza koji ističu važnost kontekstualnih faktora. Naime, **nedavne studije ukazale sa da je od individualnih faktora ponašanja mnogo važniji kontekst, tj. procena psihološke bezbednosti konteksta** (Edmondson, 2018). **Psihološka bezbednost predstavlja kolektivno uverenje pripadnika određene grupe da je bezbedno da se upuste u neku vrstu interpersonalnog rizika kao što je zauzimanje za sebe i izražavanje svog mišljenja.** Ovaj pojam odnosi se na socijalnu klimu u kojoj ljudi žive i vrednosti koje poseduju. Vrednosti na kojima počiva psihološki bezbedan kontekst su, između ostalih, i prihvatanje različitosti i podsticanje otvorene komunikacije. Brojna istraživanja ukazuju da poslovno okruženje u kom se žene kreću nije inkluzivno niti podržavajuće i ne ohrabruje direktnu komunikaciju kod žena (Diehl & Dzubinski, 2023). Važnost konteksta ukazuje da će **izuzetno samouveren i psihološki osnažen pojedinac izabrati da se ne zauzme za sebe ukoliko procenjuje da je socijalna klima takva da ne podržava različitost i otvorenu komunikaciju.** Tako će samouverena i asertivna osoba u psihološki bezbednom kontekstu biti otvorena i zauzeće se za sebe i svoja prava, dok će u psihološki nebezbednom kontekstu biti neasertivna. Drugim rečima, procena interpersonalnog rizika u psihološki nebezbednom kontekstu će je navesti da se ponaša neasertivno. Analizirajući kontekst sprovedenog eksperimenta moglo bi se zaključiti da on ima elemente psihološke nebezbednosti iz nekoliko razloga. Ispitanica se nalazi u igri od koje joj zavisi učešće na edukativnom programu i nagrada u vidu studijskog putovanja, što implicira da gubitak u igri znači gubitak određenih njoj značajnih resursa. Dodatno, ona je jedina žena u grupi od troje igrača što predstavlja preteću situaciju koja kreira psihološki nebezbedan kontekst. Pored toga, pravila igre su takva da jedna osoba biva izbačena što se potencijalno može tumačiti kao aspekt psihološki nebezbedne sredine.

Zato što procena psihološke bezbednosti konteksta može biti veoma važan činilac u pregovaračkoj asertivnosti žena, bilo bi značajno istražiti njen uticaj na pregovaračku asertivnost žena. Dakle, pored individualnih faktora koji u ovoj studiji nisu pokazali značajan uticaj na pregovaračku asertivnost, neophodno je ispitati relacione faktore koji se odnose na interpersonalna očekivanja, vrednosnu orijentaciju i procenu konteksta i socijalne klime koja podržava otvorenu komunikaciju i poštovanje različitosti.

Iako protektivni faktori nisu bili značajni u postavljanju većeg zahteva u pregovaračkoj igri, rezultati ove studije pokazuju da svest o pretnji jeste. Naime, rezultati su pokazali da su **ispitanice koje su bile u situaciji pretnje stereotipom tražile značajno veće iznose od saigrača u odnosu na one koje nisu bile u situaciji pretnje stereotipom.** Navedeni podatak ukazuje da **preispitivanje sadržaja rodnog stereotipa igra važnu ulogu u pregovaračkoj asertivnosti.** S obzirom na to da je u ovom istraživanju korišćena eksplicitna aktivacija stereotipa tako što je ispitanicama otvoreno saopšteno da se smatra da su muškarci bolji pregovarači, nalazi ovog istraživanja u skladu su sa studijama koje ukazuju na postojanje *kontrastereotipnog*

ponašanja, gde se reakcija na eksplicitnu pretnju stereotipom ispoljava kroz pojačano ulaganje truda i bolju uspešnost na određenom zadatku (Brehm, 1966; Gupta et al., 2008; Hoyt & Blascovich, 2007, 2010). S obzirom na to da se reakcija na pretnju stereotipom ispoljava u vidu boljih rezultata na određenom zadatku, ovaj vid odgovora u literaturi je označen i kao „pokazaću ti” efekat delovanja stereotipa (Hoyt et al., 2008). U kontekstu toga, značajan nalaz ove studije jeste i da su ispitanice u situaciji pretnje značajno češće novi, veći iznos upućivale istom saigraču (od kog su i dobile nefer ponudu), dok su u situaciji bez pretnje podjednako upućivale novi iznos i jednom i drugom saigraču. **Navedeni podatak predstavlja novinu u kontekstu analize kontrastereotipnog ponašanja i može da se interpretira kao specifičan vid reaktivnog ponašanja u okviru kog pojedinac percipira stereotip kao ograničavajući, zbog čega protestuje i demonstrira upravo suprotno ponašanje koje se u kontekstu ovog istraživanja upućuje upravo onoj osobi od koje potiče nepravedan tretman zasnovan na rodnom stereotipu. Važno je napomenuti da čak i kada ispoljavaju kontrastereotipno ponašanje tako što novu ponudu traže od istog saigrača njih 64 (35.96%) i dalje traži manje od pola, 47(26.40%) traži polovinu, a 36 (20.22%) više od pola.**

Da bismo razumeli ponude koje ispitanice daju, važno je ukazati na činjenicu da asertivno ponašanje u odnosu sa drugima najčešće ima kurvilienaran, obrnuto U efekat (Ames & Flynn, 2007). Konkretnije, većina ljudi će očekivati da može da postavlja zahteve do određene tačke, nakon koje postoji rizik da će narušiti odnos i proizvesti kontraefekat. Međutim, ljudi se razlikuju u pogledu razumevanja koja je to tačka u kojoj moraju da postavе granicu i ne traže više u pregovorima. Neki su optimističniji i pretpostavljaju da mogu da ispolje visok stepen asertivnosti procenjujući da to neće narušiti odnos ili imati kontra efekat. Drugi su više pesimistični i pretpostavljaju da čak i umeren stepen asertivnosti može da naruši odnos i da dovede do toga da više izgube nego što će dobiti u pregovorima. Zbog svega navedenog, vidimo da u našem istraživanju neke ispitanice više rizikuju (njih 4 traže ceo iznos za sebe), dok su druge umerenije u svom asertivnom ponašanju poput 64 ispitanice koje traže manje od pola. Važno je napomenuti da preterana asertivnost u vidu zahteva ispitanica da ceo iznos uzmu sebi nije istinska mera asertivnosti jer asertivnost podrazumeva uvažavanje svojih i tuđih prava (Jakubowski & Lange, 1978). Ovakav potez narušava odnos sa drugom stranom i predstavlja rizik da u sledećoj iteraciji pregovora ima kontraefekat. Očekivanja koja ljudi imaju od svog asertivnog ponašanja u pregovorima predstavlja važan faktor koji odlučuje na koji način će pregovarati (Ames, 2008). Pretpostavlja se da većina ljudi ispoljava kurvilinearni oblik asertivnog ponašanja i veruju da veća mera asertivnosti donosi benefite samo do određene tačke. Međutim, procena optimalnog nivoa asertivnosti razlikuje se od osobe do osobe, kao što vidimo u našem istraživanju, zbog čega bi ovaj činilac bilo važno uključiti u buduća istraživanja koja ispituju prediktore asertivnog ponašanja u domenu pregovora. Drugim rečima, ljudi donose idiosinkratična predviđanja društvenih i instrumentalnih posledica svog asertivnog ponašanja u pregovorima (Bandura, 1977; Mischel, 1973), a očekivanja ishoda oblikuju njihovo asertivno ponašanje. Samim tim, procena očekivanja od sopstvene asertivnosti je važan faktor u predviđanju na koji način će se osoba ponašati u pregovorima i trebalo je da bude ispitano i u našem istraživanju, bilo kroz merenje ovog faktora ili pažljiviji debriefing.

6. H17 jeste potvrđena, pa je tako utvrđeno prisustvo rodni stereotipa u domenu pregovaranja kao i dosta precizniji odgovori koji su dobijeni od ispitanika i ispitanica koji su se prijavili na karijerni program.

Razmatrajući **obrazloženja o tome zašto se veruje da su muškarci bolji pregovarači od žena**, na uzorku muškaraca i žena koji su se prijavili da pohađaju edukativni karijerni program i u sklopu toga učestvovali u istraživanju, **primećuju se veća usaglašenost u razumevanju ove tvrdnje, pa tako nije utvrđena stastička značajna razlika na 9 kategorija, dok je utvrđena značajna razlika samo u okviru kategorije samopouzdanja**. Za razliku od grupe muškaraca i žena u Studiji 1, gde postoje značajne razlike na 4 kategorije, pa tako muškarci češće nego žene svoj pol opisuju kao dominantniji, kognitivno superiorniji, sa više pozitivnih i manje negativnih osobina, na uzorku muškaraca i žena u Studiji 2 primećujemo veću usaglašenost u razumevanju razloga zašto su muškarci bolji pregovarači. Pored toga, muškarci u Studiji 2, za razliku od muškaraca u Studiji 1, pokazuju manju sklonost da svom polu pripisuju osobine kao što su samopouzdanje i manja osetljivost na tuđe mišljenje. Navedeni rezultat potencijalno se može objasniti motivacijom muškaraca da budu deo edukativnog programa i u okviru njega rade na veštinama koje se tiču upravo samopouzdanja. Kvalitativnom analizom odgovora muškaraca i žena u okviru Studije 2 utvrđen je **dosta temeljniji i precizniji opis njihovog razumevanja tvrdnje o muškoj superiornosti u domenu pregovaranja u odnosu na uzorak ispitanika koji su u istraživanju učestvovali kroz gostovanja na fakultetima**. Ova razlika potencijalno može da se objasni činjenicom da su **ispitanici koji su se prijavili na edukativni program imali veću motivaciju, pa samim tim davali specifičnije odgovore**. Rezultati ove analize još jednom su potvrdili da između muškaraca i žena postoji saglasnost u pogledu određenih opisa kojima se služe u objašnjenju verovanja da su muškarci bolji pregovarači, pa tako postoji **saglasnost u pogledu emocionalne, kognitivne i biološke superiornosti muškaraca, veće komunikacione sposobnosti, muške dominacije i niza pozitivnih i negativnih osobina**,

Ono što je, međutim, upadljiva kvalitativna razlika između muškaraca i žena jeste **veća kritička distanca žena prema ovoj tvrdnji i temeljnija i analitičnija obrazloženja koja se odnose na kategoriju socijalne konstrukcije roda**.

Neke od stavki koje ukazuju na kritičku distancu ka tvrdnji da su muškarci bolji pregovarači kod ove grupe ispitanica su:

- *Verujem da, u proseku, žene više imaju sposobnost da prećute neke stvari radi mira i dobrih odnosa. Ne verujem da su muškarci bolji pregovarači. Možda, u proseku, žene i muškarci imaju drugačije strategije. Ali čak i to nije korisna informacija, jer je bitnije šta pojedinac radi, bez obzira na to da li je muškarac, žena, ili neki treći rod. Svako može da bude sjajan pregovarač, pa ove „statistike” ko se kako ponaša u proseku mogu da budu štetne.*

Navedena tvrdnja ukazuje na problematizaciju stava da su muškarci bolji pregovarači i ukazuje na komunalna svojstva koje se tipično očekuju od žene. Navođenjem „trećeg roda” ukazuje i na razumevanje roda kao socijalne konstrukcije, pa je tako ovaj podatak u skladu sa ranije sprovedenim istraživanjem koje ukazuje na sve veće usvajanje androginog rodnog identiteta kod žena (Twenge, 1997) upravo zato što su potencijalno otvorenije da rod gledaju kao svojevrsni društveni konstrukt.

- *Ne želim da generalizujem. Ishod pregovaranja zavisi od osobina i veština pregovarača, a ne pola.*

Navedena tvrdnja ukazuje na svest ispitanice da identifikovanje muškaraca ili žena kao boljih pregovarača predstavlja logičku grešku u razmišljanju, tj. vid preterane generalizacije i da postoje drugi faktori koji mogu biti odlučujući u tome da li je neko dobar pregovarač.

- *Imaju prednost jer su mnoge žene odmalena učene da ćute, pognu glavu, ne pričaju dok ne budu pitane (apsolutno se pronalazim tu), pa one imaju manje samopouzdanje i ne mogu se izboriti za sebe onda kada treba. Pogotovo pred autoritetom.*

Navedena tvrdnja ukazuje na svest ispitanice o važnosti socijalizacije i načina podizanja devojčica u izgradnji veština da se zauzmu za sebe. Pored toga, ova tvrdnja ukazuje na strah koji je prisutan kod mnogih žena, a to je da se zazumu za sebe pred osobama koje su višeg statusa i koje su percipirane kao veći autoritet.

- *Možda zato što ih ređe muči fenomen uljeza ili manjak samopouzdanja.*

Navedena tvrdnja veoma je interesantan podatak jer ukazuje na svest ispitanice o prisustvu takozvanog sindroma varalice, koji je u većoj meri prisutan kod žena i odnosi se na njihovu sumnju u sebe i svoje sposobnosti čak i kada njihova postignuća govore suprotno.

- *Žene stvari shvataju lično, dok se muškarci manje opterećuju šta drugi misle o njima jer ih generalno svi shvataju ozbiljnije.*

Posebno izdvojena kategorija u okviru kvalitativne analize odnosi se na manju osetljivost muškaraca na tuđe mišljenje, što vidimo iz navedene tvrdnje, kao i veću sklonost žena da stvari shvataju lično. Navedni podatak u skladu je sa istraživanjima koja ukazuju da žene zaista mnogo češće dobijaju kritike na račun ličnosti, pa tako navedena tvrdnja ukazuje da one objektivno imaju oko čega da se brinu. Sa druge strane, žene pohvalu češće dobijaju na račun truda dok se uspesi muškaraca češće opisuju njihovom inteligencijom i briljantnošću (Sieghart, 2021).

Iz sprovedene analize saznajemo da su **žene koje su se našle u pretnji stereotipom i od kojih je traženo da opišu svoje razumevanje verovanja da su muškarci bolji pregovarači bile spremne da kritički preispitaju sadržaj ove tvrdnje u prilog čemu govore navedena obrazloženja u kojima se pozivaju na stereotipe, rigidne rodne uloge, patrijarhalne vrednosti i razlike u vaspitavanju muške i ženske dece.** Navedeni rezultat značajan je u kontekstu analize koja je pokazala da su te iste ispitanice u situaciji pretnje stereotipom asertivnije u pregovaračkoj igri. Naime, kvalitativna analiza je ukazala na svest ispitanica o prisustvu rodni stereotipa, što dalje objašnjava da su upravo one postupale asertivnije u pregovaračkoj igri, što je u skladu sa nalazima koji ukazuju da eksplicitna aktivacija stereotipa vodi većem postignuću u liderskim zadacima (Brehm, 1966; Gupta et al., 2008; Hoyt & Blascovich, 2007, 2010). Iz svega navedenog se nameće zaključak da **kritičko sagledavanje stereotipa, više nego sami protektivni faktori, utiče na asertivnost u pregovaračkom kontekstu.**

Uzimajući u obzir procenu psihološke bezbednosti o kojoj je bilo reči i navedene tvrdnje ispitanica, nekoliko stvari je neophodno uzeti u obzir u razumevanju konteksta koji je značajan za spremnost žena da ispolje pregovaračku asertivnost. Psihološka bezbednost podrazumeva nekoliko aspekata grupnog konteksta u kom pojedinac funkcioniše: otvorenu komunikaciju, spremnost ljudi da pomognu jedni drugima, stav prema greškama i rizicima i poštovanje različitosti. Rezultati kvalitativne analize i navedene tvrdnje ukazuju da žene žive u društvenom kontekstu koji ne podražava otvorenu komunikaciju („*učene su da ćute*”), ne postoji spremnost da im se pomogne („*ne mogu se izboriti za sebe, naročito pred autoritetom*”), ne postoji dobronameran stav prema greškama (kritiku često dobijaju na račun ličnosti, što potencijalno objašnjava pomenuti „sindrom varalice”, koji podstiče uverenje da nikada nisu dovoljno dobre) i ne postoji poštovanje različitosti (već upravo suprotno, prisutan je neprijateljski stav prema ženama u mnogim organizacijama). **Psihološki bezbedna socijalna klima predstavlja podržavajući kontekst koji pomaže pojedincima da se zauzmu za sebe pred osobama koje smatraju autoritetom (Edmondson, 2018), a pregovarački kontekst je za žene upravo to – komunikacija najčešće sa osobom koju smatraju autoritetom, koja donosi odluku o raspodeli određenog finansijskog iznosa ili u realnom kontekstu o povišici i plati.**

Sa druge strane, činjenica da u našem istraživanju kod ispitanica postoji spremnost da se rodni stereotipi problematizuju i kritički preispitaju ukazuje da postoji mogućnost izgradnje kolektivnog i zajedničkog uverenja žena da su rodni stereotipi i dalje prisutni, što sve zajedno može voditi kolektivnoj akciji čiji rezultat će biti izgradnja psihološki bezbednog društva u kom se neguju sva četiri aspekta ovog koncepta – poštovanje različitosti, otvorena komunikacija, spremnost ljudi da pomognu jedni drugima i otvoren i transparentan stav prema greškama. Da bi to bio slučaj, **neophodno je pored individualnih protektivnih faktora ispitati kako svest o pretnji koja se pokazala kao značajna u našem istraživanju, udružena sa procenom psihološki bezbednog konteksta, utiče na asertivnost u kontekstu pregovaranja.**

3.5. Generalna diskusija

Cilj ovog rada bio je istraživanje psiholoških protektivnih faktora koji mogu pomoći ženama da se suprotstave rodnim stereotipima u pregovaračkom kontekstu i razumevanje u kojoj meri su rodni stereotipi u domenu pregovaranja prisutni kod mladih. Konkretnije, ideja istraživanja je bila da se identifikuju mehanizmi koji mogu biti značajni u prevazilaženju rodnih stereotipa u domenu pregovaranja koje se smatra presudno važnim za izgradnju liderskih aspiracija kod žena. Naime, rodne razlike u liderskim aspiracijama opstaju u proteklih 60 godina (Netchaeva et al., 2022) i često su posledica nespremnosti žena da pregovaraju, traže za sebe bolje uslove i stupe na rukovodeće pozicije. Nesigurnost kod devojaka u pogledu spremnosti da sebe vide kao lidere ispoljava se već u vreme studiranja, kada stiču prva radna iskustva, zbog čega je sprovedeno istraživanje usmereno upravo na studentkinje na završnim godinama studija.

Sa ciljem da se osmisle programi koji će pomoći mladim ženama da se osnaže i izgrade liderske aspiracije, istraživanje je uključilo merenje protektivnih faktora koji su se u prethodnim istraživanjima pokazali kao veoma važni u ovladavanju liderskim veštinama i prevazilaženju rodnih stereotipa u domenu poslovanja – opšta i pregovaračka samoeфикаsnost, bezuslovno samoprihvatanje i asertivnost. S obzirom na to da istraživanja efektivnog liderstva opisuju uspešne lidere kao posvećene, odlučne,

rezilijentne, na rezultate orijentisane i uspješne u rešavanju problema (Locke & Kirkpatrick, 1991), drugim rečima visoko samoeфикаsne (McCormic et al., 2002), opšta samoeфикаsnost je uvrštena kao prvi protektivni faktor. Pored toga, utvrđeno je da jedan od ključnih razloga zašto žene ne stupaju na liderske pozicije jeste nesigurnost u domenu pregovaranja i zauzimanja za sebe i svoja prava, zbog čega su pregovaračka samoeфикаsnost i opšta asertivnost uvedeni kao protektivni faktori koji su takođe istraženi. Pored toga, uveden je koncept bezuslovnog prihvatanja sebe koji predstavlja okosnicu liderskog modela iz ugla Racionalno Emotivno Bihevioralne Terapije (Ellis, 1972), koji je zasnovan na ideji da će ljudi zaključiti o tome šta je pravedno da uzmu za sebe u pregovaračkom kontekstu na osnovu toga kako sebe vide i biće skloni da očekuju isti tretman u odnosu na one sa kojima sebe smatraju psihološki jednakim (Lerner, 1980). Pored navedenih protektivnih faktora, u istraživanje je uvedeno i merenje dimenzija maskulnosti i femininosti na osnovu kojih su ispitanici svrstani u jednu od četiri kategorije rodni tipova – maskulini, feminini, androgini i nediferencirani. S obzirom na to da androgini tip identiteta uključuje divergentnost crta i karakteristika svojstvenih svakom od rodova i povezan je sa korišćenjem šireg dijapazona liderskih ponašanja (Korabik, 1982), smatrali smo da može biti važan u boljem pregovaranju.

U istraživanju je ispitano na koji način izraženost protektivnih faktora može da bude od značaja ispitanicima u zauzimanju za sebe i svoje interese u pregovaračkoj igri koja je posebno dizajnirana za potrebe ovog istraživanja. Pored toga, istražene su razlike u pogledu izraženosti ovih faktora s obzirom na pol i rodni tip, kao i razlike u razumevanju pretpostavke da su muškarci veštiji pregovarači s obzirom na pol, rodni tip i izraženost samoeфикаsnosti.

Istraživačka pitanja od kojih smo pošli su:

1. Da li postoje polne razlike u izraženosti opšte i pregovaračke samoeфикаsnosti, samoprihvatanja, asertivnosti, femininosti i maskulnosti?
2. Da li postoje razlike u izraženosti protektivnih faktora s obzirom na rodni tip?
3. Da li individualni protektivni faktori i dimenzije maskulnosti i femininosti utiču na asertivnost u pregovaranju u situaciji pretnje stereotipom?
4. Da li postoje razlike u pretpostavkama o muškoj superiornosti u pregovaranju s obzirom na pol, rodni tip i izraženost samoeфикаsnosti?

3.5.1. Da li postoje polne razlike u izraženosti opšte i pregovaračke samoeфикаsnosti, samoprihvatanja, asertivnosti, femininosti i maskulnosti?

Protektivni faktori koji su mereni u okviru istraživanja dovode se u vezu sa efektivnim liderstvom (Bergeron et.al, 2006; Derks et al, 2018; Ellis, 1972; Korabik, 1982; Leimon et al., 2010; Sieghart, 2021; Derks et al., 2018; Wolfe & Naimark, 1991) zbog čega je veoma interesantan podatak da su snažnije povezani sa maskulinošću nego sa femininošću. Navedeni rezultat potencijalno upućuje na to da je **stereotip o muškoj dominaciji u pregovaračkom kontekstu i dalje prisutan** i ukazuje da su **osobine koje se tipično smatraju muškim povezane sa opštom i pregovaračkom samoeфикасношću, bezuslovnim samoprihvatanjem i asertivnim ponašanjem**. Muškarci i žene koji u većoj meri imaju izražene maskuline osobine će ujedno imati izraženiju veru u sopstvene sposobnosti, više će sebe smatrati veštim u pregovaranju, sa većom lakoćom će sebe bezuslovno prihvatati i biće spremniji da zastupaju svoja prava.

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da je **maskulinitet na ženskom uzorku dosledno povezana sa svim protektivnim faktorima dok femininitet nije**, za razliku od **muškog poduzorka, gde su obe dimenzije (i maskuliniteta i femininiteta) povezane sa svim protektivnim faktorima**. Navedeni rezultat upućuje na zaključak da žene, da bi težile uspehu, moraju u većoj meri da razvijaju maskulinitet, dok je kod muškaraca ispoljavanje muških i ženskih karakteristika podjednako praćeno osobinama kao što su samouverenost, bezuslovno samoprihvatanje i asertivnost.

Činjenica da na ženskom poduzorku ne postoji veza između femininiteta i protektivnih faktora (izuzev veoma slabe povezanosti sa bezuslovnim samoprihvatanjem) ukazuje na to da izraženost ženskih osobina nije relevantna u kontekstu razvijenosti osobina kao što su samouverenost i asertivnost. Žene često pokušavaju da demonstiraju ponašanje koje je svojstveno muškarcima (Mahdawi, 2021), što potencijalno objašnjava povezanost između maskuliniteta i svih protektivnih faktora i nedostatak povezanosti između femininiteta, pregovaračke, opšte samoefikasnosti i asertivnosti. Međutim, nastojanje žena da više zvuče i izgledaju kao muškarci ih čini manje dopadljivim u odnosu na žene koje imaju tipično ženski izgled, ton govora i ponašanje (Mahdawi, 2021; Zenger & Folkman, 2020). Kada žene u poslovnom kontekstu ispolje tipično muško ponašanje i sebe stave na prvo mesto, dobijaju etiketu sebične saradnice, dok se isto ponašanje muškaraca opisuje prevelikom okupiranošću i zauzetošću (Grant & Sandberg, 2015).

Povezanost femininiteta i protektivnih faktora kod muškaraca i odsustvo te povezanosti kod žena može da se diskutuje u duhu različitih pravila koja važe za žene i muškarce zbog čega se žene često u većoj meri identifikuju sa maskulinitetnim dimenzijama kako bi bile uspešne, zbog čega, sa druge strane, trpe posledice po svoju reputaciju. Dobijeni rezultat u skladu je sa činjenicom da žene sporo dobijaju unapređenje na poslovima u kojima dominiraju muškarci, dok muškarci napreduju brzo na poslovima kojima dominiraju žene (Eagly & Carli, 2007; Payscale, 2022). Drugim rečima, maskulinitet se smatra poželjnom osobinom u liderskom kontekstu, a muškarci sebi sa većom lakoćom mogu dozvoliti ponašanja svojstvena suprotnom rodu, u prilog čemu govori i rezultat našeg istraživanja.

Koncept bezuslovnog samoprihvatanja pokazao se kao značajno povezan sa svim protektivnim faktorima, a najviše sa asertivnošću. Bezuslovno samoprihvatanje predstavlja filozofiju neosuđivanja sebe na osnovu informacija koje osoba dobija iz svoje okoline (poruka zasnovanih na rodnim stereotipima) ili na osnovu eksternih faktora (kao što je postignuće). Samim tim, bezuslovno prihvatanje **potencijalno predstavlja osnovu svih drugih protektivnih faktora, i to je nešto što je važno ispitati u budućim studijama.** Naime, filozofija bezuslovnog samoprihvatanja podrazumeva da je pojedinac svestan svoje vrednosti, sebe smatra jednakim u odnosu na druge, ne obezvređuje sebe povodom neuspeha već uči na greškama i prihvata negativna stanja kao sastavni deo ličnog razvoja. Samim tim, da bi osoba vešto pregovarala i razvijala pregovaračku samoefikasnost, neophodno je da bude svesna svoje vrednosti, u prilog čemu govori činjenica da narušeno samovrednovanje može biti otežavajući faktor u razvoju pregovaračkih veština (Tuncel et al., 2020). Isto tako, da bi pojedinac asertivno postavljao zahteve, neophodno je da sebe smatra jednakim u odnosu na druge (Lerner, 1980), što je upravo ideja koja je u srži filozofije bezuslovnog prihvatanja sebe. S obzirom na to da se opšta samoefikasnost razvija kroz direktno iskustvo, učenje na osnovu povratne informacije i učenje po modelu, ali i kroz vešto upravljanje stresom (Bandura, 1994), može se pretpostaviti da bezuslovno samoprihvatanje predstavlja osnovu svih pomenutih načina razvoja opšte samoefikasnosti. Da bi pojedinac učio iz iskustva, neophodno je da sebe ne osuđuje povodom grešaka koje napravi ili negativne

povratne informacije, što je upravo kognitivna pretpostavka u osnovi bezuslovnog samoprihvatanja. Pored toga, bezuslovno samoprihvatanje se smatra jednim od ključnih prediktora mentalnog zdravlja (Popov et al., 2015), pa se može pretpostaviti da je bitan faktor u upravljanju stresom koje predstavlja jedan od načina razvoja samoefikasnosti.

Snažna povezanost između bezuslovnog samoprihvatanja i maskulnosti i slaba povezanost između bezuslovnog samoprihvatanja i femininosti ukazuje na **visoko vrednovanje maskulinih karakteristika u našem istraživanju i u skladu je sa postojećim istraživanjima prema kojima se maskulnost u društvu smatra poželjnijom osobinom od femininosti** (Parker et al., 2018), pa tako osobe koje imaju izražene maskuline osobine lakše sebe i prihvataju.

Utvrđena veza između maskulnosti i svih protektivnih faktora upućuje na zaključak da postoji povezanost između **crta koje su vezane za rodni identitet i protektivnih faktora**, zbog čega je važno prodiskutovati kako se izraženost protektivnih faktora razlikuje s obzirom na pol i tip rodnog identiteta, što nas dovodi do diskusije drugog istraživačkog pitanja ove studije.

3.5.2. Da li postoje razlike u izraženosti protektivnih faktora s obzirom na pol i rodni tip?

Iako su sprovedene analize pokazale da **postoje polne razlike u izraženosti protektivnih faktora, pokazalo se da daleko veću važnost u izraženosti svih protektivnih faktora ima tip rodnog identiteta, što potencijalno ukazuje na daleko veći značaj socijalizacije u razvoju ovih osobina**. Naime, pokazalo se da postoje značajne razlike u izraženosti protektivnih faktora u odnosu na rodni tip, pa se tako ispostavilo da **androgini i maskulini tip imaju značajno više izraženu opštu i pregovaračku samoefikasnost, bezuslovno samoprihvatanje i asertivnost u odnosu na feminini i nediferencirani rodni tip**. Ovde još jednom nailazimo na potvrdu važnosti maskuline dimenzije ličnosti i njene povezanosti sa faktorima efektivnog liderskog ponašanja.

Ono što je interesantno u ovom delu istraživanja jeste činjenica da **se androgini rodni tip ne razlikuje značajno od maskulinog u pogledu izraženosti protektivnih faktora**. Ako bismo utvrđenu vezu razmatrali iz ugla poslovnog konteksta, **ona bi mogla da se sagleda kao mogućnost da će se feminine osobine sve više vrednovati jer će njihova izraženost, udružena sa izraženošću maskulinih dimenzija (što predstavlja suštinu androgenog identiteta), biti povezana sa ispitanim protektivnim faktorima**. Drugim rečima, ukoliko androgini rodni identitet ima jednako izražene sve navedene osobine kao i maskulini tip, to potencijalno ukazuje da će žene moći fleksibilnije da biraju između tipično muških i ženskih oblika ponašanja koji će biti povezani sa njihovom percepcijom samoefikasnosti, samoprihvatanja i asertivnosti.

Činjenica da androgini identitet ima jednako izražene protektivne faktore kao i maskulini veoma je važna, jer upućuje na mogućnost da se **u budućnosti zaista više neće govoriti o ženskim ili muškim liderima već samo o liderima, i to potencijalno androginim, koji vešto kombinuju muške i ženske aspekte ponašanja**.

3.5.3. Da li individualni protektivni faktori i dimenzije maskulnosti i femininosti utiču na asertivnost u pregovaranju u situaciji pretnje stereotipom?

Polne razlike u domenu liderstva značajna su tema u proteklih nekoliko decenija, a jedna od polaznih pretpostavki u razmatranju potencijalnih razloga zašto su žene manje zastupljene na rukovodećim pozicijama jeste činjenica da su manje sklone da se zauzmu za sebe i pregovaraju, pa je samim tim krajnje vreme da nauče da traže ono što zaslužuju (Babcock & Laschever, 2003; Babcock et al., 2002; Sandberg, 2013).

U skladu sa navedenim su brojne studije koje su nastojale da utvrde koji su to psihološki faktori koji mogu pomoći ženama da lakše stupe na liderske pozicije (Bergeron et al., 2006; Hoyt & Murhpy, 2016; McCormic et al., 2002; Schmader, 2002), među kojima je i naše istraživanje. Ideja u osnovi istraživanja bazirana je na pretpostavci da su žene te koje treba da podignu glas, budu asertivnije, samouverenije i spremnije da sebe prihvate, što će im pomoći da prevaziđu rodne stereotipe i zauzmu se za sebe u pregovaračkom kontekstu, koji se pokazao kao izuzetno važan za stupanje žena na liderske pozicije.

Suprotno našim očekivanjima, **nijedan protektivni faktor – opšta i pregovaračka samoefikasnost, asertivnost i bezuslovno samoprihvatanje – nije se pokazao kao značajan u kontekstu pregovaračke asertivnosti ispitanica koje su učestvovalе u pregovaračkoj igri.** Drugim rečima, nezavisno od toga u kojoj meri žena poseduje veru u sopstvene sposobnosti, pregovaračke i asertivne veštine, koliko sebe prihvata – ništa od toga neće značajno uticati na spremnost da u pregovaračkoj situaciji postupa asertivno.

Dobijeni rezultati upućuju na važnost razumevanja pregovaranja kao kompleksnog problema u koji su uključeni ne samo psihološki individualni faktori i motivacija žena da se zauzmu za sebe već i specifične barijere u vidu rodniх stereotipa koje često na nevidljiv način otežavaju ženama da se ponašaju asertivno u pregovaranju. Drugim rečima, stereotipno razmišljanje o ženama od strane onih koji su na poziciji moći je jedan od razloga usporenog progressа žena u kretanju ka liderskim pozicijama (Davison & Burke, 2000) i neophodno je da bude uvažен kao faktor koji im otežava pregovaranje i put ka liderstvu, pored psiholoških karakteristika, kao što su nedovoljna pregovaračka i opšta samoefikasnost, asertivnosti i bezuslovno prihvatanje sebe. Dobijeni rezultati ukazuju da umesto da tražimo uzroke nedovoljne zastupljenosti žena na liderskim pozicijama u individualnim razlikama što bi posledično vodilo preporukama koje stavljaju odgovornost na pojedinca, važno je da istražimo druge faktore kao što je kontekst koji oblikuje ponašanje žena. Ovo je naročito važno ako uzmemo u obzir da **preteranim stavljanjem odgovornosti za rodnu nejednakost na same žene i postavljanjem zahteva pred žene da budu jače i snažnije zanemaruje se važnost promene sistema i organizacione kulture koja treba da bude kreirana tako da žene budu jednako vrednovane kao muškarci** (Diehl & Dzubinski, 2023).

Razlog zašto se nijedan protektivni faktor nije pokazao kao značajan u našem istraživanju može da se objasni na nekoliko načina. U protekliх nekoliko decenija sprovedeni su brojni programi osnaživanja žena koji su nastojali da im pomognu u stupanju na liderske pozicije – od treninga asertivnosti i pregovaranja do liderskih programa namenjenih posebno za žene. Većina programa osnaživanja žena podrazumeva napore i inicijative koje im pomažu da promene sliku o sebi, da se suprotstave percepciji drugih da su inferiorne i slabe, naglašavajući da im nikakve spoljne intervencije neće pomoći u uspostavljanju rodne jednakosti, ukoliko same ne podignu glas. Drugim rečima, promena u percepciji sebe će im pomoći da adresiraju

rodnu nejednakost u društvu i zauzmu se za sebe. Međutim, feministički pogled na žensko osnaživanje ukazuje na tri važna uvida:

1. **Oснаživanje žena se tiče promene u odnosima moći, a ne samo jačanja samopouzdanja.** Umesto da se žene osnažuju da budu agilnije i da vrše više uticaja na svoju realnost, **pre svega je potrebno da uvide da je rodna nejednakost prisutna u njihovom svakodnevnom životu i da nije prirodna niti prihvatljiva.**
2. **Oснаživanje žena je relacioni proces i tiče se odnosa moći u kojima su ljudima dodeljene određene uloge koje im otežavaju da slobodno donose odluke o svom životu** (Kabeer, 1999). Ovo je posebno važna tema jer se u savremenom pokretu osnaživanja žena često gubi ideja društvenih odnosa, a fokus stavlja na same žene.
3. **Oснаživanje žena je proces, a ne krajnja destinacija,** a zadatak spoljnih aktera nije da osnažuju žene već da otklone prepreke koje im stoje na putu uspostavljanja rodne jednakosti.

Može se pretpostaviti da su žene već dovoljno osnažene i da im ne fali veština da se zauzmu za sebe, ali da usvojene veštine neće nužno voditi boljim rezultatima na liderskim zadacima (kako vidimo i u našem istraživanju) zbog negativnih posledica sa kojima su suočene kada se zauzmu za sebe. U prilog tome svedoče brojne studije (Menzies, 2018; Williams & Tiedens, 2016) koje ukazuju da žene, čak i kada su asertivne i više traže za sebe, često ne dobiju to što traže i bivaju procenjene kao manje dopadljive i poželjne saradnice. U pojedinim situacijama asertivnost im smanjuje šanse da budu zaposlene upravo jer bivaju negativno ocenjene zbog svog asertivnog ponašanja (Menzies, 2018; Williams & Tiedens, 2016) i procenjuju se kao manje poželjne saradnice onda kada se usude da pregovaraju za sebe bolje uslove rada (Bohnet, 2016). Dakle, da bi žene bile asertivne u pregovaranju, neophodno je da procene da je takvo ponašanje bezbedno po njih, zbog čega je kao bitan prediktor njihovog pregovaračkog ponašanja neophodno uključiti procenu psihološke bezbednosti o kojoj je bilo reči. Protektivni individualni faktori udruženi sa psihološki bezbednom društvenom klimom vodiće većoj asertivnosti u pregovaranju. Navedeno obrazloženje je potencijalni razlog zašto u našem istraživanju ne vidimo vezu između izraženosti protektivnih faktora i broja bodova koje ispitanice traže za sebe u pregovaračkoj igri.

Činjenica da maskulini i androgini rodni identitet nisu imali pozitivan efekat na pregovaračku asertivnost takođe se može diskutovati u kontekstu posledica sa kojim su žene suočene kada ispolje ponašanje koje se smatra maskulinim. Kao što je već spomenuto, čak i kada ispolje ponašanja koja se smatraju tipično maskulinim, često ne uspevaju da se izbore za sebe (Sieghart, 2021). Žene bivaju kažnjene za pregovaračku asertivnost, a potencijalni poslodavci pet puta češće izjavljuju da nisu spremni da sarađuju sa ženom koja traži veći iznos za sebe nego sa muškarcem koji radi to isto (Williams & Tiedens, 2016). Žene u 75% slučajeva na godišnjim procenama njihovog radnog postignuća dobijaju negativne ocene poput one da su previše dominantne i da treba da „obrate pažnju na svoj ton”, što nije slučaj sa muškarcima koji demonstriraju isto ponašanje. Pored toga, češće dobijaju povratnu informaciju da je njihov komunikacijski stil agresivan u odnosu na muškarce (Amantullah & Tinsley, 2013). Nespremnost žena da se ponašaju u skladu sa maskulinim dimenzijama verovatno se može objasniti reakcijom okruženja kada to pokušaju (Rudman & Glick, 2001). Maskulina ponašanja žena su često praćena

procenama da su manje društveno poželjne, manje dopadljive i manje zapošljive (Bowles et al., 2007; Rudman, 1998). Drugim rečima, asertivnost koja predstavlja vid maskulinog ponašanja kod žena se opaža kao agresivnost, što potencijalno objašnjava odsustvo veze između maskulinog i androginog rodnog identiteta i pregovaračke asertivnosti. Drugim rečima, žene mogu imati izraženu maskulinu dimenziju i biti spremne da se zauzmu za sebe, ali će njihova odluka o asertivnom ponašanju biti zasnovana na proceni da li je to za njih psihološki bezbedno.

Dobijeni rezultati mogu služiti kao podrška novoj paradigmi osnaživanja žena u domenu liderstva (Diehl & Dzubinski, 2023), koja na značajno drugačiji način zagovara uspostavljanje rodne ravnopravnosti u poslovnom kontekstu, kritikujući višedecenijski pristup u osnaživanju žena. Naime, veliki broj programa za osnaživanje žena ukazivao je na potrebu da se one promene, da postanu asertivnije, samoeфикаsnije, borbenije i veštije u pregovaranju. Brojne autorke kritikuju takozvani *Lean in model* ustanovljen od strane Šeril Sendberg (2013), nekadašnje direktorke kompanije *Fejsbuk*, i brojne druge modele koji su mu srodni, a koji zagovaraju da žene treba da budu više kao muškarci, da se odlučnije i hrabrije zauzmu za sebe. Novi pogledi na rodnu ravnopravnost u domenu liderstva sugerišu da **fokus treba preusmeriti sa osnaživanja žena na podizanje svesti o tome da rodni stereotipi i dalje istrajavaju u organizacionom kontekstu**. Umesto da naponi budu usmereni na to kako da žene budu jače, potrebno je uložiti trud da društvo i organizaciona kultura budu psihološki bezbedni za žene, kao i da se osveste prakse koje nisu u skladu sa najboljim interesima žena, a bazirane su na prisustvu rodni stereotipa. Pomenuta promena fokusa započela bi sa sprovođenjem istraživanja koja bi se usmerila na merenje psihološke bezbednosti konteksta u kom žene rade kroz četiri dimenzije putem kojih se operacionalizuje ovaj pojam: inkluzivnost, otvorena komunikacija, podrška i stav prema greškama (Edmondson, 2018). Paralelno sa tim bi se ispitalo na koji način je mera psihološke bezbednosti konteksta povezana sa pregovaračkom asertivnošću žena.

Konkretnije, odsustvo veze između protektivnih faktora i iznosa koji žene traže u pregovaračkoj situaciji služi kao potpora novoj paradigmi koja ukazuje da **osnaživanje žena neće nužno biti povezano sa njihovim boljim postignućem i uspostavljanjem rodne ravnopravnosti i da je pre svega neophodno menjati društvo i organizacionu klimu i podizati svest o prisustvu rodni stereotipa**. U skladu sa tim da je podizanje svesti o prisustvu rodni stereotipa važno, je i rezultat našeg istraživanja **da su ispitanice asertivnije kada se nalaze u situaciji pretnje (dakle kada su svesne stereotipa), i to upravo prema saigraču od koga su dobile nefer tretman**. Navedni nalaz u skladu je sa istraživanjima koja ukazuju na prisustvo kontrastereotipnog ponašanja kao reakcije na eksplicitnu pretnju stereotipom (Brehm, 1966; Hoyt et al., 2008; Hoyt & Blascovich, 2007, 2010). Činjenica da nije utvrđena povezanost protektivnih faktora i pregovaračke asertivnosti, dok je situacija eksplicitne pretnje sama po sebi aktivirala asertivnije pregovaračko ponašanje, potvrda je da je **ženama više od psihološkog osnaživanja potrebno kritičko sagledavanje sadržaja rodni stereotipa i dovođenje u pitanje njihove logičke, empirijske i pragmatičke utemeljenosti**. Naime, rezultati istraživanja upućuju na zaključak da, **kada su žene u prilici da preispitaju tvrdnju o muškoj superiornosti u domenu pregovaranja, ova vrsta mentalnog napora i kognitivnog preispitivanja i opovrgavanja date tvrdnje navodi ih da traže više** i u skladu je sa činjenicom da su rodnoj diskriminaciji, kao i potvrdi rodni stereotipa u ponašanju, više skloni oni koji nisu svesni ove teme (Harrison et al., 2012; Koenig et al., 2011; White & Gardner, 2009).

Samim tim, **da bi se uticalo na prevazilaženje rodni stereotipa u domenu pregovaranja, mnogo veći akcenat treba staviti na kritičko preispitivanje sadržaja**

rodnih stereotipa i kreiranje psihološki bezbedne kulture koja će uvažiti ženska prava.

3.5.4. Da li postoje razlike u pretpostavkama o muškoj superiornosti u pregovaranju s obzirom na pol, rodni tip i izraženost samoefikasnosti?

Rezultati kvalitativnih analiza koje su sprovedene u okviru obe studije ukazuju na **prisustvo rodnih stereotipa kod svih ispitanih grupa** – muškaraca i žena, pripadnika različitih rodnih tipova i ispitanika sa visokom i niskom samoefikasnošću. S obzirom na to da je od ispitanika traženo da objasne svoje razumevanje opšte prihvaćenog stava da su muškarci bolji pregovarači, važno je napomenuti da njihova obrazloženja ne odražavaju nužno njihov lični stav, ali potencijalno ukazuju na prirodu i sadržaj rodnih stereotipa koji su rasprostranjeni u našem društvu.

Rezultati kvalitativne analize ukazuju da pripadnici svih pomenutih kategorija navode odgovore o potencijalnim razlozima muške superiornosti u domenu pregovaranja koji ukazuju na prisustvo rodnih stereotipa u nekoliko domena:

1. **Muškarci se opisuju kao pametniji od žena.** Navedeni rezultat u skladu je sa istraživanjima koja ukazuju da se muškarcima pripisuje veći nivo inteligencije nego ženama (Bian et al., 2018; Cvencek et al., 2011; Furnham et al., 2002; Sieghart, 2021; Storage et al., 2020). Iako bi se moglo očekivati da će mlađe generacije biti oslobođene ovakvih stereotipa, nedavne studije su pokazala suprotno (Grunspan et al., 2016).
2. **Muškarci se smatraju boljim liderima.** Percepcija da muškarci imaju bolje liderske veštine prisutna je kod naših ispitanika, a ovaj nalaz podržan je i drugim istraživanjima na ovu temu u kojima se muškarci češće procenjuju kao lideri u odnosu na žene (Badura et al., 2018; Duehr & Bono, 2006; Eagly & Karau, 1991; Eagly, & Sczesny, 2009; Koenig, et al., 2011; Powell et al., 2002; Schein, 2001).
3. **Fizički izgled se smatra bitnom stavkom u proceni muškaraca i žena kao uspešnih pregovarača.** Veliki broj opisa odnosi se na mušku pojavu i fizički izgled koji muškarce čini superiornijim, dok izgled žene doprinosi da budu percipirane kao manje vešte u pregovaranju. Upadljiv je primer izjave jednog od ispitanika: *Ljudsku pažnju je lako okupirati. Ukoliko je žena pregovarač, muškarcu vrlo lako može pasti fokus sa razgovora, pa makar i zbog sitnih detalja poput zveckavog ili sjajnog nakita, upadljivih boja odevne kombinacije i tona glasa. Zbog toga, na primer, odela kod muškaraca imaju veliku ulogu, jer podstiču uniformisanost zbog koje se neće pažnja osipati na detalje neverbalne komunikacije.* Dobijeni nalaz u skladu je sa istraživanjima koja ukazuju da se odluka o zaposlenju žena često donosi samo na osnovu izgleda kandidatkinje i da što su više u izgledu izražene njihove „ženske” karakteristike to se smatraju manje podobnim (Heilman & Saruwatari, 1979; Mahdawi, 2021; Reuben, 2014).
4. **Žene se percipiraju kao emotivnije i usmerene na brigu o drugima.** Percepcija žena kao emotivnih i usmerenih na druge se dosledno navodi kao obrazloženje zašto su muškarci potencijalno bolji pregovarači. Navedena obrazloženja u skladu su sa idejom da su **komunalne osobine svojstvene**

ženama (Eagly & Karau, 2002).

5. **Uloga žene se percipira kao porodična i orijentisana na domaćinstvo, a ne na poslovanje.** Dobijeni podatak u skladu je sa komunalnim osobinama svojstvenim ženama (Eagly & Karau, 2002) i sa činjenicom da žene zbog uloge koja im je dodeljena u društvu trpe ograničenja vezano za svoj profesionalni status, pa se tako od njih očekuje da imaju podržavajuću funkciju, kako u porodici tako i u poslovnom kontekstu (Diehl & Dzubinski, 2023).

Rezultati kvalitativne analize predstavljaju potvrdu sadržaja rodnih stereotipa o kojima svedoče brojna transkulturalna istraživanja i na taj način ukazuju na saglasnost u vezi sa osobinama koje se tipično očekuju od muškaraca, kao što su agresivnost, ambicija, fizička snaga, takmičarski duh, racionalnost, uspešnost, dominantnost, samopouzdanje, sposobnost preuzimanja rizika, hrabrost i borbenost, dok se od žena očekuje da razvijaju posebne ženske sposobnosti koje podrazumevaju sposobnost da vole i saosećaju, da zadovoljavaju potrebe drugih, naročito svoje dece, da se brinu o kući i svim članovima porodice, da budu emotivne, nežne, odane, poslušne, neiskvarene, korisne i pokorne (Bakanova, 1966 prema Kandido-Jakšić, 1995; Eagly & Karau, 2002; Kite et al., 2008).

Rezultati kvalitativne analize još jednom su **potvrdili prisustvo narativa o muškoj dominaciji koji se često ne dovodi u pitanje u prilog čemu govori činjenica da se znatno manje muškaraca nije složilo sa tvrdnjom da su muškarci bolji pregovarači od žena.** Sa druge strane, ono što je ohrabrujuće jeste činjenica da je na ženskom uzorku prisutna veća frekvencija neslaganja sa ovom tvrdnjom, kao i obrazloženja koja se nalaze u domenu socijalne konstrukcije roda, pa tako one često navode pojmove kao što su stereotip i patrijarhalne vrednosti. Činjenica da žene češće nego muškarci rodne razlike objašnjavaju patrijarhalnim vrednostima i stereotipima, može ukazivati na prisustvo kritičke svesti kod žena u pogledu razumevanja rodnih razlika u poslovnom kontekstu.

Posebno je važno naglasiti da su **ispitanice u okviru neeskeperimentalne studije, koje su bile suočene sa eksplicitnom aktivacijom stereotipa, u većoj meri kritički sagledale tvrdnju o muškoj superiornosti u domenu pregovaranja u odnosu na muške ispitanike.** U prilog tome govori činjenica da na muškom poduzorku nijednom ne pronalazimo reč stereotip u potencijalnim obrazloženjima dok je ta reč izdvojena kao posebna kategorija na ženskom poduzorku upravo zato što je više puta spomenuta kao ključni razlog razumevanja zašto su muškarci bolji pregovarači. Drugim rečima, rezultati analize pokazali su da su **muškarci mnogo više saglasni sa tvrdnjom da su muškarci bolji pregovarači i ređe je problematizuju i dovode u pitanje, za razliku od žena koje prema njoj imaju određenu kritičku distancu i češće je objašnjavaju kao posledicu socijalne konstrukcije roda.**

U prilog tome da žene u situaciji eksplicitne pretnje stereotipom traže veće iznose u pregovaračkoj igri je i činjenica da su ispitanice iz ove grupe kognitivno preispitale logičku i empirijsku osnovanost sadržaja rodnih stereotipa u domenu pregovaranja. Naime, odgovori ispitanica koje su bile suočene sa pretnjom stereotipom ukazuju na preispitivanje sadržaja rodnih stereotipa u domenu pregovaranja u prilog čemu govore veoma specifični odgovori koje daju, a koji se odnose na nekoliko domena:

1. **Muškarci su češće u poziciji pregovarača.** Ispitanice kao potencijalni razlog boljih pregovaračkih veština muškaraca navode činjenicu da muškarci imaju više iskustva u ovoj oblasti. Njihovo razumevanje u skladu je sa činjenicom da rodni stereotipi nastaju kao rezultat različite zastupljenosti muškaraca i žena u

određenim socijalnim ulogama (Hoffman & Hurst, 1990), pa su tako muškarci, za razliku od žena, skloniji pregovaranju, što im ujedno i omogućava lakše kretanje ka liderskim pozicijama. Muškarci su skloniji pregovaranju za resurse, prilike i za liderske pozicije (Babcock & Laschever, 2003), kao i većem promovisanju sebe (Bowles & McGinn, 2005).

2. **Način odrastanja i rodne uloge.** Ispitanice navode veoma precizne opise koji se odnose na razliku u socijalizaciji muškaraca i žena koju obrazlažu rečima: „muškarci su podizani tako da veruju da su po prirodi dominantni, asertivni i kompetitivni, dok se žene uče da budu fine, mile i krotke.” Njihovi opisi u skladu su sa činjenicom da rodna socijalizacija ima značajne implikacije za liderstvo. Poruke koje deca još u ranom detinjstvu prime o pripadnosti svom rodu, kao i razlike u prilikama i iskustvima kojima su izloženi zahvaljujući rodu kom pripadaju, značajno utiču na procenu liderskih sposobnosti i potencijalnih liderskih aspiracija (Bertrand, 2016). Na primer, dečaci provedu mnogo više vremena u formalnim takmičenjima (sportska takmičenja, debatni timovi, igranje šaha, itd.) u odnosu na devojčice. Iskustva takmičenja pomažu deci da razviju samopouzdanje, nezavisnost, ambiciju i strateške veštine koje su povezane sa liderstvom (Eagly & Heilman 2016).
3. **Privilegovanost muškaraca.** Ispitanice razumevanje muške privilegovanosti opisuju kroz veoma specifična obrazloženja koja se kreću od toga da se muškarcima u društvu više veruje, da im se usled patrijarhata ukazuje više poštovanja, da se smatraju ozbiljnijim i profesionalnijim od žena, da ne moraju da dokazuju svoju ekspertizu ili lidersku ulogu za razliku od žena, do toga da nisu tretirani kao seksualni objekat, što često jeste slučaj sa ženama. Navedena obrazloženja u skladu su sa podacima koji ukazuju da muška privilegovanost jeste prisutna u većini organizacija (Diehl & Dzubinski, 2023). Od žena se u poslovnom kontekstu očekuje da budu administrativne saradnice ili sekretarice, zbog čega često kada su u ulozi liderke ili osnivačice kompanije, na pregovaračkim sastancima prvo moraju da objašnjavaju i dokazuju da su u ulozi liderke ili osnivačice kompanije, jer druga strana očekuje muškarca s druge strane pregovaračkog stola (Dieh & Dzubinski, 2021). Na poslovnim sastancima žene su suočene sa situacijama da se sagovornici pre obraćaju njihovim muškim kolegama, čak i za teme koja su njihova ekspertiza (Sieghart, 2021), čest je slučaj da kao povratnu informaciju za svoj rad zapravo dobijaju komplimente ili opise koji se tiču njihovog izgleda i seksualne privlačnosti (Diehl & Dzubinski, 2023). **Predrasude i stereotipi.** Ispitanice u svojim odgovorima često navode stereotipe i predrasude o ženama koje se tiču njihovog fizičkog izgleda i tradicionalnih pogleda na rod gde se od žene očekuje da bude samo lepa, a od muškarca da bude mudar i pametan. U svojim obrazloženjima pozivaju se na društvena očekivanja zbog kojih se žene češće zauzimaju za druge, dok se muškarci više zauzimaju za sebe. Identifikovani odgovori ispitanica u skladu su sa naučnim istraživanjima koja ukazuju da je procena kompetentnosti žena često uslovljena procenom toga koliko su atraktivne (Reuben, 2014), muškarci su shvaćeni ozbiljnije u različitim domenima (Moss-Racusin et al., 2012; Sieghart, 2021), a žene zaista bolje pregovaraju za druge nego za sebe (Pruitt, 1983; Weingart et al., 1996).

Iz navedenog se nameće zaključak da su **ispitanice u situaciji pretnje stereotipom, dajući odgovore na pitanje zašto se smatra da su muškarci bolji pregovarači, bile u prilici da kritički preispitaju ovo uverenje iz ugla različitih**

prilika i iskustava koje muškarci i žene imaju zbog svoje rodne pripadnosti, razlika u socijalizaciji koja je rodno uslovljena, predrasuda i rodnih stereotipa, što im je sve zajedno pomoglo da osveste prisustvo stereotipa i samim tim se više za sebe zauzmu u pregovaračkoj igri.

Navedeni rezultat ukazuje na važnost kognicije u reagovanju na pretnju stereotipom, tj. značaj preispitivanja uverenja koja leže u osnovi stereotipa. U skladu sa tim je podatak da, kada se ispitanicima dâ instrukcija da stereotipne misli zamene sa manje ugrožavajućim mislima, smanjuje se negativan efekat pretnje stereotipom na uspešnost u zadatku (McGlone & Aronson, 2007).

Razmatrajući **razlike u razumevanju muške superiornosti u pregovaranju s obzirom na izraženost opšte samoeфикаsnosti** utvrđeno je da su rodni stereotipi prisutni kod obe grupe, ali da kod **nisko samoeфикаsnih postoje više izražena stereotipna uverenja konkretno vezana za liderstvo**, pa tako kod njih, za razliku od visoko samoeфикаsnih, pronalazimo obrazloženje da su **muškarci bolji lideri**. Takođe, u njihovim odgovorima nijednom se ne susrećemo sa rečju „stereotip”. Sa druge strane, **kod visoko samoeфикаsnih se češće susrećemo sa neslaganjem sa tvrdnjom da su muškarci bolji pregovarači i objašnjenjem ove tvrdnje prisustvom rodni stereotipa.**

Interesantan je podatak da kod osoba sa **visokom samoeфикаsnošću** nalazimo više obrazloženja koja se odnose na **socijalnu konstrukciju muškog roda**, gde se kao posebna kategorija izdvojila ona koja se odnosi na **društvena očekivanja od muškaraca**. Suprotno tome, kod nisko samoeфикаsnih pojedinaca prisutna su obrazloženja koja se odnose na **privilegovanost muškaraca i specifičnu ulogu koju žena treba da ima u društvu**. Navedeni podatak ukazuje da osobe sa **visokom samoeфикаsnošću više kritički, uvažavajući društvene faktore, razmatraju tvrdnju da su muškarci bolji pregovarači**. Za razliku od njih, osobe sa niskom samoeфикаsnošću sagledavaju pretpostavku o muškoj superiornosti u pregovaranju kao inherentnu društvenu postavku i vide je kroz prizmu muške privilegovanosti i tradicionalne ženske uloge u društvu. Tako kod visoko samoeфикаsnih nalazimo na obrazloženja poput: *Uopšteno se očekuje više od muškaraca da preuzimaju inicijativu i odgovornost za neke stvari; Kompetentniji su, jer društvo to prosto zahteva; Imaju teret da se od njih to očekuje; Od muškaraca se postavljaju veća očekivanja pa se oni uskladjuju i poistovećuju s tim*, itd. Suprotno tome, kod osoba sa niskom samoeфикаsnošću srećemo tvrdnje poput: *Manje se od njih očekuje, pa nemaju velika opterećenja; Bolje su prihvaćeni u društvu; Imaju više mogućnosti*, itd. Navedeni podaci upućuju da osobe sa visokom samoeфикаsnošću imaju izraženije kritičko i društveno uslovljeno sagledavanje pretpostavke da su muškarci bolji pregovarači, što im potencijalno može biti snaga u vidu preispitivanja istinitosti ove tvrdnje.

S obzirom na to da se samoeфикаsnost smatra značajnim protektivnim faktorom u prevazilaženju rodni stereotipa u domenu liderstva (Hoyt & Murhpy, 2016), što se u našem istraživanju nije potvrdilo, a rezultati kvalitativne analize su pokazali da između grupe visoko i nisko samoeфикаsnih postoji saglasnost u percepciji muške dominacije u različitim domenima, pokreće se pitanje da li i na koji način samoeфикаsnost utiče na regovanje na stereotipe.

Na osnovu rezultata dobijenih kvalitativnom analizom zaključujemo da je u **kontekstu visoke samoeфикаsnosti prisutno neslaganje sa stereotipom i preispitivanje istog, dok je niska samoeфикаsnost povezana sa manjkom kritičke distance u odnosu na rodni stereotip**. S obzirom na to da u našem istraživanju nije utvrđen pozitivan efekat samoeфикаsnosti na pregovaračku asertivnost, buduća

istraživanja bi trebalo da ispitaju kritičko preispitivanje stereotipa kao faktor koji potencijalno utiče na postignuće u liderskim zadacima.

Prisustvo rodni stereotipa pokazalo se kod sva četiri tipa rodnog identiteta, ali se **maskulini rodni identitet izdvojio kao najviše uveren u mušku dominaciju**. Naime, osobe koje imaju maskulini rodni tip muškarce smatraju ozbiljnijim za razliku od žena i u tome vide njihovu pregovaračku prednost. Pored toga, oni češće navode obrazloženja koja se odnose na to da su žene submisivne, da češće popuštaju, kao i da su sklone da sebe nipodaštavaju. Interesantno je da **maskulini rodni tip ne navodi mušku privilegovanost kao potencijalni razlog, koji srećemo kod ostalih tipova rodnog identiteta**, kao i da se poziva na **hormonski status kao bitan faktor rodni razlika u pregovaranju**. Navedeni rezultati upućuju na to da osobe sa maksulnim rodnim identitetom imaju svest o tome da su muškarci u društvu percipirani kao ozbiljniji i uspešniji. Navedeni rezultat u skladu je sa prethodno spomenutim nalazima koji ukazuju da postoji značajna povezanost maskulnosti i svih protektivnih faktora, kao i da maskulini rodni tip ima izraženije sve protektivne faktore u odnosu na feminini i nediferencirani rodni tip.

3.6. Glavni nalazi i interpretacije

1. Rodni stereotipi u domenu pregovaranja su prisutni na populaciji mladih

Rodni stereotipi su prisutni na uzorku ispitanika i ispitanica i ukazuju na percepciju muškarca kao emocionalno, kognitivno i biološko superiornijih od žena, samopouzdanijih, veštijih i dominantnijih. Na svim grupama ispitanika, kvalitativna analiza je dosledno ukazala na prisustvo stereotipnih uverenja o muškarcima i ženama.

2. Maskulnost je okosnica pregovaračkog ponašanja

Rezultati našeg istraživanja nesumljivo ukazuju da se **maskulnost procenjuje kao važna osobina u kontekstu izraženosti ispitanih protektivnih faktora**. Ukoliko bismo ovaj rezultat analizirali iz ugla poslovnog konteksta može se zaključiti da se **tipično muške osobine vezuju za samoprocenu pojedinca u pogledu samouverenosti, prihvatanja sebe i spremnosti da se zauzme za sebe**. Drugim rečima, rezultati ukazuju da je maskulnost okosnica pregovaračkog ponašanja i ovaj rezultat potvrđen je kako kroz korelacionu studiju tako i kroz kvalitativnu analizu.

3. Važnost bezuslovnog samoprihvatanja u izgradnji pregovaračke asertivnosti

Bezuslovno samoprihvatanje može biti važno u razvoju asertivnih veština, a zbog kognitivnih pretpostavki na kojima je baziran ovaj koncept, potencijalno bi mogao da se pokaže kao značajan u razvoju svih ispitanih protektivnih faktora.

4. Promovisanje razvoja androginih rodni identiteta

Androgini rodni tip u jednakoj meri kao i maskulini ima izražene sve protektivne faktore, što upućuje na mogućnost da će ženama izraženost femininih karakteristika zajedno sa izraženim maksulnim osobinama pomoći u razvoju samoeфикаsnosti,

asertivnosti i beuzuslovnog samoprihvatanja. Ovo je ohrabrujući podatak jer se androgini rodni tip može razvijati socijalizacijom.

5. Nijedan od protektivnih faktora nije značajno uticao na pregovaračku asertivnost merenu kroz traženi iznos u pregovaračkoj igri.

Dobijeni rezultat implicira da je neophodno istražiti druge, relacione faktore koji bi potencijalno bili bolji prediktori pregovaračke asertivnosti među kojima su psihološka bezbednost konteksta; osetljivost na odbijanje; percepcija ishoda asertivnog ponašanja; procena rizika da će maskulino ponašanje ženu učiniti manje dopadljivom drugoj strani.

6. Ispitanice su tražile veće iznose kada su bile u situaciji pretnje stereotipom i dosledno su veći iznos tražile od istog saigrača što se može tumačiti kao vid kontrastereotipnog ponašanja i „pokazaću ti” efekta i ukazuje da preispitivanje sadržaja rodni stereotipa, pre nego sami protektivni individualni faktori, utiče na zauzimanje sebe u pregovaranju.

3.7. Doprinos, implikacije i ograničenja studije

Manja zastupljenost žena na liderskim pozicijama, koja je između ostalog rezultat nedovoljno razvijenih pregovaračkih veština, u skladu je sa predviđanjima da će do 2030. godine većina evropskih država biti u manjku liderskih pozicija u različitim sektorima, usled nedovoljnog broja stanovništva starosti 30–44 godina (Leimon et al., 2010). Drugim rečima, globalna ekonomija u budućnosti ne može sebi da priušti da koristi samo pripadnike jedne rodne grupe kao izvor liderskih pozicija, zbog čega je važno sagledati sadržaj stereotipa koji ometaju ženama da stupe na liderske pozicije i ispitati protektivne faktore koji im mogu pomoći u njihovom prevazilaženju.

Teorijski doprinos ovog istraživanja je rezultat koji ukazuje da **na našem području na populaciji studenata postoje rodni stereotipi u pregovaračkom kontekstu na osnovu kojih se ženama pripisuju osobine koje ih diskvalifikuju kao dobre pregovarače.** Ovaj rezultat je važan jer ukazuje na otežavajuće faktore u razvoju pregovaračkih veština kod žena. Nespremnost žena da pregovaraju u ranim stadijumima karijere odražava se na sveukupne prihode u narednih nekoliko decenija, pa tako muškarci sa jednakim kompetencama, startujući sa iste pozicije, brže napreduju i imaju daleko više prihode (Babcock & Laschever, 2003). Pored toga, **rezultati kvalitativne analize doprineli su boljem razumevanju sadržaja rodni stereotipa,** što čini važan preduslov u ispitivanju faktora koji mogu biti podrška u njihovom prevazilaženju.

Doprinos studije ogleda se i u rezultatima koji su ukazali da ispitanice u situaciji pretnje stereotipom traže veće iznose u pregovaračkoj igri, što ukazuje na **važnost kritičkog sagledavanja prisustva stereotipa,** koja se, kao nalazi predočavaju, pokazala kao važnija od uticaja protektivnih individualnih faktora, koji nisu uticali na pregovaračku asertivnost.

Umesto strategije da žene svoju asertivnost prilagođavaju stereotipima (Menzies, 2018) ili da se osnažuju u zauzimanju za sebe (Sanberg, 2013), **rezultati ovog istraživanja ukazuju da su žene asertivnije kada su svesne prisustva stereotipa nego kada nisu, zbog čega je neophodno kreirati programe koji će pomoći ženama da osveste prisustvo stereotipa kroz kritičko preispitivanje njihove utemeljenosti.** Edukativni programi namenjeni ženama moraju da uključe kognitivno preispitivanje sadržaja rodni stereotipa. Iz ugla Racionalno Emotivno Bihevioralne Terapije i ABC

modela, o kom je bilo reči u uvodnom delu rada, neophodno je sagledati okidače potvrde stereotipa u ponašanju u vidu stereotipnih poruka (A), štetna ponašanja kojima su žene sklone u vidu „sindroma varalice”, sumnje u sebe i prećutnog prihvatanja stereotipa (C), a potom temeljno preispitati uverenja (B) koja leže u osnovi samoporažavajućih ponašanja. Dizajn ovih programa treba da bude baziran pre svega na kognitivnoj restrukturaciji i izgradnji zdravijih i racionalnijih pogleda na sadržaj rodni stereotipa kojima su žene izložene, što je prvi korak u razvoju veština za prevazilaženje istih.

S obzirom na to da stereotipno razmišljanje od strane ljudi na pozicijama moći utiče na spremnost žena da pregovaraju, neophodna je **edukacija poslodavaca u pogledu razumevanja štetnih posledica rodni stereotipa na žene, a i na produktivnost i profitabilnost organizacija** (Noland et al., 2016).

Programi koji imaju za cilj uspostavljanje rodne jednakosti u domenu liderstva treba da uključe i **opismenjavanje ljudi o načinu na koji stereotipi utiču na percepciju žena koje u svom ponašanju ispolje asertivnost, agilnost i zauzimanje za sebe**. Konkretnije, neophodno je osmisliti edukativne programe na temu rodni stereotipa koji će pomoći ljudima da kritički sagledaju prisustvo rodni stereotipa i njihov uticaj na ponašanje prema osobama koje su meta tih stereotipa.

S obzirom na to da u ovom istraživanju nije utvrđena veza između protektivnih individualnih faktora i asertivnosti u pregovaračkom zadatku, **buduća istraživanja trebalo bi da se usmere na druge individualne, ali i relacione i sistemske faktore koji mogu biti značajni prediktori pregovaračke asertivnosti**. Buduća istraživanja trebalo bi da ispituju kako karakteristike organizacione kulture utiču na pregovaračku asertivnost žena. Konkretnije, trebalo bi da se usmere na **procenu psihološke bezbednosti konteksta u kom se žene kreću i da ispituju kako procena kulture kao psihološki bezbedne pomaže ženama da se zauzmu za sebe**. Konkretnije, ono što bi moglo da prethodi eksperimentalnom dizajnu za merenje pregovaračke asertivnosti je merenje psihološke bezbednosti konteksta u kom žene rade što bi potencijalno moglo ukazati na njegov značaj u izraženosti pregovaračke asertivnosti.

S obzirom na to da nas zanima na koji način se može uticati na kogniciju kako bi se prevazišao uticaj pretnje stereotipom, interesantno bi bilo ispitati **kako se averzija žena prema pregovaranju menja kada dobijaju pozitivne i osnažujuće poruke o sopstvenim veštinama** (Small et al., 2007). Sa druge strane, s obzirom na to da rezultati našeg istraživanja ukazuju na veću pregovaračku asertivnost kada su žene izložene pretnji stereotipom neophodno je dalje ispitati pozitivne efekte izloženosti pretnje stereotipom. Konkretnije, nalaz našeg istraživanja može se implementirati u rodno senzitivne programe čija je tema je razgovor o prisustvu rodni stereotipa u radnom kontekstu pod pretpostavkom da razgovor na ovu temu povećava svest o prisustvu stereotipa i podstiče kontrastereotipno ponašanje.

Drugim rečima, neophodno je ispitati: individualne psihološke faktore, stereotipno razmišljanje drugih i njihov uticaj na ponašanje žena u pregovaračkom kontekstu i relacione i društvene faktore.

Imajući u vidu nalaze ovog istraživanja, buduće studije trebalo bi da ispituju na koji način samoefikasnost utiče na pregovaračko ponašanje i da li je taj uticaj posredovan stavom koji osoba ima prema istinitosti rodni stereotipa. Pored toga, s obzirom na to da je bezuslovno samoprihvatanje kao relativno nov pojam u ovoj oblasti povezano sa svim ispitanim protektivnim faktorima, buduća istraživanja trebalo bi da ispituju na koje sve načine ovaj protektivni faktor može biti podrška ženama u prevazilaženju rodni stereotipa. S obzirom na to da su rezultati ove studije pokazali da androgini rodni tip ima jednako izražene sve protektivne faktore kao i maskulini, buduća

istraživanja bi trebalo da ispituju sve prednosti ovog tipa rodnog identiteta u domenu liderstva kako bi se on više promovisao i na taj način omogućio ženama da prihvate ženske aspekte ponašanja, umesto da se od njih ograđuju.

Kada govorimo o ograničenjima ove studije, najveće ograničenje se odnosi na činjenicu da se pregovaračka igra odvijala onlajn, pa se postavlja pitanje koliko ova situacija na validan način odražava realan kontekst pregovaranja. Naime, sintetizacijom istraživanja u periodu od 35 godina, Volters, Stulmaher i Mejer (1998) utvrdili su da **žene pokazuju umerenu tendenciju ka saradljivom vidu pregovaranja i da je to češće slučaj u interakciji koja se odvija licem u lice nego pisano**. Drugim rečima, konformisanje sa stereotipnim ponašanjem kod žena povećano je u komunikaciji koja se odvija uživo nasuprot onoj koja se odvija posredstvom papira ili nekog drugog oruđa. Zbog svega navedenog, postavlja se pitanje da li bi njihova spremnost da za sebe traže više u situaciji pretnje stereotipom bila prisutna da se pregovaračka igra odigrala uživo.

Još jedan potencijalno ograničavajući faktor u istraživanju je **manji broj muških ispitanika u odnosu na koje je vršeno poređenje odgovora između muškaraca i žena u kvalitativnoj analizi**. Postavlja se pitanje koliko je poređenje identifikovanih kategorija na muškom i ženskom uzorku dalo validne rezultate s obzirom na to da je analiza uključila daleko veći broj ženskih ispitanica.

Pored toga, primetna je **razlika u kvalitetu odgovora koje su dali ispitanici koji su odgovore na upitnike davali kroz gostovanje istraživača na fakultetima i onih koji su se svojevolsno prijavili onlajn na edukativni karijerni program** koji je predstavljao uslov za učešće u istraživanju. Ispitanici koji su u istraživanju učestvovali kroz gostovanje na fakultetima su davali jednostavne, kratke i veoma šture odgovore, za razliku od ispitanika koji su se sami prijavili na program, čiji odgovori su bogatiji i temeljniji. Postavlja se pitanje koliko su odgovori ispitanika u Studiji 1 realan odraz njihovog mišljenja o pitanju razumevanja muške superiornosti u domenu pregovaranja. Sa druge strane, muški ispitanici u Studiji 2 koji su se prijavili na učešće u edukativnom programu predstavljaju visoko selekcionisanu grupu pa se dovodi u pitanje koliko su njihovi odgovori reprezentativni za stavove muškaraca.

Neophodno je ukazati i na izvesna metodološka ograničenja u sprovođenju ove studije. Pet ispitanika nije dalo odgovore na pitanje o muškoj superiornosti u domenu pregovaranja, što nije konstatovano pre daljeg sprovođenja samog eksperimenta. Pored toga, iako je uložena napor da pregovaračka igra što verodostojnije odrazi komunikaciju pregovaranja, činjenica da je igra obuhvatala samo jednu fazu pregovora u kojoj se iznos prihvata ili odbija, bez mogućnosti dalje komunikacije, otvara pitanje koliko je pregovaranje koncipirano na ovaj način odraz realne situacije. Drugim rečima, otvara se pitanje koliko je mera pregovaračke asertivnosti diskriminativna i da li je sama igra trebalo da bude kompleksnija. Rizik koji leži u osnovi ovako osmišljene igre jeste da su ispitanice brzo, površno i bez velikog razmišljanja donosile odluke o prihvatanju ili odbijanju ponude, što je potencijalno moglo biti prevenirano da im je data mogućnost da pregovaraju kroz nekoliko faza koje bi od njih zahtevale veći mentalni napor, promišljenost i strateško razmišljanje. Produžavanjem igre koja bi obuhvatila više poteza obezbedila bi se njihova veća angažovanost i uključenost, pa bi potencijalno i rezultati studije bili drugačiji. Prednost igre koja bi bila osmišljena kroz više sekvenci je što bi ona na prirodniji način odrazila dinamiku pregovora onako kako se oni odvijaju u realnom životu, ali bi rizik takvog dizajna mogao biti odustajanje ispitanica od igre u određenom trenutku. Temeljniji i precizniji debriefing nije bio u fokusu ove studije, međutim sada uviđamo da je važan jer je mogao da osvetli razloge ispoljenog asertivnog ponašanja.

3.8. Zaključak

Rezultati sprovedenog istraživanja osvetlili su prirodu i sadržaj rodni stereotipa u domenu pregovanja kod mladih, ukazali na to da se tipično muške karakteristike smatraju važnim aspektom pregovaračke asertivnosti i ukazali da su maskuline dimenzije značajne za razvoj protektivnih faktora koji se dovode u vezu sa efektivnim liderstvom.

Ključno istraživačko pitanje od kog smo pošli u istraživanju jeste da li individualni protektivni faktori – opšta i pregovaračka samoeфикаsnost, asertivnost i bezuslovno samoprihvatanje i crte vezane za rodni identitet utiču na pregovaračku asertivnost u pregovaračkoj igri u situaciji pretnje stereotipom. Utvrđeno je da ne postoji povezanost između individualnih protektivnih faktora, dimenzija maskuliniteta i femininiteta i broja bodova u pregovaračkoj igri. Sa druge strane, ispitanice su u situaciji pretnje stereotipom tražile veće iznose od ispitanika u situaciji bez pretnje, što ukazuje da je kritička svest o prisustvu rodni stereotipa, pre nego sami protektivni faktori, imala uticaj na pregovaračko ponašanje ispitanika.

4. Literatura

- Adams, G., Garcia, D. M., Purdie-Vaughns, V., & Steele, C. M. (2006). The detrimental effects of a suggestion of sexism in an instruction situation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(5), 602–615.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.10.004>
- Akbari B., Mohamadi J., Sadeghi S. (2012). Effect of assertiveness training methods on self-esteem and general self-efficacy female students of Islamic Azad University, Anzali Branch. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(3), 2265-2269.
- Alinčić, M. (2013). Osobine ličnosti i asertivnost kao prediktori samopoštovanja i socijalne anksioznosti. *Primenjena Psihologija*, 6(2), 139–154.
<https://doi.org/10.19090/pp.2013.2.139-154>
- Allport, G. W. (1979). *The nature of prejudice* (2d ed). New York: Basic Books.
- Amanatullah, E. T., & Morris, M. W. (2010). Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 256–267.
<https://doi.org/10.1037/a0017094>
- Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. (2013). Punishing female negotiators for asserting too much...or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 110–122.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.006>
- Ames, D. R. (2008). Assertiveness expectancies: How hard people push depends on the consequences they predict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1541–1557.
<https://doi.org/10.1037/a0013334>
- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.307>
- Amodio, D. M. (2014). The neuroscience of prejudice and stereotyping. *Nature Reviews Neuroscience*, 15(10), 670-682.
<https://doi.org/10.1038/nrn3800>
- Anderson, B. S., & Zinsler, J.P. (2005). *A History of their own. Women in Europe from Prehistory to the Present*. Oxford University Press.
- Antill, J. K., & Cunningham, J. D. (1980). The relationship of masculinity, femininity, and androgyny to self-esteem. *Australian Journal of Psychology*, 32(3), 195–207.
<https://doi.org/10.1080/00049538008254689>
- Aronson, E. (1999). The power of self-persuasion. *American Psychologist*, 54(11), 875–884.
<https://doi.org/10.1037/h0088188>
- Aronson, J., Quinn, D. M., & Spencer, S. J. (1998). Stereotype threat and the academic underperformance of minorities and women. In J. K. Swim & C. Stangor (Eds.) *Prejudice: The target's perspective* (pp. 83–103). Academic Press.
- Aronson, E., Vilson, T. D., & Akert, R. M. (2013). *Socijalna psihologija*. Beograd: Mate.
- Ashcraft, C., McLain, B., & Eger, E. (2016). *Women in Tech: The Facts*. National Center for Women & Technology (NCWIT). Preuzeto sa:
<https://ncwit.org/resource/thefacts/>

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.) *Emerging leadership vistas* (pp. 29–49). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Babcock, L., Gelfand, M. J., Small, D., & Stayn, H. (2002). Propensity to initiate negotiations: A new look at gender variation in negotiation behavior. In *IACM 15th Annual Conference*.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. NJ: Princeton University.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335–367.
<https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Banchefsky, S., Westfall, J., Park, B., & Judd, C. M. (2016). But you don't look like a scientist!: Women scientists with feminine appearance are deemed less likely to be scientists. *Sex Roles*, 75(3), 95–109.
<https://doi.org/10.1007/s11199-016-0586-1>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
<https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. R Amachaudran (Ed.) *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 154–196). Guilford Press.
- Bandura, A. (2010). Self-Efficacy. In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.) *The Corsini Encyclopedia of Psychology*.
<https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0836>
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. (1980). Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4(1), 39–66.
<https://doi.org/10.1007/BF01173354>
- Barry, H. III, Bacon, M. K., & Child, I. L. (1957). A cross-cultural survey of some sex differences in socialization. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(3), 327–332.
<https://doi.org/10.1037/h0041178>
- Bass, B. M. (1981). *Handbook of Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Baum, S., Kurose, C., & McPherson, M. (2013). An overview of American higher education. *The Future of children*, 23(1), 17–39.
<https://doi.org/10.1353/foc.2013.0008>
- Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 680–740). McGraw-Hill.
- Bear, J. B., & Babcock, L. (2016). Negotiating Femininity: Gender-Relevant Primes Improve Women’s Economic Performance in Gender Role Incongruent Negotiations. *Psychology of Women Quarterly*, 41(2), 163–174.
<https://doi.org/10.1177/0361684316679652>
- Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & Zapf, D. (2010). Self-concept clarity and the management of social conflict. *Journal of personality*, 78(2), 539–574.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00626.x>
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. (2002). Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(2), 227–252.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2964>
- Begeny, C. T., Ryan, M. K., Moss-Racusin, C. A., & Ravetz, G. (2020). In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists-Perpetuated by those who think it is not happening. *Science advances*, 6(26), eaba7814.
<https://doi.org/10.1126/sciadv.aba7814>
- Beilock, S. L., & DeCaro, M. S. (2007). From poor performance to success under stress: Working memory, strategy selection, and mathematical problem solving under pressure. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 33(6), 983–998.
<https://doi.org/10.1037/0278-7393.33.6.983>
- Belkin, L. (2003, August 7). *The opt-out revolution*. New York Times Magazine. Preuzeto sa:
<https://www.nytimes.com/2013/08/11/magazine/the-opt-out-revolution.html>
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155–162.
<https://doi.org/10.1037/h0036215>
- Bem, S. L. (1977). On the utility of alternative procedures for assessing psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(2), 196–205.
<https://doi.org/10.1037/0022-006X.45.2.196>
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
- Bem, S. L. (1985). Androgyny and gender schema theory: A conceptual and empirical integration. In T. B. Sondregger (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Psychology and Gender, 1984*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bem, S. L., & Lenney, E. (1976). Sex Typing and the Avoidance of Cross-Sex Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33(1), 48–54.
<https://doi.org/10.1037/h0078640>
- Beninger, A. (2009). Ask for It: The Impact of Self-Esteem, Situational Characterization, and Gender on the Propensity to Initiate Negotiation. *CMC Senior Theses*, 225.
https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/225

- Beninger, A., & Carter, N. M. (2013, Jul 8). *The great debate: Flexibility vs. face time—Busting the myths behind flexible work arrangements*. Catalyst. Preuzeto sa: https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/the_great_debate_flexibility_vs_face_time.pdf
- Bergeron, D. M., Block, C. J., & Echtenkamp, B. A. (2006). Disabling the able: Stereotype threat and women's work performance. *Human Performance*, 19(2), 133–158.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1902_3
- Bernard, M. E. (2013). *The Strength of Self-Acceptance: Theory, Practice and Research* (2013th ed.). Springer.
- Bertrand, J. (2016). Levey Friedman Hilary, 2013, *Playing to Win : Raising Children in a Competitive Culture*, Berkeley, University of California Press, XVI-288 p. *Population*, 71, 753-755.
<https://doi.org/10.3917/popu.1604.0753>
- Beyer, K.W. (2012). *Grace Hopper and the Invention of the information Age*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Bian, L., Leslie, S.-J., & Cimpian, A. (2018). Evidence of bias against girls and women in contexts that emphasize intellectual ability. *American Psychologist*, 73(9), 1139–1153.
<https://doi.org/10.1037/amp0000427>
- Bierema, L. L. (2009). Critiquing human resource development's dominant masculine rationality and evaluating its impact. *Human Resource Development Review*, 8(1), 68–96.
<https://doi.org/10.1177/1534484308330020>
- Biron, M., De Reuver, R., & Toker, S. (2016). All employees are equal, but some are more equal than others: Dominance, agreeableness, and status inconsistency among men and women. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 430–446.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1111338>
- Blascovich, J., Spencer, S. J., Quinn, D., & Steele, C. (2001). African Americans and high blood pressure: The role of stereotype threat. *Psychological Science*, 12(3), 225–229.
<https://doi.org/10.1111/1467-9280.00340>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2007). The Gender Pay Gap: Have Women Gone as Far as They Can? *Academy of Management Perspectives* 21, 7-23.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286161>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3): 789-865.
doi: 10.1257/jel.20160995
- Blazer, D. G. (2002). Self-efficacy and depression in late life: a primary prevention proposal. *Aging & mental health*, 6(4), 315–324.
<https://doi.org/10.1080/1360786021000006938>
- Boatwright, K. J., & Egidio, R. K. (2003). Psychological predictors of college women's leadership aspirations. *Journal of College Student Development*, 44(5), 653-669.
<https://doi.org/10.1353/csd.2003.0048>
- Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press.
- Bovino, B. & Gold, R. (2018, Oktobar 1). *The Key to Unlocking U.S. GDP Growth: Women*. S&P Global. Preuzeto sa:

- <https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/special-editorial/the-key-to-unlocking-u-s-gdp-growth-women#:~:text=Promoting%20higher%20education%20in%20STEM,as%20their%20male%20counterpart%20does.>
- Bowles, H. (2014). *Psychological Perspectives on Gender in Negotiation*. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781446269930>
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 84–103.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>
- Bowles, H. R., & Flynn, F. (2010). Gender and persistence in negotiation: A dyadic perspective. *Academy of Management Journal*, 53, 769–787.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.52814595>
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming Authority: Negotiating Challenges for Women Leaders. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.) *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 191–208). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Branden, N. (2001). *The Psychology of Self-Esteem*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Brockner, J. (1988). *Issues in organization and management series. Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. D.C: Lexington Books.
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5(3), 665–692.
<https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665>
- Byrne, S. (2020). *Elevating Woman in leadership, self-efficacy and leadership styles, career levels, development and psychological empowerment at work* [Diplomski rad].
- Cadinu, M., & Galdi, S. (2012). Gender differences in implicit gender self-categorization lead to stronger gender self-stereotyping by women than by men. *European Journal of Social Psychology*, 42(5), 546–551.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.1881>
- Cadinu, M., Latrofa, M., & Carnaghi, A. (2013). Comparing self-stereotyping with in-group-stereotyping and out-group-stereotyping in unequal-status groups: The case of gender. *Self and Identity*, 12(6), 582–596.
<https://doi.org/10.1080/15298868.2012.712753>
- Calas, M. B., & Smircich, L. (1993). Dangerous liaisons: the "feminine-in-management" meets "globalization." *Business Horizons*, 36(2), 71–81.
[https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80041-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80041-2)
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531–582.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002531>
- Carr-Ruffino, N. (1993). *The promotable woman: Advancing through leadership skills* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Carrillo, P., Gandelman, N., & Robano, V. (2014). Sticky floors and glass ceilings in Latin America. *The Journal of Economic Inequality*, 12(3), 339–361.
<https://doi.org/10.1007/s10888-013-9258-3>
- Catalyst (2016, Jun 14). *2015 Catalyst Census: Women and Men Board Directors*. New York: Catalyst. Preuzeto sa:

- https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/02/2015_catalyst_census_final.pdf
- Catalyst (2017, Avgust 18). *Statistical Analysis of Women in the Workplace*. Preuzeto sa:
<http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workforce>
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2010). Perceiving glass ceilings? Meritocratic versus structural explanations of gender inequality among women in science and technology. *Social Problems*, 57(3), 371–397.
<https://doi.org/10.1525/sp.2010.57.3.371>
- Ceci, S. J. (2018). Women in academic science: Experimental findings from hiring studies. *Educational Psychologist*, 53(1), 22–41.
<https://doi.org/10.1080/00461520.2017.1396462>
- Chamberlain, J. M., & Haaga, D. A. F. (2001). Unconditional Self-Acceptance and Psychological Health. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 19(3), 163–176.
<https://doi.org/10.1023/A:1011189416600>
- Chamorro-Premuzic, T. (2013 Avgust, 22). *Why do so many incompetent man become leaders?* Harvard Business Review. Preuzeto sa:
<https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>
- Charlesworth, T. E. S., & Banaji, M. R. (2022). Patterns of Implicit and Explicit Stereotypes III: Long-Term Change in Gender Stereotypes. *Social Psychological and Personality Science*, 13(1), 14–26.
<https://doi.org/10.1177/1948550620988425>
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G., & Steele, C. M. (2009). Ambient belonging: How stereotypical cues impact gender participation in computer science. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1045–1060.
<https://doi.org/10.1037/a0016239>
- Choi, N. (2004). Sex role group differences in specific, academic, and general self-efficacy. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 138(2), 149–159.
<https://doi.org/10.3200/JRLP.138.2.149-159>
- Choplin, J. (2011). Contributions of biological psychology to understanding the social construction of gender identities. *Gay and Lesbian Issues and Psychology Review*, 7(1), 55.
- Chopra, D. & Zamvelli, E. (2017, Novembar 1). *No Time to Rest: Women's Lived Experiences of Balancing Paid Work and Unpaid Care Work*. Brighton: IDS. Preuzeto sa:
<https://www.ids.ac.uk/publications/no-time-to-rest-womens-lived-experiences-of-balancing-paid-work-and-unpaid-care-work/>
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.) *The handbook of social psychology* (pp. 151–192). McGraw-Hill.
- Cikara, M., & Fiske, S. T. (2009). Warmth, competence, and ambivalent sexism: Vertical assault and collateral damage. In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.) *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 73–96). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/11863-004>
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247.

- <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Cohen, E. Mulligan - Ferry, L., & Cambopiano, J. (2013, Jul 8). FlexWorks. New York: Catalyst. Preuzeto sa:
<https://www.catalyst.org/research/flex-works/>
- Coltrane, S., Miller, E.C., DeHaan, T., & Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 279-302.
<https://doi.org/10.1111/josi.12015>
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51, 31-38.
- Cosentino, F., & Heilbrun Jr, A. B. (1964). Anxiety correlates of sex-role identity in college students. *Psychological Reports*, 14(3), 729-730.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1964.14.3.729>
- Cowen, E. L., Work, W. C., Hightower, A. D., Wyman, P. A., Parker, G. R., & Lotyczewski, B. S. (1991). Toward the development of a measure of perceived self-efficacy in children. *Journal of Clinical Child Psychology*, 20(2), 169-178.
https://doi.org/10.1207/s15374424jccp2002_8
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Criado-Perez, C. (2019). *Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men*. New York: Abrams Press.
- Crocker, J., Karpinski, A., Quinn, D. M., & Chase, S. K. (2003). When Grades Determine Self-Worth: Consequences of Contingent Self-Worth for Male and Female Engineering and Psychology Majors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 507-516.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.507>
- Crocker, J., & Park, L. E. (2003). Seeking self-esteem: Construction, maintenance, and protection of self-worth. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 291-313). The Guilford Press.
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The Costly Pursuit of Self-Esteem. *Psychological Bulletin*, 130(3), 392-414.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.3.392>
- Crocker, J., & Wolfe, C. T. (2001). Contingencies of self-worth. *Psychological Review*, 108(3), 593-623.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.108.3.593>
- Croizet, J.-C., & Claire, T. (1998). Extending the concept of stereotype and threat to social class: The intellectual underperformance of students from low socioeconomic backgrounds. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(6), 588-594.
<https://doi.org/10.1177/0146167298246003>
- Croizet, J.-C., Després, G., Gauzins, M.-E., Huguet, P., Leyens, J.-P., & Méot, A. (2004). Stereotype Threat Undermines Intellectual Performance by Triggering a Disruptive Mental Load. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 721-731.
<https://doi.org/10.1177/0146167204263961>
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122(1), 5-37.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.122.1.5>
- Cullen, M. J., Hardison, C. M., & Sackett, P. R. (2004). Using SAT-Grade and Ability-Job Performance Relationships to Test Predictions Derived From Stereotype Threat Theory. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 220-230.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.220>

- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493–512.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.493>
- Cvencek, D., Meltzoff, A. N., & Greenwald, A. G. (2011). Math-gender stereotypes in elementary school children. *Child development*, 82(3), 766–779.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01529.x>
- Dada, S., Ashworth, H. C., Bewa, M. J., & Dhatt, R. (2021). Words matter: political and gender analysis of speeches made by heads of government during the COVID-19 pandemic. *BMJ Global Health*, 6:e003910.
doi:10.1136/bmjgh-2020-003910
- Davies, P. G., Spencer, S. J., Quinn, D. M., & Gerhardstein, R. (2002). Consuming images: how television commercials that elicit stereotype threat can restrain women academically and professionally. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(12), 1615–1628.
<https://doi.org/10.1177/014616702237644>
- Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 225–248.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1711>
- De Dreu, C. K. W., & van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 345–357.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.345>
- De Dreu, C. K. W., & Van Lange, P. A. M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1178–1188.
<https://doi.org/10.1177/01461672952111006>
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889–905.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- Deaux, K., & Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94, 369–389.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.369>
- Demo, D. H. (1985). The measurement of self-esteem: Refining our methods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1490–1502.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1490>
- Derks, B., Van Veelen, R., & Handgraaf, M. (2018). Successful economists are highly masculine. *Economische Statistische Berichten*, 103(4767S), 16–19.
- Derntl, B., Finkelmeyer, A., Eickhoff, S., Kellermann, T., Falkenberg, D. I., Schneider, F., & Habel, U. (2010). Multidimensional assessment of empathic abilities: neural correlates and gender differences. *Psychoneuroendocrinology*, 35(1), 67–82.
<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2009.10.006>
- Desvaux, G., & Devillard, S. (2008). *Women Matter 2: Female Leadership, a Competitive Edge for the Future*. McKinsey & Company. Preuzeto sa:
https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/women%20matter/women_matter_oct2008_english.pdf

- Devnew, L., Austin, A. M. B., Le Ber, M. J., & Shapiro, M. (2017). Women's Leadership Aspirations. In, Madsen S. (Ed.) *Handbook of Research on Gender and Leadership*. Northampton, MA: Elgar Publishers.
- DiBenedetto, M. K., & Bembenutty, H. (2013). Within the pipeline: Self-regulated learning, self-efficacy, and socialization among college students in science courses. *Learning and Individual Differences*, 23, 218-224.
doi:10.1016/j.lindif.2012.09.015
- Diehl, A., & Dzubibski, L. M. (2021, Januar 22). *We need to stop 'untitling' and 'uncredentiaing' professional women*. Fast Company. Preuzeto sa:
<https://www.fastcompany.com/90596628/we-need-to-stop-untitling-and-uncredentiaing-professional-women>
- Diehl, A., & Dzubibski, L. M. (2023). *Shattering the Six Gender Bias Barriers Still Holding Women Back at Work*. London: Rowman & Littlefield.
- Dolan, J. (2000). The senior executive service: Gender, attitudes, and representative bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3), 513-530.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024279>
- Downey, G., & Feldman, S. I. (1996). Implications of rejection sensitivity for intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1327–1343.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1327>
- Dryden, W. (2013). Unconditional self-acceptance and self-compassion. In M. E. Bernard (Ed.) *The strength of self- acceptance* (pp. 107-120) Springer.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815–846.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A.H. (2013). *Women as leaders: Leadership style versus leaders' values and attitudes*. Harvard Business School. Preuzeto sa:
<https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-w50-research-symposium/eagly.pdf>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue [Editorial]. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 349–353.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta- analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685–710.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have

- times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21–47). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(3), 306–315.
<https://doi.org/10.1177/0146167291173011>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.) *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). Sage Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eastin, J., & Prakash, A. (2013). Economic Development and Gender Equality: Is There a Gender Kuznets Curve? *World Politics*, 65(1), 156–186.
doi:10.1017/S0043887112000275
- Eckel, C. C., & Grossman, P. (2001). Chivalry and Solidarity in Ultimatum Games. *Economic Inquiry*, 39(2), 171–188.
<https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2001.tb00059.x>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley.
- Eisenberg, N., & Lennon, R. (1983). Sex differences in empathy and related capacities. *Psychological Bulletin*, 94(1), 100–131.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.94.1.100>
- Elborgh-Woytek, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B., & Schwartz, G. (2013). *Women, work, and the economy: Macroeconomic gains from gender equity*. International Monetary Fund. Preuzetosa:
https://www.researchgate.net/publication/259486863_Women_Work_and_the_Economy_Macroeconomic_Gains_from_Gender_Equity
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Ellis, A. (1972). Philosophy and rational emotive therapy. *The National Catholic Guidance Conference Journal*, 16(3), 158–161.
<https://doi.org/10.1002/j.2164-5183.1972.tb00136.x>
- Ellis, A. (1974). Rational-emotive theory: Albert Ellis. In A. Burton (Ed.), *Operational theories of personality*. Brunner/Mazel.
- Ellis, A. (1994). *Reason and Emotion in Psychotherapy*. NY: Birch Lane Press.
- Ellis, A. (2003). Early Theories and Practices of Rational Emotive Behavior Therapy and How They Have Been Augmented and Revised During the Last Three Decades. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 21, 219–243.
<https://doi.org/10.1023/A:1025890112319>
- Ellis, A. (2005). *The myth of self-esteem: How rational emotive behavior therapy can change your life forever*. Prometheus Books.
- Elsbach, K.D., Cable, D.M., & Sherman, J.W. (2010). How passive "face time" affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference. *Human Relations*, 63(6), 735–760.
<https://doi.org/10.1177/0018726709353139>

- Elsesser, K. M. (2016). Gender bias against female leaders: A review. *Handbook on well-being of working women*, 161-173.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6_10
- Elsesser, K.M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large - scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555-1578.
<https://doi.org/10.1177/0018726711424323>
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589–634.
<https://doi.org/10.2307/256740>
- Engle, R. W. (2002). Working memory capacity as executive attention. *Current Directions in Psychological Science*, 11(1), 19–23.
<https://doi.org/10.1111/1467-8721.00160>
- Ensmenger, N.L. (2010). *The Computer Boys Take Over: Computers, Programmers, and the Politics of Technical Expertise*. Cambridge MA: The MIT Press.
- Fawcett Society (2018, Januar 23). *Sex Discrimination Law Review*. Preuzeto sa:
<https://www.fawcettsociety.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=e473a103-28c1-4a6c-aa43-5099d34c0116>
- Fels, A. (2004, April). *Do women lack ambition*. Harvard Business Review. Preuzeto sa:
<https://hbr.org/2004/04/do-women-lack-ambition>
- Feltz, D. L. (1982). Path analysis of the causal elements in Bandura's theory of self-efficacy and an anxiety-based model of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 764–781.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.4.764>
- Ferrant, G., Pesando, L. M., & Nowacka, K. (2014, Decembar). *Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes*. OECD Development Centre. Preuzeto sa:
https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid_care_work.pdf
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.6.621>
- Fiske, S. T., & Dépret, E. (1996). Control, interdependence and power: Understanding social cognition in its social context. *European Review of Social Psychology*, 7, 31-61.
<https://doi.org/10.1080/14792779443000094>
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2013). *Social cognition: From brains to culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Foster, L., Heneghan, M., Olchawski, J., & Trenow, P. (2016, Januar 25). *Closing the Pension Gap: Understanding Women's Attitudes to Pension Saving*. Fawcett. Preuzeto sa:
<https://www.fawcettsociety.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=ac5c417a-4714-4b9f-b3bf-83c466256db1>
- Freud, S. (1954). *The Origin of Psychoanalysis, Letters to Wilhelm Fliess*, Basic Books, Inc., New York.
- From, E. (2017). *Umeće ljubavi*. Beograd: Vulkan.
- Furnham, A., Reeves, E., & Budhani, S. (2002). Parents Think Their Sons Are Brighter Than Their Daughters: Sex Differences in Parental Self-Estimations and Estimations of Their Children's Multiple Intelligences. *The Journal of Genetic Psychology*, 163(1), 24-39.
doi: [10.1080/00221320209597966](https://doi.org/10.1080/00221320209597966)

- Ganster, D.C., & Rosen, C.C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
<https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2009). Causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(3), 492-509.
<https://doi.org/10.1177/0022022108330991>
- Gawronski, B., & Bodenhausen, G. V. (2006). Associative and propositional processes in evaluation: An integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological Bulletin*, 132(5), 692-731.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.5.692>
- Gayton, W. F., Havu, G., Baird, J. G., & Ozman, K. (1983). Psychological Androgyny and Assertiveness in Females. *Psychological Reports*, 52(1), 283-285.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1983.52.1.283>
- Gentile, B., Grabe, S., Dolan-Pascoe, B., Twenge, J. M., Wells, B. E., & Maitino, A. (2009). Gender differences in domain-specific self-esteem: A meta-analysis. *Review of General Psychology*, 13(1), 34-45.
<https://doi.org/10.1037/a0013689>
- Gerdeman, D. (2017, Maj 17). *Minorities Who 'Whiten' Job Resumes Get More Interviews*. Harvard Business School. Preuzeto sa:
<https://hbswk.hbs.edu/item/minorities-who-whiten-job-resumes-get-more-interviews>
- Gillard, J. & Okonjo - Iweala, N. (2020). *Women & Leadership*. Corgi Books: London.
- Gizela, B. (2005). *Žena u istoriji Evrope*. Beograd: Clio.
- Gneezy, U., Niederle, M., & Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049-1074.
<https://doi.org/10.1162/00335530360698496>
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American economic review*, 90(4), 715-741.
doi: 10.1257/aer.90.4.715
- Gonzales, P. M., Blanton, H., & Williams, K. J. (2002). The effects of stereotype threat and double-minority status on the test performance of Latino women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(5), 659-670.
<https://doi.org/10.1177/0146167202288010>
- Good, J. J., Woodzicka, J. A., & Wingfield, L. C. (2010). The effects of gender stereotypic and counter-stereotypic textbook images on science performance. *The Journal of Social Psychology*, 150(2), 132-147.
<https://doi.org/10.1080/00224540903366552>
- Grant, A., & Sandberg, S. (2015, Februar 6). *Madam C.E.O., Get Me a Coffee*. The New York Times. Preuzeto sa:
<https://www.nytimes.com/2015/02/08/opinion/sunday/sheryl-sandberg-and-adam-grant-on-women-doing-office-housework.html>
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291.
<https://doi.org/10.1017/s0048577201393198>
- Grunspan, D. Z., Eddy, S. L., Brownell, S. E., Wiggins, B. L., Crowe, A. J., & Goodreau, S. M. (2016). Males Under-Estimate Academic Performance of Their Female Peers in Undergraduate Biology Classrooms. *PLOS ONE*, 11(2), e0148405.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148405>

- Gulsah, S. A. (2003). The effect of Assertiveness training on the assertiveness and self-esteem level of 5th-grade children. *A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University*, 1-156.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., & Bhawe, N. M. (2008). The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1053–1061.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1053>
- Gutek, B. A., & Morash, B. (1982). Sex-ratios, sex role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, 38(4), 55-74.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1982.tb01910.x>
- Hagi, S. (2016, November 28). *It Pays to Be an Assertive Woman in the Workplace*, *New Study Says*. Vice. Preuzeto sa:
<https://www.vice.com/en/article/qvdpnb/it-pays-to-be-an-assertive-woman-in-the-workplace-new-study-says>
- Harrison, J., Grant, J., & Herman, J. L. (2012). A gender not listed here: Genderqueers, gender rebels, and otherwise in the National Transgender Discrimination Survey. *LGBTQ Public Policy Journal at the Harvard Kennedy School* 2(1), 13.
- Haslam, N., Bastian, B., & Bissett, M. (2004). Essentialist Beliefs about Personality and Their Implications. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1661–1673.
<https://doi.org/10.1177/0146167204271182>
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(6), 3–26.
- Heilman, B., Barker, G., and Harrison, A. (2017). *The Man Box: A Study on Being a Young Man in the US, UK, and Mexico*. Washington, DC and London: Promundo-US and Unilever.
- Heilman, M. E., & Saruwatari, L. R. (1979). When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23(3), 360–372.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90003-5)
- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hess, T. M., Auman, C., Colcombe, S. J., & Rahhal, T. A. (2003). The impact of stereotype threat on age differences in memory performance. *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences*, 58(1), P3–P11.
<https://doi.org/10.1093/geronb/58.1.p3>
- Hester, J. (2015, August 4). *Officers Aren't Designed for Women in General*. CityLab. Preuzeto sa:
<https://www.citylab.com/life/2015/08/offices-arent-designed-for-women/400406/>
- Hirschy, A. J., & Morris, J. R. (2002). Individual differences in attributional style: The relational influence of self-efficacy, self-esteem, and sex role identity. *Personality and Individual Differences*, 32(2), 183–196.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00003-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00003-4)
- Hoffman, C., & Hurst, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 197–208.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.197>

- Hoffman, L., Lopez, A. J., & Moats, M. (2013). Humanistic psychology and self-acceptance. *The strength of self-acceptance* (pp. 3-17) Springer.
- Hogue, M., Yoder, J. D., & Singleton, S. B. (2007). The gender wage gap: An explanation of men's elevated wage entitlement. *Sex Roles: A Journal of Research*, 56(9-10), 573–579.
<https://doi.org/10.1007/s11199-007-9199-z>
- Hooks, B. (2004). *The Will to Change: Men, Masculinity, and Love*. New York: Washington Square Press.
- Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 595–616.
<https://doi.org/10.1177/1368430207084718>
- Hoyt, C. L. & Blascovich, J. (2010). The role of leadership self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain. *The Leadership Quarterly*, 21, 89–103.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.007>
- Hoyt, C. L., Goethals, G. R., & Forsyth, D. R. (2008). *Leadership at the Crossroads: Leadership and Psychology*. Praeger.
- Hoyt, C. L., Johnson, S. K., Murphy, S. E., & Skinnell, K. H. (2010). The impact of blatant stereotype activation and group sex-composition on female leaders. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 716–732.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.003>
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013, September). *Women rising: The unseen barriers*. Harvard Business Review. Preuzeto sa:
<https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers>
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009, Januar). *Women and the vision thing*. Harvard Business Review. Preuzeto sa:
<https://hbr.org/2009/01/women-and-the-vision-thing>
- Is the modern workplace designed for men? (2018, Mart 8). Raidió Teilifís Éireann. Preuzeto sa:
<https://www.rte.ie/lifestyle/living/2018/0308/945722-is-the-modern-workplace-designed-for-men/>
- Isaac, C., Kaatz, A., Lee, B., & Carnes, M. (2012). An educational intervention designed to increase women's leadership self-efficacy. *CBE—Life Sciences Education*, 11(3), 307-322.
<https://doi.org/10.1187/cbe.12-02-0022>
- Jacobson, W. S., Palus, C. K., & Bowling, C. J. (2010). A woman's touch? Gendered management and performance in state administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 477-504.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mup017>
- Jakubowski, P., & Lange, A. J. (1978). *The Assertive Option: Your Rights and Responsibilities*. Research Press.
- Jerrim, J., Parker, P., & Shure, D. (2019). Bullshitters. Who are They and What Do We Know About Their Lives? *IZA Discussion Paper* No. 12282.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3390272>
- Jovanović, V., & Gavrilov - Jerković, V. (2013). Dimensionality and Validity of the Serbian Version of the Life Orientation Test - Revised in a Sample of Youths. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 771–782.

- <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9354-2>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, C.G. (1953). Anima and Animus. In C. G. Jung *Two Essays on Analytical Psychology: Collected Works of C.G. Jung*, Vol. 7, Bollinger Foundation, pp. 186–209.
- Kabeer, N. (1999). Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment. *Development and Change*, 30, 435–464.
- <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- Kaman, V. S., & Hartel, C. E. J. (1994). Gender differences in anticipated pay negotiation strategies and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 9(4), 183–197.
- <https://doi.org/10.1007/BF02230636>
- Kandido-Jakšić, M. (1995). Sex roles and mental health. *Psihologija*, 28(3-4), 315–338.
- Kane, M. J., Conway, A. R. A., Hambrick, D. Z., & Engle, R. W. (2007). Variation in working memory capacity as variation in executive attention and control. In A. R. A. Conway, C. Jarrold, M. J. Kane (Eds.) & A. Miyake & J. N. Towse (Ed.) *Variation in working memory* (pp. 21–46). Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal of Sociology*, 82, 965–990.
- Karniol, R., Gabay, R., Ochion, Y., & Harari, Y. (1998). Is gender or gender-role orientation a better predictor of empathy in adolescence? *Sex Roles: A Journal of Research*, 39(1-2), 45–59.
- <https://doi.org/10.1023/A:1018825732154>
- Kashani, P. A., & Bayat, M. (2010). The effect of social skills training assertiveness on assertiveness and self-esteem increase of 9 to 11-year-old female students in Tehran, Iran. *World Applied Sciences Journal*, 9 (9), 1028–1032.
- Kay, K., & Shipman, C. (2014). *The confidence code: The science and art of self-assurance - what women should know*. HarperCollins.
- Keller, J., & Dauenheimer, D. (2003). Stereotype threat in the classroom: Dejection mediates the disrupting effect on women's math performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(3), 371–381.
- <https://doi.org/10.1177/0146167202250218>
- Kissane, R. J., & Winslow, S. (2016). Bonding and Abandoning: Gender, Social Interaction, and Relationships in Fantasy Sports. *Social Currents*, 3(3), 256–272.
- <https://doi.org/10.1177/2329496515616821>
- Kite, M. E., Deaux, K., & Haines, E. L. (2008). Gender stereotypes. In F. L. Denmark & M. A. Paludi (Eds.) *Psychology of women: A handbook of issues and theories* (pp. 205–236). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Klein, K., & Boals, A. (2001). Expressive writing can increase working memory capacity. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(3), 520–533.
- <https://doi.org/10.1037/0096-3445.130.3.520>
- Kling, K. C., Hyde, J. S., Showers, C. J., & Buswell, B. N. (1999). Gender differences in self-esteem: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(4), 470–500.
- <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.4.470>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616–642.

- <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Korabik, K. (1982). Sex-role orientation and leadership style. *International Journal of Women's Studies*, 5(4), 329–337.
- [https://doi.org/10.1016/0277-5395\(82\)90041-3](https://doi.org/10.1016/0277-5395(82)90041-3)
- Kramer, A. S., & Harris, A. B. (2019, Decembar 2). *The persistent myth of female office rivalries*. Harvard Business Review. Preuzeto sa:
<https://hbr.org/2019/12/the-persistent-myth-of-female-office-rivalries>
- Kray, L. J. (2012). *Gender discrimination in negotiator deception: An archival analysis of behavior in the MBA classroom*. University of California, Berkeley.
- Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 399–411.
<https://doi.org/10.1177/0146167203261884>
- Kray, L. J., & Shirako, A. (2011). Stereotype threat in organizations: An examination of its scope, triggers, and possible interventions. In M. Inzlicht & T. Schmader (Eds.), *Stereotype threat: Theory, process, and application* (pp. 173-187). New York: Oxford University Press.
- Kray, L. J., & Thompson, L. (2005). Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 26, pp. 103–182). Elsevier Science/JAI Press.
- Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 942–958.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.942>
- Krnetić, I. (2006). Odnos samopoštovanja i bezuslovnog prihvatanja sebe. *Filozofski fakultet u Banjoj Luci*.
- Lamm, C., Decety, J., & Singer, T. (2011). Meta-analytic evidence for common and distinct neural networks associated with directly experienced pain and empathy for pain. *NeuroImage*, 54(3), 2492–2502.
<https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2010.10.014>
- Lange, A., & Jakubowski, P. (1976). *Responsible Assertive Behavior: Cognitive/Behavioral Procedures for Trainers*. Champaign, IL: Research Press.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). Three Ethical Issues in Negotiation. *Negotiation Journal*, 2(4), 363–370.
<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1986.tb00377.x>
- Lazarus, A. A. (1973). On Assertive Behavior: A Brief Note. *Behavior Therapy*, 4, 697–699.
[https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80161-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80161-3)
- Lee, C. (1989). Theoretical weaknesses led to practical problems: The example of self-efficacy theory. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 20(2), 115–123.
[https://doi.org/10.1016/0005-7916\(89\)90044-X](https://doi.org/10.1016/0005-7916(89)90044-X)
- Leimon, A., Moscovici, F., & Goodier, H. (2010). *Coaching women to lead*. London: Routledge.
- Lennon, R., & Eisenberg, N. (1987). Gender and age differences in empathy and sympathy. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 195–217). Cambridge University Press.
- LePage, B. & Tucker, J. (2023). *A window into the wage gap: What's behind it and how to close it*. National Women's Law Center. Preuzeto sa:

<https://nwlc.org/wp-content/uploads/2023/01/2022-Wage-Gap-Factsheet-1.10.23.pdf>

- Lerner, M. J. (1980). The Belief in a Just World. *The Belief in a Just World*, 9–30.
https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0448-5_2
- Levanon, A., England, P., & Allison, P. (2009). Occupational feminization and pay: Assessing causal dynamics using 1950–2000 US census data. *Social Forces*, 88(2), 865–891.
<https://doi.org/10.1353/sof.0.0264>
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Essentials of Negotiation*. McGraw-Hill Education.
- Lien, T. (2015). *Why are women leaving the tech industry in droves?* Los Angeles Times. Preuzeto sa:
<https://www.latimes.com/business/la-fi-women-tech-20150222-story.html>
- Lippmann, W. (1922). Stereotypes. In W. Lippmann, *Public opinion* (pp. 79–94). MacMillan Co.
<https://doi.org/10.1037/14847-006>
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. (1991). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Loganathan, N., & Krishnan, V. R. (2010). Leader's femininity and transformational leadership: Mediating role of leader's emotional intelligence. *Great Lakes Herald*, 4(2), 53–72.
- Logel, C., Walton, G. M., Spencer, S. J., Iserman, E. C., von Hippel, W., & Bell, A. E. (2009). Interacting with sexist men triggers social identity threat among female engineers. *Journal of personality and social psychology*, 96(6), 1089–1103.
<https://doi.org/10.1037/a0015703>
- Long V. O. (1986). Relationship of masculinity to self-esteem and self-acceptance in female professionals, college students, clients, and victims of domestic violence. *Journal of consulting and clinical psychology*, 54(3), 323–327.
<https://doi.org/10.1037//0022-006x.54.3.323>
- Long, V. O. (1989). Relation of masculinity to self-esteem and self-acceptance in male professionals, college students, and clients. *Journal of Counseling Psychology*, 36(1), 84–87.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.1.84>
- London, T. P. (1997). The case against self-esteem: Alternative philosophies toward self that would raise the probability of pleasurable and productive living. *Journal of rational-emotive and cognitive-behavior therapy*, 15, 19–29.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139, 439–457.
<https://doi.org/10.3200/JRLP.139.5.439-457>
- Macht Jantzer, A., Stalides, D. J., & Rottinghaus, P. J. (2009). An exploration of social cognitive mechanisms, gender, and vocational identity among eighth graders. *Journal of Career Development*, 36(2), 114–138.
doi:10.1177/0894845309345841
- Mahdawi, A. (2021). *Strong Female Lead: Lessons from Women in Power*. London: Hodder & Stoughton.
- Maitland, A., & Thompson, P. (2011). *Future work: How business can adapt and thrive in the new world of work*. London: Palgrave Macmillan.
- Major, B., Barr, L., Zubek, J., & Babey, S. H. (1999). Gender and self-esteem: A meta-analysis. In W. B. Swann, Jr., J. H. Langlois, & L. A. Gilbert (Eds.), *Sexism and*

- stereotypes in modern society: The gender science of Janet Taylor Spence* (pp. 223–253). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/10277-009>
- Major, B., & O'Brien, L. T. (2005). The social psychology of stigma. *Annual review of psychology*, 56, 393–421.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070137>
- Maoz, I. (2009). The women and peace hypothesis? The effect of opponent negotiators' gender on the evaluation of compromise solutions in the Israeli-Palestinian conflict. *International Negotiation*, 14, 519–536.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 63–78.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.2.63>
- Marsh, H. W., Antill, J. K., & Cunningham, J. D. (1987). Masculinity, femininity, and androgyny: Relations to self-esteem and social desirability. *Journal of Personality*, 55(4), 661–685.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1987.tb00457.x>
- Martinsen, O. L., & Glaso, L. (2014). *Personality for Leadership*. BI. Preuzeto sa:
<https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2014/03/personality-for-leadership/>
- Marx, D. M., & Stapel, D. A. (2006). Distinguishing stereotype threat from priming effects: On the role of the social self and threat-based concerns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(2), 243–254.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.2.243>
- Matějů, P., & Smith, M. L. (2015). Are boys that bad? Gender gaps in measured skills, grades and aspirations in Czech elementary schools. *British Journal of Sociology of Education*, 36(6), 871–895.
<https://doi.org/10.1080/01425692.2013.874278>
- McClean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, T. (2018). The social consequences of voice: An examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1869–1891.
<https://doi.org/10.5465/amj.2016.0148>
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34–49.
- McGlone, M. S., & Aronson, J. (2007). Forewarning and forearming stereotype-threatened students. *Communication Education*, 56(2), 119–133.
<https://doi.org/10.1080/03634520601158681>
- Mecca, A., Smelser, N. J., & Vasconcellos, J. (Eds.). (1989). *The social importance of self-esteem*. Univ of California Press.
- Menzies, F. (2018, Mart 10). *Gender Bias At Work: The Assertiveness Double-Bind*. Include-Empower. Preuzeto sa:
<https://cultureplusconsulting.com/2018/03/10/gender-bias-work-assertiveness-double-bind/>
- Messick, D. M., & McClintock, C. G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(1), 1–25.
[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(68\)90046-2](https://doi.org/10.1016/0022-1031(68)90046-2)
- Michalska, K. J., Kinzler, K. D., & Decety, J. (2013). Age-related sex differences in explicit measures of empathy do not predict brain responses across childhood and adolescence. *Developmental cognitive neuroscience*, 3, 22–32.

- <https://doi.org/10.1016/j.dcn.2012.08.001>
- Milkman, K. L., Akinola, M., & Chugh, D. (2015). What happens before? A field experiment exploring how pay and representation differentially shape bias on the pathway into organizations. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1678–1712.
<https://doi.org/10.1037/apl0000022>
- Miles, E. W., & LaSalle, M. M. (2008). Asymmetrical contextual ambiguity, negotiation self-efficacy, and negotiation performance. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 36–56.
<https://doi.org/10.1108/10444060810849173>
- Miles, E. W., & Maurer, T. J. (2012). Advancing validity of self-efficacy in negotiation through focusing at the domain level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 23–41.
<https://doi.org/10.1348/096317910X531744>
- Miller, D. I., Nolla, K. M., Eagly, A. H., & Uttal, D. H. (2018). The Development of Children's Gender-Science Stereotypes: A Meta-analysis of 5 Decades of U.S. Draw-A-Scientist Studies. *Child development*, 89(6), 1943–1955.
<https://doi.org/10.1111/cdev.13039>
- Mills, D. (1993). Overcoming self-esteem. New York: Institute for Rational-Emotive Therapy.
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. New York: Routledge.
- Ministarstvo finansija Republike Srbije (2022, Avgust 8). *Primljeno 34.753 prijave za utvrđivanje godišnjeg poreza na dohodak građana za 2021. godinu*. Preuzeto sa: <https://www.purs.gov.rs/biro-za-informisanje/novosti/8437/primljeno-34753-prijave-za-utvrdjivanje-godisnjeg-poreza-na-dohodak-gradjana-za-2021-godinu.html>
- Miranda, V. (2011). Cooking, Caring and Volunteering: Unpaid Work Around the World. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 116.
doi: 10.1787/5kghrjm8s142-en
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283.
<https://doi.org/10.1037/h0035002>
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474–16479.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>
- Mundy, L. (2017, April). *Why is Silicon Valley So Awful to Women?* The Atlantic. Preuzeto sa: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/04/why-is-silicon-valley-so-awful-to-women/517788/>
- Murphy, M. C., Steele, C. M., & Gross, J. J. (2007). Signaling threat: How situational cues affect women in math, science, and engineering settings. *Psychological Science*, 18(10), 879–885.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01995.x>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2007). *Beyond bias and barriers: Fulfilling the potential of women in academic science and engineering*. The National Academies Press.
<https://doi.org/10.17226/11741>

- Netchaeva, E., Sheppard, L. D., & Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 103744.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>
- Nguyen, H.-H. D., & Ryan, A. M. (2008). Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A meta-analysis of experimental evidence. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1314–1334.
<https://doi.org/10.1037/a0012702>
- Niaraki, F. R., & Rahimi, H. (2013). Effect of life skill training on self-esteem of high school students in Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(2s), pp-150.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2008). Gender differences in competition. *Negotiation Journal*, 24(4), 447–463.
<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00197.x>
- Nielsen, V. L. (2015). Personal attributes and institutions: Gender and the behavior of public employees. Why gender matters to not only “Gendered Policy Areas”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1005-1029.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muu019>
- Nissen, J. M., & Shemwell, J. T. (2016). Gender, experience, and self-efficacy in introductory physics. *Physical Review Physics Education Research*, 12(2), 020105.
<https://doi.org/10.1103/PhysRevPhysEducRes.12.020105>
- Nix, J., Lohr, J. M., & Stauffacher, R. (1980). Relationship of sex, sex-role orientation and a self-report measure of assertiveness in college students. *Psychological Reports*, 47(3, Pt 2), 1239–1244.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1980.47.3f.1239>
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *The Academy of Management Review*, 13(1), 65–78.
<https://doi.org/10.2307/258355>
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. R. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, 16-3.
doi:10.2139/ssrn.2729348
- O'Brien, L. T., & Crandall, C. S. (2003). Stereotype threat and arousal: Effects on women's math performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 782–789.
<https://doi.org/10.1177/0146167203029006010>
- O'Neil, A. (2023). *Number of countries with women in highest position of executive power 1960-2023*. Statista. Preuzeto sa:
<https://www.statista.com/statistics/1058345/countries-with-women-highest-position-executive-power-since-1960/>
- Okimoto, T. G., & Brescoll, V. L. (2010). The Price of Power: Power Seeking and Backlash Against Female Politicians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 923–936.
<https://doi.org/10.1177/0146167210371949>
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (2003). Testing the relationships among negotiators' motivational orientations, strategy choices, and outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(2), 101–117.
[https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(02\)00520-6](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(02)00520-6)
- Orlofsky, J. L., & O'Heron, C. A. (1987). Stereotypic and nonstereotypic sex role trait and behavior orientations: Implications for personal adjustment. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 52(5), 1034–1042.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.1034>
- Pajares, F., & Valiante, G. (2006). Self-Efficacy Beliefs and Motivation in Writing Development. In C. A. MacArthur, S. Graham, & J. Fitzgerald (Eds.), *Handbook of writing research* (pp. 158–170). The Guilford Press.
- Park, G., Yaden, D. B., Schwartz, H. A., Kern, M. L., Eichstaedt, J. C., Kosinski, M., Stillwell, D., Ungar, L. H., & Seligman, M. E. (2016). Women are Warmer but No Less Assertive than Men: Gender and Language on Facebook. *PloS one*, 11(5), e0155885.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0155885>
- Parker, P. D., Van Zanden, B., & Parker, R. B. (2018). Girls get smart, boys get smug: Historical changes in gender differences in math, literacy, and academic social comparison and achievement. *Learning and Instruction*, 54, 125–137.
<https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2017.09.002>
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2008). Motivated to Penalize: Women's Strategic Rejection of Successful Women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237–247.
<https://doi.org/10.1177/0146167207310027>
- Paterson, M., Green, J. M., Basson, C. J., & Ross, F. (2002). Probability of assertive behaviour, interpersonal anxiety and self-efficacy of South African registered dietitians. *Journal of human nutrition and dietetics : the official journal of the British Dietetic Association*, 15(1), 9–17.
<https://doi.org/10.1046/j.1365-277x.2002.00326.x>
- Payscale (2022). 2023 Gender Pay Gap Report. Preuzeto sa:
<https://www.payscale.com/research-and-insights/gender-pay-gap/#module-5>
- Pelham, B. W., & Hetts, J. J. (2001). Underworked and overpaid: Elevated entitlement in men's self-pay. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(2), 93–103.
<https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1429>
- Peltier, B. (2010). *The psychology of executive coaching: Theory and application* (2nd ed.). London: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Pies, R. W. (2010). *The Judaic foundations of cognitive-behavioral therapy: Rabbinical and Talmudic underpinnings of CBT and REBT*. iUniverse.
- Pitt-Catsouphes, M., & Smyer, M. A. (2006, Decembar). *One size doesn't fit all: Workplace flexibility*. Issue Brief, Chestnut Hill, Mass.: Sloan Center on Aging & Work at Boston College. Preuzeto sa:
<https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:100223/datastream/PDF/view>
- Popov, S. (2021). *Samovrednovanje i mentalno zdravlje*. Fakultet za sport i turizam TIMS.
- Popov, B. & Popov, S. (2011). Struktura polnih razlika u doživljaju stresa na radu. *Primenjena psihologija*, 4(2), 179–195.
<https://doi.org/10.19090/pp.2011.2.179-195>
- Popov, S., Popov, B., & Damjanović, R. (2015). Uloga stresora na radu i iracionalnih uverenja u predikciji nastavničkog stresa. *Primenjena Psihologija*, 8(1), 5–23.
<https://doi.org/10.19090/pp.2015.1.5-23>
- Popov, S., & Sokić, J. (2021). Psychometric Characteristics of a Serbian Translation of Unconditional SelfAcceptance Questionnaire and Development of a Short Form. *Psihologija*. Advance online publication. <https://doi.org/10.2298/PSI200820005P>
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193.
<https://doi.org/10.1177/014920630202800203>

- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167–194.
<https://doi.org/10.1177/000276483027002005>
- Quinn, D. M., & Spencer, S. J. (2001). The interference of stereotype threat with women's generation of mathematical problem-solving strategies. *Journal of Social Issues*, 57(1), 55–71.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00201>
- Rath, S., & Mishra, A. (2013). Gender-role Perception and Employment Status in the Self-efficacy of Women. *European Journal of Sustainable Development*, 2(3), 57.
<https://doi.org/10.14207/ejsd.2013.v2n3p57>
- Remlinger, K. A. (2005). Jennifer Coates (ed.), Language and Gender: A Reader. *Women and Language*, 28(2), 43.
- Reuben, E., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4403–4408.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1314788111>
- Richards, J. M., & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 410–424.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.410>
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford Academic.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199755776.001.0001>
- Rose, A. J., & Rudolph, K. D. (2006). A review of sex differences in peer relationship processes: Potential trade-offs for the emotional and behavioral development of girls and boys. *Psychological Bulletin*, 132(1), 98–131.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.98>
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1973). The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 57(1), 44–48.
<https://doi.org/10.1037/h0034198>
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629–645.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2008). *The social psychology of gender: How power and intimacy shape gender relations*. The Guilford Press.
- Rudman, L.A., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma? *Journal of Social Issues*, 69(2), 322–340.
<https://doi.org/10.1111/josi.12017>
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165–179.

- <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>
- Sanchez, D. T., & Crocker, J. (2005). How Investment in Gender Ideals Affects Well-Being: The Role of External Contingencies of Self-Worth. *Psychology of Women Quarterly*, 29(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2005.00169.x>
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. Alfred A. Knopf.
- Sanford, S., Hughes, A., Tran, V., & Turner, J. (2019, November 22). *GEN Certification Reference Guide*. GEN. Preuzeto sa:
https://static1.squarespace.com/static/5928a7bfe4fcb57df093e59b/t/5e505db52bf5dc55ccdb6a34/1582325179065/GEN_Certification_Reference_Guide.pdf
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
- Schieman, S., & McMullen, T. (2008). Relational demography in the workplace and health: An analysis of gender and the subordinate - superordinate role-set. *Journal of Health and Social Behavior*, 49(3), 286–300.
<https://doi.org/10.1177/002214650804900304>
- Schmader, T. (2002). Gender identification moderates stereotype threat effects on women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(2), 194–201.
<https://doi.org/10.1006/jesp.2001.1500>
- Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological Review*, 115(2), 336–356.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.336>
- Schmeichel, B. J. (2007). Attention control, memory updating, and emotion regulation temporarily reduce the capacity for executive control. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(2), 241–255.
<https://doi.org/10.1037/0096-3445.136.2.241>
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kobrynowicz, D., & Owen, S. (2002). Perceiving Discrimination Against One's Gender Group has Different Implications for Well-Being in Women and Men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 197–210.
<https://doi.org/10.1177/0146167202282006>
- Schumacher, S., & Fagan M. (2020, Oktobar 2). *Confidence in Merkel is at all - time high in several countries during last full year in office*. Pew Research Center. Preuzeto sa:
<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/10/02/confidence-in-merkel-is-at-all-time-high-in-several-countries-during-her-last-full-year-in-office/>
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 207–231.
https://doi.org/10.1207/s15326985ep2603&4_2
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.) *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Sherer, M., & Adams, C. H. (1983). Construct validation of the Self-efficacy Scale. *Psychological Reports*, 53(3, Pt 1), 899–902.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1983.53.3.899>
- SheXO klub (2021). *Žene u poslovnom svetu*. Preuzeto sa:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/rs/Documents/about-deloitte/SheXO_SRB_Brochure_2021.pdf

- Shimizu, T., Kubota, S., Mishima, N., & Nagata, S. (2004). Relationship between self-esteem and assertiveness training among Japanese hospital nurses. *Journal of occupational health*, 46(4), 296–298.
<https://doi.org/10.1539/joh.46.296>
- Sieghart, M.A. (2021). *The Authority Gap. Why women are still taken less seriously than men, and what we can do about it*. London: Transworld publisher.
- Singer, M. (1989). Gender differences in leadership aspirations. *New Zealand Journal of Psychology*, 18(1), 25-35.
- Singh, B., & Udainiya, R. (2009). Self-efficacy and well-being of adolescents. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 227–232.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 600–613.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.600>
- Smith, S. A., Kass, S. J., Rotunda, R. J., & Schneider, S. K. (2006). If at first you don't succeed: Effects of failure on general and task-specific self-efficacy and performance. *North American Journal of Psychology*, 8(1), 171–182.
- Snyder, K. (2014a, Oktober 2). *Why Women Leave Tech: It's the culture, not because 'math is hard'*. Fortune Magazine. Preuzeto sa:
<http://fortune.com/2014/10/02/women-leave-tech-culture/>
- Snyder, K. (2014b, Avgust 26). *The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews*. Fortune Magazine. Preuzeto sa:
<http://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/>
- Solnick, S. J. (2001). Gender differences in the ultimatum game. *Economic Inquiry*, 39(2), 189-200.
<https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2001.tb00060.x>
- Solnick, S. J., & Schweitzer, M. E. (1999). The influence of physical attractiveness and gender on ultimatum game decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(3), 199–215.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2843>
- Spence, J. T. (1991). Do the BSRI and PAQ measure the same or different concepts? *Psychology of Women Quarterly*, 15(1), 141–165.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1991.tb00483.x>
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Spence, J. T., Helmreich, R., & Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(1), 29–39.
<https://doi.org/10.1037/h0076857>
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(1), 4–28.
<https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373>
- Sriyanto, S., Murniawaty, I., & Na'imah, T. (2019). Negotiation Competencies Based on Assertiveness and Self-Efficacy for Vocational High School Students. *Dinamika Pendidikan*, 14(1), 116-126.
- Sriyanto, S., & Novianto, V. (2018). SEM Application to Investigate Social Studies Learning and Mass Media Impacts on Assertive Behavior and Juvenile Delinquency. *Advanced Science Letters*, 24(1), 154–158.
<https://doi.org/doi:10.1166/asl.2018.11944>

- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T.E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55-60.
doi:10.1037/E400562009-003
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, Vol. 21. *Social psychological studies of the self: Perspectives and programs* (pp. 261–302). Academic Press.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613–629.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797–811.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>
- Stefanović, J., Vidanović, S. i Todorović, D. (2012). Polne uloge i stavovi o rodnim ulogama osoba sa visokim obrazovanjem. *Temida*, 15(4), 179–196.
- Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership - Think female? *Leadership*, 11(3), 259–280.
<https://doi.org/10.1177/1742715015590468>
- Stewart-Williams, S., & Halsey, L. G. (2021). Men, women and STEM: Why the differences and what should be done? *European Journal of Personality*, 35(1), 3-39.
<https://doi.org/10.1177/0890207020962326>
- Stone, P. (2007). *Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*. Berkeley: University of California Press.
- Stone, J., Lynch, C. I., Sjomeling, M., & Darley, J. M. (1999). Stereotype threat effects on Black and White athletic performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1213–1227.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1213>
- Storage, D., Charlesworth, T. E. S., Banaji, M. R., & Cimpian, A. (2020). Adults and children implicitly associate brilliance with men more than women. *Journal of Experimental Social Psychology*, 90, Article 104020.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.104020>
- Storage, D., Horne, Z., Cimpian, A., & Leslie, S.-J. (2016). The frequency of “brilliant” and “genius” in teaching evaluations predicts the representation of women and African Americans across fields. *PLoS ONE*, 11(3), Article e0150194.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0150194>
- Strack, E., Schwarz, N., Bless, H., Kubler, A., & Wanke, M. (1993). Awareness of the influence as a precondition for judgmental correction. *European Journal of Social Psychology*, 23, 53–62.
- Stricker, L. J., & Ward, W. C. (2004). Stereotype threat, inquiring about test takers' ethnicity and gender, and standardized test performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(4), 665–693.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02564.x>
- Sullivan, B. A., O'Connor, K. M., & Burris, E. R. (2006). Negotiator confidence: The impact of self-efficacy on tactics and outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(5), 567–581.

- <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.09.006>
- Swann, W. B., Wenzlaff, R. M., Krull, D. S., & Pelham, B. W. (1992). Allure of negative feedback: Self-verification strivings among depressed persons. *Journal of Abnormal Psychology*, 101(2), 293–306.
<https://doi.org/10.1037/0021-843X.101.2.293>
- Tannous, F. G. (2015). The effectiveness of assertiveness training in improving self-esteem among a sample of students with low emotional-behavioural traits. *International Journal of Adult and Non Formal Education*, 3 (1), 55-61.
- Terrell, J., Kofink, A., Middleton, J., Rainear, C., Murphy-Hill, E., Parnin, C., & Stallings, J. (2016). Gender differences and bias in open source: Pull request acceptance of women versus men. *PeerJ Preprints* 4:e1733v2.
<https://doi.org/10.7287/peerj.preprints.1733v2>
- Tiefenthaler, I. (2018). Conquering Imposter Syndrome. *University of Montana Journal of Early Childhood Scholarship and Innovative Practice*, 2(1). Preuzeto sa:
<https://scholarworks.umt.edu/ecsip/vol2/iss1/4>
- Tinsley, C. H., Cheldelin, S. I., Schneider, A. K., & Amanatullah, E. T. (2009). Women at bargaining table: Pitfalls and prospects. *Negotiation Journal*, 25(2), 233–248.
<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00222.x>
- Tirri, K., & Nokelainen, P. (2011). The influence of self-perception of abilities and attribution styles on academic choices: Implications for gifted education. *Roeper Review: A Journal on Gifted Education*, 33(1), 26–32.
<https://doi.org/10.1080/02783193.2011.530204>
- Toch, H. (1993). *Violent men: An inquiry into the psychology of violence*, Rev. American Psychological Association.
- Tovilović, S. (2005) Asertivni trening - efekti tretmana, održivost promena i udeo terapeuta u terapijskom ishodu. *Psihologija*, 38(1), str. 35-54
- Tovilović, S., Okanović, P., & Krstić, T. (2009). *Procena psiholoških i psihopatoloških fenomena*. Centar za primjenjenu psihologiju.
- Tuncel, E., Kong, D. T., McLean Parks, J., & van Kleef, G. A. (2020). Face threat sensitivity in distributive negotiations: Effects on negotiator self-esteem and demands. *Organizational behavior and human decision processes*, 161, 255–273.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.07.004>
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles: A Journal of Research*, 36(5-6), 305–325.
<https://doi.org/10.1007/BF02766650>
- Tzvetkova, S. & Ortiz-Ospina, E. (2017, Oktobar 16). *Working women: What determines female labor force participation?* Our World in Data. Preuzeto sa:
<https://ourworldindata.org/women-in-the-labor-force-determinants>
- vanDellen, M. R., Campbell, W. K., Hoyle, R. H., & Bradfield, E. K. (2011). Compensating, Resisting, and Breaking: A Meta-Analytic Examination of Reactions to Self-Esteem Threat. *Personality and Social Psychology Review*, 15(1), 51-74.
<https://doi.org/10.1177/1088868310372950>
- Vandello, J.A., Hettinger, V.E., Bosson, J.K., & Siddiqi, J. (2013). When Equal Isn't Really Equal: The Masculine Dilemma of Seeking Work Flexibility. *Journal of Social Issues*, 69, 303-321.
<https://doi.org/10.1111/josi.12016>
- Vedantam, S. (2016, Jun 2). Women Held To Higher Ethical Standard Than Men, Study Shows. NPR. Preuzeto sa:
<https://www.npr.org/2016/06/02/480487259/women-held-to-higher-ethical-standard-than-men-study-shows>

- Ventura, M., Salanov, M. & Llorens, S. (2015). Professional Self-Efficacy as a Predictor of Burnout and Engagement: The Role of Challenge and Hindrance Demands. *The Journal of Psychology*, 149(3), 277–302.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- von Hippel, C., Walsh, A. M., & Zouroudis, A. (2011). Identity Separation in Response to Stereotype Threat. *Social Psychological and Personality Science*, 2(3), 317–324.
<https://doi.org/10.1177/1948550610390391>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vuletić, M. (1985). Androginost i merenje androginosti. *Psihologija*, vol. 18, br. 3-4, str. 49-55.
- Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(1), 1–29.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2797>
- Ward, C. A. (2003). Models and measurements of psychological androgyny: A cross-cultural extension of theory and research. *Sex Roles: A Journal of Research*, 43(7-8), 529–552.
<https://doi.org/10.1023/A:1007171500798>
- Weingart, L. R., Hyder, E. B., & Prietula, M. J. (1996). Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1205–1217.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1205>
- Wenzel, M. (2000). Justice and Identity: The Significance of Inclusion for Perceptions of Entitlement and the Justice Motive. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(2), 157–176.
<https://doi.org/10.1177/0146167200264004>
- White, J. B., & Gardner, W. L. (2009). Think Women, Think Warm: Stereotype Content Activation in Women with a Salient Gender Identity, Using a Modified Stroop Task. *Sex Roles*, 60, 247–260.
<https://doi.org/10.1007/s11199-008-9526-z>
- Williams, J. (2000). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. New York: Oxford University Press.
- Williams, J. (2007, Februar 20). *The opt-out revolution revisited*. The American Prospect. Preuzeto sa:
<https://prospect.org/special-report/opt-out-revolution-revisited/>
- Williams, J. C. (2014, Oktobar). *Hacking Tech's Diversity Problem*. Harvard Business Review. Preuzeto sa:
<https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdhal, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234.
<https://doi.org/10.1111/josi.12012>
- Williams, J. C., & Lynn, S. J. (2010). Acceptance: An historical and conceptual review. *Imagination, Cognition and Personality*, 30(1), 5–56.
<https://doi.org/10.2190/IC.30.1.c>
- Williams, C. L., Muller, C., & Kilanski, K. (2012). Gendered organizations in the new economy. *Gender & Society*, 26(4), 549-573.
<https://doi.org/10.1177/0891243212445466>
- Williams, M. J., & Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165–197.

- <https://doi.org/10.1037/bul0000039>
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud K., Labaye, E., Devillard S., Kutcher E., Manyika J., Dobbs, R., & Krishnan M. (2015). *How advancing women's equality can add \$12 trillion global growth*. McKinsey & Company. Preuzeto sa: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf
- Wojciszke, B., Baryla, W., Parzuchowski, M., Szymkow, A., & Abele, A. E. (2011). Self-esteem is dominated by agentic over communal information. *European Journal of Social Psychology*, 41(5), 617–627. <https://doi.org/10.1002/ejsp.791>
- Wolf, N. (1991). *The beauty myth*. New York: William Morrow.
- Wolfe, J. L., & Naimark, H. (1991). Psychological messages and social context: Strategies for increasing RET's effectiveness with women. In M. E. Bernard (Ed.) *Using rational-emotive therapy effectively: A practitioner's guide*. 350 – 401. Plenum Press.
- Women in the workplace (2019). McKinsey & Company. Preuzeto sa: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.ashx>
- Women in the workplace (2021). McKinsey & Company. Preuzeto sa: <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2021>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- World at work (2015, Septembar). *Trends in Workplace Flexibility*. Preuzeto sa: <https://worldatwork.org/media/CDN/dist/CDN2/documents/pdf/resources/research/Workplace-Flexibility-2015.pdf>
- World Economic Forum (2019, Decembar 16). *Global Gender Gap Report 2020*. Preuzeto sa: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- Yadav, P. and Iqbal, N. (2009). Impact of Life Skill Training on Self-Esteem, Adjustment and Empathy among Adolescents. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 61-70.
- Zarya, V. (2016, Oktobar 31). The CEO is to blame for a company in crisis - but only if she's a woman. NAWI. Preuzeto sa: <https://www.nawi.org/p/bl/et/blogaid=847>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2020, Decembar 30). *Research: Women Are Better Leaders During a Crisis*. Harvard Business Review. Preuzeto sa: <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>
- Zuckerman, M., Li, C., & Hall, J. A. (2016). When men and women differ in self-esteem and when they don't: A meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 64, 34–51. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.07.007>

5. Prilozi

Prilog 1 – Kratka skala bezuslovnog samoprihvatanja

Procenite i obeležite u kojoj meri se svaka od navedenih tvrdnji odnosi na vas, odnosno koliko je tačna u vašem slučaju, koristeći skalu od 1 do 7. Brojevi imaju sledeće značenje:

1	2	3	4	5	6	7
uvek netačna	obično netačna	češće netačna nego tačna	podjednako tačna i netačna	češće tačna nego netačna	obično tačna	uvek tačna

1.	Kada me neko kritikuje ili kada doživim neuspeh, osećam se manje vredno.	1	2	3	4	5	6	7
2.	U nekim situacijama mislim da sam potpuno bezvredan.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mislim da manje vredim kada nisam dovoljno dobar u stvarima koje su mi važne.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Osećam da su drugi ljudi vredniji od mene.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Moj osećaj lične vrednosti dosta zavisi od toga da li sam bolji ili gori od drugih ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ako me ne voli neko ko mi je značajan, ne mogu da se osećam dovoljno vredno.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Osećam da vredim i kada ne uspem da ostvarim neki značajan cilj.	1	2	3	4	5	6	7
8.	I kada ne dobijam priznanje od drugih ljudi, osećam da vredim kao osoba,	1	2	3	4	5	6	7
9.	Razočaram se kada pogrešim, ali se ne osećam manje vredno.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Ne procenjujem svoju vrednost poredeći se sa drugim ljudima.	1	2	3	4	5	6	7

Prilog 2 – DSE upitnik

Procenite i obeležite u kojoj meri se svaka od navedenih tvrdnji odnosi na vas, odnosno koliko je tačna u vašem slučaju, koristeći skalu od 1 do 7. Brojevi imaju sledeće značenje:

1	2	3	4	5	6	7
uvek netačna	obično netačna	češće netačna nego tačna	podjednako tačna i netačna	češće tačna nego netačna	obično tačna	uvek tačna

1.	Uspevam da ubedim osobu sa kojom pregovaram da napravi najveće ustupke.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Uspevam da ubedim osobu sa kojom pregovaram da se složi sa mnom.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Uspevam u tome da dobijem prednost u odnosu na drugog pregovarača.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Uspevam da sprečim drugog pregovarača da iskoristi moje slabosti.	1	2	3	4	5	6	7

Prilog 3 – GSE

Procenite i obeležite u kojoj meri se svaka od navedenih tvrdnji odnosi na vas, odnosno koliko je tačna u vašem slučaju, koristeći skalu od 1 do 4. Brojevi imaju sledeće značenje:

1	2	3	4
Skroz netačno	Delimično netačno	Delimično tačno	Skroz tačno

1.	Uvek mogu uspeti da rešim teške probleme ako se dovoljno potrudim.	1	2	3	4
2.	Ako mi se neko usprotivi mogu da pronađem sredstva i načine da dobijem ono što želim.	1	2	3	4
3.	Lako mi je da se držim svojih ciljeva i da ih ostvarim.	1	2	3	4
4.	Uveren/a sam da bih mogao/la efikasno da se nosim sa neočekivanim događajima.	1	2	3	4
5.	Zahvaljujući svojoj snalažljivosti znam kako da se nosim sa nepredviđenim situacijama.	1	2	3	4
6.	Većinu problema mogu da rešim ako uložim potreban napor.	1	2	3	4
7.	Mogu da ostanem smiren/a kad se suočim sa poteškoćama jer se mogu osloniti na svoje sposobnosti prevladavanja stresa.	1	2	3	4
8.	Kada se suočim sa problemom, obično mogu da pronađem nekoliko rešenja.	1	2	3	4
9.	Ako sam u nevolji, obično mogu da smislim rešenje.	1	2	3	4
10.	Uglavnom mogu da se nosim sa svim što me snađe.	1	2	3	4

Prilog 4 – BSRI verzija za muškarce

Naveden je izvestan broj iskaza koje ljudi koriste kada sebe opisuju. Pročitajte svaki iskaz i rangirajte pomoću skale zaokruživši određeni broj koliko se taj opis odnosi na Vas. Nema tačnih i pogrešnih odgovora, vreme rada nije ograničeno, ali se trudite da odgovorite na osnovu prvog utiska.

Nikad ili skoro nikad 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 Uvek ili skoro uvek

1.	Ponašam se zaštitnički	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pouzdan sam	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ljubazan sam	1	2	3	4	5	6	7
4.	Sebičan sam	1	2	3	4	5	6	7
5.	Interesuje me tehnika	1	2	3	4	5	6	7
6.	Površan sam	1	2	3	4	5	6	7
7.	Nezavisan sam	1	2	3	4	5	6	7
8.	Lakoveran sam	1	2	3	4	5	6	7
9.	Muževan sam	1	2	3	4	5	6	7
10.	Vredan sam	1	2	3	4	5	6	7
11.	Ja sam sportski tip	1	2	3	4	5	6	7
12.	Nepromišljen sam	1	2	3	4	5	6	7
13.	Snažan sam	1	2	3	4	5	6	7
14.	Umiljat sam	1	2	3	4	5	6	7
15.	Neodlučan sam	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ja sam jaka ličnost	1	2	3	4	5	6	7
17.	Koristoljubiv sam	1	2	3	4	5	6	7
18.	Samostalan sam	1	2	3	4	5	6	7
19.	Samodovoljan sam	1	2	3	4	5	6	7
20.	Ženstven sam	1	2	3	4	5	6	7
21.	Perspektivan sam	1	2	3	4	5	6	7
22.	Osećajan sam	1	2	3	4	5	6	7
23.	Sposoban sam da vodim	1	2	3	4	5	6	7
24.	Snalažljiv sam	1	2	3	4	5	6	7
25.	Prepotentan sam	1	2	3	4	5	6	7
26.	Topao sam	1	2	3	4	5	6	7
27.	Prekaljen sam	1	2	3	4	5	6	7
28.	Ja sam zrela ličnost	1	2	3	4	5	6	7

29.	Strpljiv sam	1	2	3	4	5	6	7
30.	Moralan sam	1	2	3	4	5	6	7
31.	Privlačan sam	1	2	3	4	5	6	7
32.	Spreman sam da rizikujem	1	2	3	4	5	6	7
33.	Nežan sam	1	2	3	4	5	6	7
34.	Samokritičan sam	1	2	3	4	5	6	7
35.	Romantičan sam	1	2	3	4	5	6	7
36.	Diskretan sam	1	2	3	4	5	6	7
37.	Postojan sam	1	2	3	4	5	6	7
38.	Želim da se takmičim	1	2	3	4	5	6	7
39.	Volim decu	1	2	3	4	5	6	7
40.	Hrabar sam	1	2	3	4	5	6	7
41.	Čedan sam	1	2	3	4	5	6	7
42.	Sentimentalan sam	1	2	3	4	5	6	7
43.	Pedantan sam	1	2	3	4	5	6	7
44.	Ljubak sam	1	2	3	4	5	6	7
45.	Prijatan sam	1	2	3	4	5	6	7
46.	Težim uspehu	1	2	3	4	5	6	7
47.	Pokazujem osećanja	1	2	3	4	5	6	7
48.	Popustljiv sam	1	2	3	4	5	6	7
49.	Analitičan sam	1	2	3	4	5	6	7
50.	Dominantan sam	1	2	3	4	5	6	7

Prilog 5 – A skala

Ovaj upitnik je sastavljen od izvesnog broja tvrdnji koje se odnose na naša osećanja i reakcije u pojedinim životnim situacijama. Molimo Vas da kod svake tvrdnje zaokružite broj koji najtačnije opisuje Vas i Vaše ponašanje u tim situacijama.

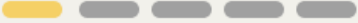
- 1– nikad**
2– veoma retko
3– ponekad
4– skoro uvek
5– uvek

1.	Kada se nađem u prepirci ili raspravi, umem jasno i glasno da branim svoj stav.	1	2	3	4	5
2.	Ako me neko bez pitanja pretekne u redu, otvoreno muskrenem pažnju na to.	1	2	3	4	5
3.	Popuštam drugim ljudima više nego što bih hteo.	1	2	3	4	5
4.	Mirno i odlučno mogu da odbijem nametljivu osobu.	1	2	3	4	5
5.	Dešava mi se da nešto radim za drugu osobu samo zato što nisam umeo da je odbijem.	1	2	3	4	5
6.	Kada je potrebno, mogu da uputim jasnu i korektnu kritikudrugoj osobi.	1	2	3	4	5
7.	Kada mi je potrebna neka informacija, direktno i beznelagode se raspitujem.	1	2	3	4	5
8.	Ustručavam se da izrazim svoja osećanja, čak i u potpunobezazlenim situacijama.	1	2	3	4	5
9.	Mogu otvoreno i iskreno da kažem šta mislim, čak i kadaznam da se to neće dopasti drugoj osobi.	1	2	3	4	5
10.	Kada se neko ponaša suprotno od našeg dogovora, netrpim, već mu otvoreno skrenem pažnju na to.	1	2	3	4	5
11.	Radije ću prećutati, nego da dođem u sukob sa drugomosobom.	1	2	3	4	5
12.	Ako se neko nekorektno ponaša prema meni, pravim seda to ne primećujem.	1	2	3	4	5
13.	Ako mi zasmeta kada u pozorištu ili bioskopu ljudi ispredmene glasno razgovaraju, direktno i učtivo ih zamolim daprestanu.	1	2	3	4	5
14.	Ako je potrebno, direktno se požalim se na lošu uslugu urestoranu i sličnim mestima.	1	2	3	4	5
15.	Teško mi je da otvoreno kažem „Ne”.	1	2	3	4	5
16.	Radije prikrivam svoja osećanja, nego da napravim scenu.	1	2	3	4	5
17.	Mogu uporno da branim svoje mišljenje bez „upadanja u vatru”.	1	2	3	4	5

18.	Bez nametanja svoje volje otvoreno stavljam do znanja drugim ljudima šta želim, a šta ne.	1	2	3	4	5
19.	U susretu sa privlačnim osobama suprotnog pola ne znam šta treba da kažem.	1	2	3	4	5
20.	Imam doživljaj da većina ljudi ima više borbenosti i samopouzdanja od mene.	1	2	3	4	5
21.	Kada me neko nepravedno optužuje, mogu staloženo i samopouzdanje da se branim.	1	2	3	4	5
22.	Mislim da ostavljam utisak osobe koja je sigurna u sebe.	1	2	3	4	5
23.	Dešava mi se da se osećam bespomoćno u situacijama kada treba da se izborim za sebe.	1	2	3	4	5
24.	Izbegavam da postavljam pitanja iz straha da ne ispadnem glup.	1	2	3	4	5
25.	Neprijatno mi je kada telefonom treba da obavim neki zvanični, poslovni razgovor.	1	2	3	4	5
26.	Dešava mi se da dugo odlažem momenat kada ću tražiti od druge osobe da mi vrati pozajmljenu stvar ili novac.	1	2	3	4	5
27.	Trpim da se ne bih zamerio drugoj osobi, čak i kada to nije osoba koja bi mi mogla nauditi.	1	2	3	4	5

Prilog 6 – Pregovaračka igra, prvi korak





U saradnji sa [Ustanovom kulture Parobrod](#) Sinergija centar organizuje posete evropskim prestonicama kulture. Pored prilike da budeš deo našeg karijernog programa zahvaljujući upitnicima koje si do sada popunila, nekoliko igara koje slede su prilika za tebe da sebi obezbediš mesto na nekom od putovanja koja omogućavaju mladima da putuju po Evropi i upoznaju kulturne znamenitosti.

Svrha ovih putovanja je izrada dokumentarnih filmova o evropskim kulturnim znamenitostima viđenim očima mladih iz Srbije.

Učestvovaćeš u nekoliko igara i skupljati bodove u zavisnosti od uspeha koji postigneš u svakoj igri. Ko skupi više bodova taj će biti u prilici da sebi obezbedi mesto na putovanju.



Klikni na sledeći link da se upoznaš sa pravilima prve igre u kojoj ćeš učestvovati.

[POČNI](#)

Prilog 7 – Pregovaračka igra, drugi korak





U prvoj igri učestvovala si sa još dvoje takmičara.

Svrha igre je pregovaranje i biće vam dodeljena određena suma bodova za koju treba da dogovorite raspodelu.

Sumu bodova koja je na raspolaganju može podeliti samo dvoje takmičara, tako da vas troje pregovarate ko će ostati u dobitničkom paru, a ko će ispasti.

Kompjuter će nasumično odrediti ko prvi daje svoju ponudu.

U chatu (koji se nalazi u donjem desnom uglu tvog ekrana) možete pisati jedni drugima i obrazložiti ponude koje dajete.

Ponude koje budete davali u toku igre biće vidljive svima, a obrazloženja koja budete pisali u chat jedni drugima moći će da vidi samo osoba kojoj upućujete poruku.

Klikni na sledeći link da se upoznaš sa saigračima

[KLIKNI OVDE](#)

Prilog 8 – Pregovaračka igra, treći korak





Hajde da se pre same igre upoznaš sa saigračima.

Ćao ja sam Pedja Milovanović.

Ovde možeš upisati svoje ime i predstaviti se u jednoj rečenici.



Ćao ja sam Vlada Ilić.

Ovde možeš upisati svoje ime i predstaviti se u jednoj rečenici.



Ćao ja sam Ana.

Ovde možeš upisati svoje ime i predstaviti se u jednoj rečenici.



Hajde da počnemo sa igrom!

Prilog 9 – Pregovaračka igra, četvrti korak





Na raspolaganju imate 1000 bodova koje porednički par treba da raspodeli na zadovoljavajući način.

Kompjuterski program će nasumično odrediti ko prvi daje svoju ponudu.

Ponudu prvi daje Peđa. Peđa upiše svoju ponudu i ako želiš obrazloži je u chatu.

Nudim Vladi da podelimo bodove na 50-50.



Peđa is typing...



Čeka se na Vladin odgovor.

Nudim Ani da dobije 100 bodova, a ja da dobijem 900.



Vlada is typing...



Ana, imaš izbor da:

1. Prihvatiš Vladinu ponudu i tebi ide 100 bodova
2. Napišeš novu ponudu Peđi ili Vladi

Upiši svoj odgovor i ako želiš obrazloži ga u chatu.

1. Prihvatam Vladinu ponudu





Ana, hvala na odgovoru koji si dala.

Igra se ovde završava i broj bodova koji si stekla je 100



Vidimo se u sledećoj igri!

CHAT

Ana, neću prihvatiti Peđinu ponudu da bih ti pružio priliku da i ti nešto dobiješ. Nudim ti 100 bodova, a da ja dobijem 900.



tvoj tekst



165

Prilog 10 – Polne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja

Žene (342 tvrdnje)	%	Muškarci (168 tvrdnje)	%
1. Emocionalna superiornost muškaraca (52)	15,20%	1. Emocionalna superiornost muškaraca (29)	17,62%
1. Manje emotivni od žena (21)		1. Manje emotivni od žena (11)	
2. Bolja kontrola emocija (3)		2. Bolja kontrola emocija (6)	
3. Opušteniji (8)		3. Opušteniji (4)	
4. Hrabrost (20)		4. Hrabrost (8)	
2. Kognitivna superiornost (15)	4,39%	2. Kognitivna superiornost (20)	11,90%
1. Veća racionalnost muškaraca (9)		1. Veća racionalnost muškaraca (11)	
2. Bolji pristup rešavanju problema (6)		2. Bolji pristup rešavanju problema (6)	
		3. Ozbiljnost (3)	
3. Biološka superiornost (22)	6,43%	3. Biološka superiornost (14)	8,33%
1. Fizička snaga (10)		1. Fizička snaga (3)	
2. Kvalitet glasa (11)		2. Kvalitet glasa (6)	
3. Genetika (1)		3. Fizička pojava (3)	
		4. Testosteron (2)	
4. Veća komunikaciona sposobnost muškaraca (24)	7,02%	4. Veća komunikaciona sposobnost muškaraca (6)	3,57%
1. Bolje komunikacijske veštine (22)		1. Bolje komunikacijske veštine (5)	
2. Liderske veštine (2 tvrdnje)		2. Liderske veštine (1)	
5. Samopouzdanje muškaraca (68)	19,88%	5. Samopouzdanje muškaraca (25)	14,88%
1. Veće samopouzdanje (54)		1. Veće samopouzdanje (23)	
2. <i>Jači stav (6)</i>		2. <i>Ponosni su (2)</i>	
3. <i>Manja osetljivost na tuđe mišljenje (8)</i>			
6. Muška dominacija (50)	14,62%	6. Muška dominacija (31)	18,45%
1. Dominantnost (14)		1. Dominantnost (12)	

2. Jači pol (5)		2. Jači pol (6)	
3. Kompetitivnost (3)		3. Kompetitivnost (2)	
4. Ambicija (3)		4. Ambicija (7)	
5. Agresivnost (10)		5. Agresivnost(4)	
6. <i>Preterana samouverenost muškaraca (15)</i>			
7. Pozitivne osobine muškaraca (16)	4,68%	7. Pozitivne osobine muškaraca (15)	8,93%
1. Odlučnost (2)		1. Odlučnost (2)	
2. Snalažljivost (5)		2. Snalažljivost (3)	
3. Upornost (5)		3. Upornost (5)	
4. Ostale pozitivne osobine muškaraca (4)		4. Ostale pozitivne osobine muškaraca (5)	
8. Negativne osobine muškaraca (21)	6,14%	8. Negativne osobine muškaraca (3)	1,79%
1. Manipulativnost (11)		1. Manipulativnost (2)	
2. <i>Arogantnost (4)</i>		2. <i>Nadmenost (1)</i>	
3. <i>Nedostatak empatije (3)</i>			
4. Ostale negativne osobine (3)			
9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (16)	4,68%	9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (4)	2,38%
1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (12)		1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (2)	
2. Problematicuju tvrdnju (4)		2. Problematicuju tvrdnju (2)	
10. Socijalna konstrukcija roda (58)	16,96%	10. Socijalna konstrukcija roda (21)	12,50%
1. <i>Patrijarhalne vrednosti (7)</i>		1. <i>Muškarci su shvaćeni ozbiljnije (3)</i>	
2. <i>Stereotipi i društvena uverenja (26)</i>		2. <i>Kulturološki faktori (6)</i>	
3. <i>Kulturološki i istorijski faktori koji muškarcima idu na ruku (4)</i>		3. <i>Društvena očekivanja od muškaraca (3)</i>	
4. <i>Privilegovanost muškaraca (17)</i>		4. <i>Stav prema ženama (5)</i>	
5. Autoritet (4)		5. Autoritet (4 tvrdnje)	

* Naglašene (engl. **bold** i *italic*) subkategorije su one koje su identifikovane samo u jednoj grupi.

Prilog 11 – Razumevanje muške superiornosti u pregovanju s obzirom na izraženost samoeфикаsnosti

Visoka samoeфикаsnost (106 tvrdnji)	%	Niska samoeфикаsnost (115 tvrdnji)	%
1. Emocionalna superiornost muškaraca (16)	15,09%	1. Emocionalna superiornost muškaraca (14)	12,17%
1. Manje emotivni od žena (10)		1. Manje emotivni od žena (8)	
2. Bolja kontrola emocija (1)		2. Bolja kontrola emocija (2)	
3. Hrabrost (5)		3. Hrabrost (3)	
		4. <i>Opušteniji (1)</i>	
2. Kognitivna superiornost (7)	6,60%	2. Kognitivna superiornost (3)	2,61%
1. Veća racionalnost muškaraca (5)		1. Veća racionalnost muškaraca (2)	
2. Bolji pristup rešavanju problema (1)		2. Bolji pristup rešavanju problema (1)	
3. <i>Ozbiljnost (1)</i>			
3. Biološka superiornost (6)	5,66%	3. Biološka superiornost (13)	11,30%
1. Fizička snaga (3)		1. Fizička snaga (6)	
2. Kvalitet glasa (2)		2. Kvalitet glasa (5)	
3. <i>Testosteron (1)</i>		3. <i>Fizički izgled (1)</i>	
		4. <i>Genetika (1)</i>	
4. Veća komunikaciona sposobnost muškaraca (5)	4,72%	4. Veća komunikaciona sposobnost muškaraca (10)	8,70%
1. Bolje komunikacijske veštine (5)		1. Bolje komunikacijske veštine (8)	
		2. <i>Liderske veštine (2)</i>	
5. Samopouzdanje muškaraca (16)	15,09%	5. Samopouzdanje muškaraca (21)	18,26%
1. Veće samopouzdanje (14)		1. Veće samopouzdanje (17)	
2. <i>Jači stav (2)</i>		2. <i>Znaju šta žele (2)</i>	
		3. <i>Manja osetljivost na tuđe mišljenje (2)</i>	

6. Muška dominacija (13) 1. Dominantnost (6) 2. Kompetitivnost (3) 3. <i>Agresivnost (4)</i>	12,26%	6. Muška dominacija (21) 1. Dominantnost (14) 2. Kompetitivnost (5) 3. <i>Jači pol (2)</i>	18,26%
7. Pozitivne osobine muškaraca (15) 1. <i>Odlučnost (4)</i> 2. <i>Istrajnost (1)</i> 3. <i>Snalažljivost (2)</i> 4. Ostale pozitivne osobine (8)	14,15%	7. Pozitivne osobine muškaraca (10) 1. Ostale pozitivne osobine (10)	8,70%
8. Negativne osobine muškaraca (4) 1. Manipulativnost (4)	3,77%	8. Negativne osobine muškaraca (6) 1. Manipulativnost (3) 2. <i>Arogantnost muškaraca (2)</i> 3. <i>Submisivnost (1)</i>	5,22%
9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (4) 1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (3) 2. Problematicuju tvrdnju (1)	3,77%	9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (1) 1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (1)	0,87%
10. Socijalna konstrukcija roda (20) 1. <i>Stereotipi i društvena uverenja (10)</i> 2. <i>Društvena očekivanja od muškaraca (4)</i> 3. <i>Autoritet (6)</i>	18,87%	10. Socijalna konstrukcija roda (16) 6. <i>Kulturološki faktori (7)</i> 7. <i>Stav prema muškaracima (5)</i> 8. <i>Stav prema ženama (4)</i>	13,91%

* Naglašene (engl. *bold i italik*) subkategorije su one koje su identifikovane samo u jednoj grupi.

Prilog 12 – Razumevanje muške superiornosti u pregovaranju s obzirom na rodni tip

Maskulini (123 tvrdnji)	%	Feminini (135 tvrdnji)	%	Androgini (108 tvrdnji)	%	Nediferencirani (144 tvrdnji)	%
1. Emocionalna superiornost muškaraca	16,26 %	1. Emocionalna superiornost	12,59%	1. Emocionalna superiornost	16,67%	1. Emocionalna superiornost muškaraca (24)	16,67%

(20) 1. Manje emotivni od žena (10) 2. Bolja kontrola emocija (2) 3. Opušteniji (1) 4. Hrabrost (7)		muškaraca (17) 1. Manje emotivni od žena(7) 2. Bolja kontrola emocija(2) 3. Opušteniji (2) 4. Hrabrost (6)		muškaraca (18) 1. Manje emotivni od žena(6) 2. Bolja kontrola emocija (3) 3. Opušteniji (4) 4. Hrabrost (5)		1. Manje emotivni od žena (9) 2. Bolja kontrola emocija (2) 3. Opušteniji (6) 4. Hrabrost (7)	
2. Kognitivna superiornost (16) 1. Veća racionalnost muškaraca (10) 2. Fokusiranost na rešenje (6)	13,01%	2. Kognitivna superiornost (6) 1. Veća racionalnost muškaraca (3) 2. Fokusiranost na rešenje (3)	4,44%	2. Kognitivna superiornost (4) 1. Veća racionalnost muškaraca (2) 2. Fokusiranost na rešenje (2)	3,70%	2. Kognitivna superiornost (5) 1. Veća racionalnost muškaraca (2) 2. Pametniji su (1) 3. Fokusiranost na rešenje (2)	3,47%
3. Biološka superiornost (8) 1. Kvalitet glasa (3) 2. Fizička pojava (2) 3. Fizička snaga (1) 4. Testosteron (2)	6,50%	3. Biološka superiornost (11) 1. Kvalitet glasa (3) 2. Fizička pojava (5) 3. Fizička snaga (3)	8,15%	3. Biološka superiornost muškaraca (6) 1. Kvalitet glasa (5) 2. Fizička pojava (1)	5,56%	3. Biološka superiornost (15) 1. Kvalitet glasa (7) 2. Fizička pojava (8)	10,42%
4. Veća komunikaciona sposobnost (3) 1. Bolje komunikacijske veštine (3)	2,44%	4. Veća komunikaciona sposobnost (11) 1. Liderske veštine (1) 2. Bolje komunikacijske	8,15%	4. Veća komunikaciona sposobnost (10) 1. Bolje komunikacijske veštine (10)	9,26%	4. Veća komunikaciona sposobnost (8) 1. Bolje komunikacijske veštine (7) 2. Liderske veštine (1)	5,56%

veštine (10)							
5. Samopouzdanje muškaraca (23)	18,70%	5. Samopouzdanje muškaraca (30)	22,22%	5. Samopouzdanje muškaraca (15)	13,89%	5. Sampouzdanje muškaraca (28)	19,44%
1. Veće samopouzdanje (18)		1. Veće samopouzdanje (25)		1. Veće samopouzdanje (13)		1. Veće sampouzdanje (20)	
2. Jači stav (3)		2. Jači stav (3)		2. Sposobnost (2)		2. Manja osetljivost na tuđe mišljenje (2)	
3. Manja osetljivost na tuđe mišljenje (2)		3. Manja osetljivosti na tuđe mišljenje (2)				3. Znaju šta žele (4)	
						4. Jači stav (2)	
6. Muška dominacija (9)	7,32%	6. Muška dominacija (14)	10,37%	6. Muška dominacija (11)	10,19%	6. Muška dominacija (9)	6,25%
1. Dominantnost (5)		1. Dominantnost (10)		1. Dominantnost (6)		1. Dominantnost (6)	
2. Agresivnost (4)		2. Kompetitivnost (4)		2. Agresivnost (5)		2. Agresivnost (3)	
7. Pozitivne osobine muškaraca (8)	6,50%	7. Pozitivne osobine muškaraca (8)	5,93%	7. Pozitivne osobine muškaraca (11)	10,19%	7. Pozitivne osobine muškaraca (18)	12,50%
1. Ostale pozitivne osobine (3)		1. Ostale pozitivne osobine (4)		1. Ostale pozitivne osobine (7)		1. Odlučnost (2)	
2. Upornost (4)		2. Snalažljivost (4)		2. Snalažljivost (4)		2. Samokritičnost (2)	
3. Snalažljivost (1)						3. Snalažljivost (5)	
						4. Ostale pozitivne osobine (9)	
8. Negativne osobine muškaraca (5)	4,07%	8. Negativne osobine muškaraca (9)	6,67%	8. Negativne osobine muškaraca (7)	6,48%	8. Negativne osobine muškaraca (5)	3,47%
1. Nedostatak empatije (1)		1. Manipulativnost (3)		1. Manipulativnost (6)		1. Manipulativnost (1)	
2. Negativne osobine (4)		2. Arogantnost (3)		2. Arogantnost (1)		2. Arogantnost (4)	
		3. Ostale negativne osobine (2)					

		4. Nedostatak empatije (1)					
9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (5) 1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (4) 2. Problematizuju tvrdnju (1)	4,07%	9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (9) 1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (5) 2. Problematizuju tvrdnju (4)	6,67%	9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (9) 1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (8) 2. Problematizuju tvrdnju (1)	8,33%	9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (2) 1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (1) 2. Problematizuju tvrdnju (1)	1,39%
10. Socijalna konstrukcija roda(26) 1. Stav o ženama (5) 2. Društvene vrednosti (11) 3. Stav o muškarcima (10)	21,14%	10. Socijalna konstrukcija roda (20) 1. Stav o ženama (2) 2. Društvene vrednosti (3) 3. Stav o muškarcima (15)	14,81%	10. Socijalna konstrukcija roda (17) 1. Stav o ženama (1) 2. Društvene vrednosti (3) 3. Stav o muškarcima (13)	15,74%	10. Socijalna konstrukcija roda(30) 1. Stav o ženama (1) 2. Istorijski i kulturološki faktori (11) 3. Društvene vrednosti (3) 4. Stav o muškarcima (15)	20,83%

* Naglašene (engl. *bold i italic*) subkategorije su one koje su identifikovane samo u jednoj grupi.

Prilog 13 – Polne razlike u razumevanju muške superiornosti u domenu pregovaranja

Muškarci (90 tvrdnji)	%	Žene (232 tvrdnje)	%
1. Emocionalna superiornost (10)	11,11%	1. Emocionalna superiornost (38)	16,38%
1. Manje emotivni od žena (6)		1. Manje emotivni od žena (14)	
2. Bolja kontrola emocija (3)		2. Bolja kontrola emocija (9)	
3. Opušteniji (1)		3. Opušteniji (6)	
		4. Hrabrost (9)	
2. Kognitivna superiornost (10)	11,11%	2. Kognitivna superiornost (27)	11,64%
1. Veća racionalnost muškaraca (2)		1. Veća racionalnost muškaraca (4)	
2. Analitičnost (2)		2. Analitičnost (4)	
3. Fokusiranost na rešenje (6)		3. Fokusiranost na rešenje (19)	
3. Biološka superiornost (4)	4,44%	3. Biološka superiornost (17)	7,33%
1. Fizičke karakteristike (4)		1. Fizičke karakteristike (11)	
		2. Kvalitet glasa (6)	
4. Veća komunikaciona sposobnost muškaraca (7)	7,78%	4. Veća komunikaciona sposobnost muškaraca (10)	4,31%
1. Komunikacijske veštine (7)		1. Komunikacijske veštine (10)	
5. Sampouzdanje muškaraca (4)	4,44%	5. Samopouzdanje muškaraca (25)	10,78%
1. Samopouzdanje (3)		1. Samopouzdanje (20)	
2. Manja osetljivost na tuđe mišljenje (1)		2. Manja osetljivost na tuđe mišljenje (5)	
6. Muška dominacija (10)	11,11%	6. Muška dominacija (25)	10,78%
1. Dominantnost (6)		1. Dominantnost (14)	
2. Agresivnost (3)		2. Agresivnost (7)	
3. Kompetitivnost (1)		3. Kompetitivnost (4)	

7. Pozitivne osobine muškaraca (5)	5,56%	7. Pozitivne osobine (5)	2,16%
1. <i>Ostale pozitivne osobine (5)</i>		1. <i>Praktičnost (1)</i>	
		2. <i>Upornost (3)</i>	
		3. <i>Harizma (1)</i>	
8. Negativne osobine (8)	8,89%	8. Negativne osobine (11)	4,74%
1. Manipulativnost (4)		1. Manipulativnost (7)	
2. <i>Nekritičnost (1)</i>		2. <i>Sebičnost (1)</i>	
3. <i>Koristoljubivost (2)</i>		3. <i>Prepotentnost (1)</i>	
4. Nedostatak empatije (1)		4. Nedostatak empatije (2)	
9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (4)	4,44%	9. Ne slažu se sa tvrdnjom ili je problematizuju (4)	1,72%
1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (2)		1. Ne slažu se da su muškarci bolji pregovarači (1)	
2. Problematicizuju tvrdnju (2)		2. Problematicizuju tvrdnju (3)	
10. Socijalna konstrukcija roda (28)	31,11%	10. Socijalna konstrukcija roda (70)	30,17%
1. <i>Kulturološki i istorijski faktori (7)</i>		1. <i>Češće u poziciji pregovarača (21)</i>	
2. Socijalizacija (2)		2. Socijalizacija (11)	
3. <i>Društvene vrednosti (7)</i>		3. <i>Privilegovanost muškaraca (22)</i>	
4. Predrasude i stereotipi (6)		4. Predrasude i stereotipi (10)	
5. Stav o muškarcima (6)		5. Stav o muškarcima (3)	
		6. <i>Stav o ženama (3)</i>	

* Naglašene (engl. *bold i italik*) subkategorije su one koje su identifikovane samo u jednoj grupi.

BIOGRAFIJA AUTORKE

Mia Popić je rođena 22.07.1982. u Sarajevu, Bosna i Hercegovina. Upisala je studije psihologije na Filozofskom fakultetu u Beogradu 2001. i završila ih 2010. godine sa prosečnom ocenom 8,43. Master studije je upisala 2012. godine i završila ih 2013. godine sa prosečnom ocenom 9,5, odbranivši master rad na temu „Seksualna asertivnost i doživljaj seksualnog uzbuđenja kod žena”. Doktorske studije na istom fakultetu upisuje 2014. godine.

Od 2012. godine se aktivno bavi psihoterapijom nakon sticanja sertifikata za primenu Racionalno Emotivno Bihejvioralne Terapije u REBT centru – pridruženom trening centru Albert Ellis i sticanja Nacionalnog sertifikata za primenu psihoterapije pri Savezu psihoterapeuta Srbije.

Od 2012. godina bila je uključena u brojne projekte i istraživanja od kojih ćemo spomenuti samo najvažnije:

- Radila je kao stručna saradnica Saveta za prava deteta na izradi studije „Nacionalna strategija i Akcioni plan Republike Srbije za zaštitu dece od svih oblika zanemarivanja, zlostavljanja, iskorišćavanja i nasilja”
- Bila je saradnica na izradi usklađivanja Nacionalnog plana akcije za decu u skladu sa Preporukama Komiteta za prava deteta.
- Učestvovala je u realizaciji kampanje za zabranu fizičkog kažnjavanja dece pokrenute u saradnji Saveta za prava deteta i Save the Children Norway
- Radila je kao kordinatorica istraživanja o nasilju nad decom sa smetnjama u razvoju u organizaciji UNICEF-a.
- Koautorka je istraživanja o mentalnom zdravlju mladih u Srbiji koje je Centar za edukaciju istraživanje i razvoj sproveo u saradnji sa Ministarstvom omladine i sporta
- Autorka je programa „Sigurna ljubav – zaštita reproduktivnog zdravlja mladih”, koji je sproveden u saradnji Centra za edukaciju istraživanje i razvoj i Ministarstva zdravlja
- Koautorka je akreditovanog programa „Upravljanje stresom i prevencija burn out-a” u sistemu socijalne zaštite
- Sprovela je niz programa usmerenih ka destigmatizaciji korisnika psihijatrijskih usluga

Mia sprovodi koučing programe za stručnjake pomagačkih profesija u Sinergija centru, čiji je osnivač. U okviru Sinergija centra sprovela je brojne otvorene treninge na teme liderskih veština, prevazilaženja stresa, komunikacijskih i prezentacionih veština, nenasilnog rešavanja konflikata, itd.

Mia je do sada imala izlaganja na kongresima i konferencijama iz oblasti psihoterapije i koautorka je rada na temu stigmatizacije osoba sa duševnim i intelektualnim poremećajima.

Izjava o autorstvu

Ime i prezime autorke: Mia M. Popić

Broj indeksa: 404-13-0011

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

UTICAJ INDIVIDUALNIH PROTEKTIVNIH FAKTORA NA PREGOVARAČKU ASERTIVNOST ŽENA U SITUACIJI PRETNJE
RODNIM STEREOTIPOM

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da disertacija u celini, ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršila autorska prava i koristila intelektualnu svojinu drugih lica.

U Beogradu, _____

Potpis autorke

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autorke: Mia M. Popić

Broj indeksa: 404-13-0011

Studijski program: Studije psihologije

Naslov rada: Uticaj individualnih protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost žena u situaciji pretnje rodnim stereotipom

Mentor: prof. dr Dragan Popadić

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predala radi pohranjivanja u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu. Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, _____

Potpis autorke

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Uticaj individualnih protektivnih faktora na pregovaračku asertivnost žena u situaciji pretnje rodnim stereotipom

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim prilogima predala sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada (CC BY-NC-ND)
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci. Kratak opis licenci je sastavni deo ove izjave).

U Beogradu, _____

Potpis autorke

1. Autorstvo. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.
2. Autorstvo – nekomercijalno. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.
5. Autorstvo – bez prerada. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda