



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје
Правен факултет „Јустинијан Први“



ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

на тема:

РОДОВО СЕНЗИТИВНИ КОМУНИКАЦИСКИ ПРАКТИКИ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА: ЕКОНОМСКИ, КОМУНИКАЦИСКИ И СОЦИОЛОШКИ АСПЕКТИ

Кандидат,

М-р Арта Целили

Ментор,

Проф. д-р Александар Стојков

Скопје, ноември, 2020 година

Предговор

Пред неколку години, на почетокот на истражувачкиот пат кој доведе до оваа дисертација, разговаравме со мојот сопруг за трудот којшто го вложува во семејната компанија и за неговиот наследник во управувањето со компанијата. Во тоа време ги имавме само ќerkите, Љина и Елиза. Мојот сопруг сметаше дека зетовите нема да го ценат напорот што го вложил сите овие години и дека не би бил среќен тие да наследат нешто во кое не вложиле ниту капка пот.

Бев премногу изненадена и огорчена поради тоа што како прв предлог за наследници на компанијата се посочија зетовите, кои во моментот, па ни во блиска иднина, не постоеја. Зарем ќerkите не можеа да бидат потенцијални лидери на компанијата?! Следеа изговори дека тоа е машка индустрија... дека е тешко жена да се справи со мажи... Едно нешто стана кристално јасно - постоеја стереотипи за кои не бевме свесни дека постојат. Како што рибата не е свесна за водата, ниту ние, растени во патријархална општествена средина, не бевме свесни за стереотипните гледишта за жената.

Ова беше моментот кога почнав да размислувам за жените и лидерството, иако не ми беше првпат да размислувам за положбата на жената во општеството. Овој разговор ме поттикна критички да ја согледам положбата на жената на пазарот на трудот и да воочам дека мал број жени осцилираат од средина до врвот на северномакедонските организации. Беше очигледно дека постојат предрасуди во врска со жената и лидерството, кои придонесуваат за родова нееднаквост на пазарот на трудот.

Кога почнав да работам на ова истражување, си поставив две цели. Првата беше да спроведам истражување кое ќе го расветли процесот на унапредување на жените и причините зошто жените не успеваат да се движат вертикално во хиерархијата на организациите, без оглед на способностите и талентот. Втората цел ми беше да создадам корисни ресурси за темите на истражување и наоди кои би можеле да се користат за обуки со кои ќе се придонесе за промени на перспективата на жените во лидерството. Треба да признаам дека несебично се ангажирав околу оваа дисертација поради фактот што и самата сум жена и мајка на две девојчиња, на кои страшно им посакувам поразлична иднина. Сакав да создадам автентични наоди и како резултат на тоа, истражувањето е конструирано врз основа на обемен број податоци добиени преку квантитативни и квалитативни методи на истражување. Се обидов да ја одгатнам општествената структура која ја одржува родовата пристрасност и со тоа да ѝ овозможам подобра перспектива на жената во Северна Македонија.

Во меѓувреме, во текот на докторските студии, го добивме синот Едон. Сега сопругот нема да има проблем со зетовите, но останува отворено прашањето за жената како лидер, врз што сакам да влијаам преку мојата дисертација.

Благодарност

Процесот на пишување на оваа дисертација немаше да се заврши без помошта на неколку лица. Би сакала да им се заблагодарам на оние кои ми помогнаа, поддржаа и ме охрабруваа во текот на ова патување.

За почеток, му се заблагодарувам на мојот ментор, проф. д-р Александар Стојков, за неверојатната поддршка и водство. Благодарам не е доволно, но не постојат други зборови со кои можам да ја искажам мојата благодарност. Оваа дисертација е производ на Вашата посветеност кон мојата работа. Сметам дека сум благословена што соработував со Вас на секој чекор од овој процес. Горда сум на трудот што толку несебично и доброволно ми помогнавте да го создадам. Вашето менторство го обликува менторот што сакам да станам.

Им се заблагодарувам и на членовите на комисијата, проф. д-р Ана Павловска Данева, проф. д-р Јасна Бачовска-Недиќ, проф. д-р Зоран Илиевски и проф. д-р Каролина Ристова-Астеруд за времето кое го посветија на мојата дисертација, како и на раководителот на докторските студии, г-н Љубиша Гроздановски, кој ме водеше по патот кон реализирање на докторските студии.

Им се заблагодарувам на учесниците на емпириското истражување кои несебично го даруваа своето време и ги споделија своите приказни кои помогнаа при создавање на оваа дисертација, која ја развива и проширува литературата во рамките на комуникациската дисциплина.

Изминатите петнаесет години, многу луѓе дадоа значителен придонес за мојот личен и професионален развој. Вечно сум му благодарна на проф. Џон Периш Спрол (John Parrish Sprowl), кој ме мотивираше и водеше низ академските и научните достигнувања. Благодарение на неговите препораки имав чест да соработувам со проф. Глен Стемп (Glen Stamp), проф. Лора Охара (Laura O'Hara) и проф. Марси Мејер (Marcy Meyer) кои придонесоа да станам подобар научник и подобра личност.

На крај, сакам да им се заблагодарам на личностите кои функционираат како мој систем на поддршка. Прво, им се заблагодарувам на моите родители. Јас сум тука каде што сум денес заради вас. Вашата поддршка и безграничната љубов ми овозможија да ги реализирам моите академски амбиции, да успеам во докторските студии и воопшто во животот.

Посебна благодарност упатувам кон мојот сопруг Фестим, мојот најдобар пријател и поддржувач, кој ми даде сила и истрајност да го завршам овој проект. Неговиот бесконечен оптимизам и вербата во мене ми дадоа сила и самодоверба да ги исполнам своите соништа. Благодарам што создаде средина која беше погодна за мене да ја завршам дисертацијата и што помогна да ја одржам рамнотежата да бидам научник, сопруга, мајка,

ќерка и пријателка. Никој никогаш немал подобра поддршка од мене. Како и сè друго што делевме со текот на годините и оваа дисертација е *наша*.

На крај, им се заблагодарувам на моите најмили, најсакани, обожувани, најблиски, Љина, Елиза и Едон, кои иако многу мали, сепак покажаа трпеливост и разбирање во моментите во кои им недостигаше мама. Оваа дисертација им ја посветувам ним.

Апстракт

Во оваа докторска дисертација се објаснува положбата на жените на лидерски позиции, нивните искуства, можности и бариери кон напредување преку теоретска рамка, која ги опфаќа механизмите на родовата нееднаквост, во контекст на пазарот на работна сила и општеството во кое жената е поставена на подредена положба, како и родовите разлики во лидерството и стилот на комуницирање. Во Република Северна Македонија има подобрување во поглед на бројот на жените во бизнисот, но тоа што не е сменето е дека жените се фокусирани на пониските нивоа на управување и се поставени на позиции со помал авторитет од мажите. Зошто постои овој родов јаз и кои се бариерите што ги спречуваат жените да напредуваат на високи позиции во организациите во Република Северна Македонија?

Во оваа дисертација се поставени три цели: да се утврди степенот на маргинализација на жената на пазарот на работна сила во Република Северна Македонија, да се анализираат предизвиците, можностите и бариерите за напредок и вертикална подвижност на жените во организациите и да се евалуира искуството на жените на лидерски позиции и нивниот начин на комуницирање и стилот на лидерство.

Дисертацијата вклучува евалуација на постојаната литература и наодите на истражувањата се дискутираат во однос на степенот до кој тие корелираат или се разликуваат од постојните прегледи. Во текот на истражувањето е користено триангулација, односно интегрирање на квалитативното и квантитативното истражување.

Во склоп на квантитативното истражување се спроведени две студии. Целта на првата студија е да се воочат стереотипите и ставовите кон жената на лидерска позиција. Резултатите добиени од оваа анализа обезбедуваат докази дека постојат предрасуди и стереотипи кон жените на лидерски позиции во врска со работните задачи и дека ставот кон жените на лидерски позиции е неутрален (ниту позитивен, ниту негативен). Жените не се гледаат како доволно способни (колоквијално, „дораснати“) за лидерски позиции, поради неможноста да ѝ обезбедат потребно внимание и приоритет на работата. Од одговорите произлегува дека жените не умеат да им одговорат на предизвиците на лидерските задачи. Тие не се директни во изразувањето и премногу внимание им посветуваат на деталите.

Резултатите исто така потврдуваат дека жените се фокусирани во создавање и одржување на односите со вработените. Целта на втората студија е да се добијат информации во врска со бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените на лидерски позиции во РСМ. Резултатите на истражувањето покажаа дека постојат бариери и проблеми кои се појавуваат како пречка за жените да се ангажираат на високи функции во бизнисот, каде посебен акцент се дава на општествените и културните бариери, како резултат на патријархалната средина. Овие наоди се поддржани од страна на квалитативните податоци, кои дополнително упатуваат на доминантен трансформациски стил на лидерство кај жените, со ограничена и умерена употреба на трансакцискиот стил на лидерство.

Дисертацијата ја нагласува потребата за општествени промени, со цел менување на работната култура и работната клима во Република Северна Македонија и зголемување на вертикалната подвижност на жените во организациите.

Клучни зборови: родова еднаквост, жена како лидер, бариери, комуникациски практики, стил на лидерство.

Abstract

This thesis investigates the position of women in leadership positions, their experiences, opportunities, and barriers to advancement through a theoretical framework that covers the mechanisms of gender inequality in the context of the labor market and the society in which women are placed in a subordinate position, as well as gender differences in leadership and communication style. In the Republic of North Macedonia, there has been an improvement in the number of women in business, but what has not changed is that women are placed on lower levels of organizational hierarchy and in positions of lower authority than men. Why is this gender gap and what are the barriers that prevent women from advancing to high positions in organizations in the Republic of North Macedonia?

Main goals of this thesis are: to determine the degree of marginalization of women in the labor market in the Republic of North Macedonia, to critically analyze the challenges, opportunities and barriers to progress and vertical mobility of women in the organization, to evaluate the experience of women in leadership positions and their way of communicating and leadership style.

The dissertation includes an evaluation of the existing literature, and the research findings are discussed in terms of the extent to which they correlate or differ from the existing literature. The thesis incorporates integration of qualitative and quantitative research methods.

As part of the quantitative research, two studies were conducted. The aim of the first study was to investigate the stereotypes and the attitudes towards women in leadership positions. The results provide evidence that there are prejudices and stereotypes about women in leadership positions in relation to work tasks and that attitudes toward women in leadership positions are neutral (neither positive nor negative). Women are not seen as capable enough (colloquially, "grown up" for leadership positions) because of their inability to provide the attention and priority to work. The answers show that women do not know how to respond

to leadership challenges. Their communication style is not direct and they pay too much attention to details. The results also confirm that women are focused on creating and maintaining employee relationships.

The aim of the second quantitative study was to obtain information about the barriers and problems women in leadership positions face in R.N.M. The results of the study showed that there are barriers and problems that appear as an obstacle for women to engage in high positions in business, where special emphasis is given to social and cultural barriers as a result of the patriarchal environment. These results were also confirmed by the qualitative data, which also point out that women use a transformational leadership style, with limited and moderate use of the transactional leadership style.

The thesis emphasizes the need for social changes and provides recommendations for increasing women's upward mobility in North Macedonian organizations.

Keywords: gender equality, woman leaders, barriers, communication practices, leadership style

СОДРЖИНА

Список на табели.....	11
Список на графикони.....	12
1. ВОВЕД.....	13
1.1. Научна оправданост на темата.....	13
1.2. Жените на лидерски позиции: бариери и предизвици	14
1.3. Родови разлики во стилот на лидерство и стилот на комуницирање.....	16
1.4. Предмет и цели на докторската дисертација	19
1.5. Методолошки пристап	22
1.6. Приказ на структурата на докторската дисертација	23
2. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАПИ КОН ПОЛОВАТА РАЗНОВИДНОСТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ	25
2.1. Разновидноста како концептуална дефиниција	25
2.2. Управување со разновидноста („Diversity Management“)	28
2.3. Родова разновидност	29
2.4. Концептуалните разлики помеѓу полот и родот	30
2.4.1. Пол	31
2.4.2. Род.....	33
2.5. Родови разлики во управувањето и комуницирањето.....	42
2.6. Прелиминарни заклучоци	46
3. ТЕОРИИТЕ ЗА РОДОВА (НЕ)ЕДНАКВОСТ ВО КОНТЕКСТ НА ЛИДЕРСТВОТО НА ЖЕНИТЕ	47
3.1. Бариерите за родова еднаквост	50
3.2. Теории на родова (не)еднаквост.....	67
3.3. Родовите улоги.....	77
3.4. „Стаклениот плафон“	89
3.5. Организациски политики како бариера на напредување	92
3.6. Заклучоци	94
4. ЖЕНСКИ СТИЛ НА ЛИДЕРСТВО	95
4.1. Теории за лидерството	95
4.2. Родов пристап на лидерството.....	115
4.3. Оценување на лидерите во однос на родовата припадност	120
4.4. Културата и лидерството	122
4.5. Заклучоци	125

5. РОДОТ И РАЗЛИКИТЕ ВО СТИЛОТ НА КОМУНИЦИРАЊЕ	126
5.1. Родови разлики во стилот на комуницирање	126
5.2. Родот и погрешното толкување	132
5.3. Родови стереотипи во стилот на комуницирање на работното место	137
5.4. Заклучоци	146
6. ЖЕНИТЕ НА ЛИДЕРСКИ ПОЗИЦИИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ.....	147
6.1. Правната рамка и половата еднаквост	147
6.2. Присуството на жената во структурите на управување во Македонија	166
6.3. Традиционални гледишта за жената лидер во македонското општество	177
6.4. Културни бариери и предизвици на жените лидери	179
6.5. Заклучоци	184
7. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	186
7.1. Методологија на емпириското истражување	186
7.2. Квантитативно истражување	190
7.3. Квалитативно истражување	231
7.3.1. Процесот на истражување	232
7.3.2. Анализа на податоците	234
7.4. Заклучоци	254
8. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ	255
9. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	263
Прилог бр. 1. Анкетен прашалник на тема „Ставовите кон жените менаџери”	279
Прилог бр. 2. Анкетен прашалник бр. 2	281
Прилог бр. 3. Прашања на интервјуто	285

Список на табели

Табела бр. 1. Опциите за пол и родов идентитет според Бем (1974)	38
Табела бр. 2. Стереотипи на мажи и жени според социолошките истражувања на Ан-Мари Рошблав-Спанле	41
Табела бр. 3. Управувачки особини на жените и мажите	44
Табела бр. 4. Лидерски атрибути според род	117
Табела бр. 5. Основните размислувања вградени во микро-агресиите	128
Табела бр. 6. Примери за користење на родовата неутралност на множината	144
Табела бр. 7. Вработени според полот и економскиот статус, 2017	173
Табела бр. 8. Статистика на доверливост на ATWoM скалата	196
Табела бр. 9. Описна статистика за полот	197
Табела бр. 10. Описни статистики за возраста на испитаниците	197
Табела бр. 11. Испитаници според пол и возраст (вкрстено сумирање)	198
Табела бр. 12. Описни статистики за етничката припадност на испитаниците	198
Табела бр. 13. Описна статистика за нивото (степенот) на образование на испитаниците	1998
Табела бр. 14. Описна статистика за ниво на образование и полот на испитаниците (вкрстено сумирање)	1999
Табела бр. 15. Описни статистики според местото на живеење (вкрстено сумирање)	200
Табела бр. 16. Описна статистика за ставовите кон жените менаџери (ATWoM)	201
Табела бр. 17. Податоци за ставовите кон “Работните задачи”	202
Табела бр. 18. Податоци за ставови кон “Меѓучовечките односи”	204
Табела бр. 19. Податоци за ставови кон “Работната етика”	205
Табела бр. 20. Инференцијални статистики за ставот кон жените лидери и полот	207
Табела бр. 21. Тест на независноста на примероците	207
Табела бр. 22. Инференцијални статистики за ставот кон жени лидери и образованието	207
Табела бр. 23. Инференцијални статистики за ставот кон жени лидери и националноста	208
Табела бр. 24. Инференцијални статистики за ставот кон жени лидери и возраста	208
Табела бр. 25. Статистика на доверливост на прашалникот	215
Табела бр. 26. Описни статистики за возраста	216
Табела бр. 27. Описни статистики за ниво на образование	217
Табела бр. 28. Описни статистики за ниво на позиција	218
Табела бр. 29. Описни статистики за брачниот статус	219
Табела бр. 30. Описни статистики за бројот на деца	219
Табела бр. 31. Описни статистики за бариерите	220
Табела бр. 32. Описни статистики за проблемите	221
Табела бр. 33. Дескриптивни наоди за бариерите за жените во лидерски позиции	221
Табела бр. 34. Дескриптивни наоди за проблемите на жените во лидерски позиции	223
Табела бр. 35. Дескриптивни наоди за факторите за подобрување на положбата на жените лидери	225
Табела бр. 36. Хи-квадрат непараметарски тест за степенот на образование и перцепцијата на бариерите	226

Табела бр. 37. Хи-квадрат непараметарски тест за возраста и бариерата за социјален капитал и вмрежување	227
Табела бр. 38. Хи-квадрат непараметарски тест за возраста и бариерата на вештини	227
Табела 39. Хи-квадрат непараметарски тест за брачниот статус и двојната улога на жените во домаќинството и бизнисот	228

Список на графикони

Графикон бр. 1. Четирите слоеви на разновидноста	26
Графикон бр. 2. Видлив Спектар.....	37
Графикон бр. 3. Застапеноста на жените на менаџерски позиции во корпоративна Америка.....	90
Графикон бр. 4. Индексот на родова нееднаквост во Европа во 2018 година	167
Графикон бр. 5. Структура на индексот на родова нееднаквост	168
Графикон бр. 6. Пол на испитаниците	197
Графикон бр. 7. Возраст на испитаниците	216
Графикон бр. 8. Описни статистики за деловното искуство на испитаниците.....	218
Графикон бр. 9. Дескриптивна статистика на двојната улога на жените во домаќинството и бизнисот по брачен статус (вкрстено сумирање).....	224

1. ВОВЕД

1.1. Научна оправданост на темата

Концептот на родова еднаквост е извонредно важен индикатор за општествениот напредок со кој може да се мери и оцени нивото на еманципација на едно општество, односот на тоа општество кон жените и нејзините родови улоги. Жените страдале и продолжуваат да страдаат од дискриминација и нееднаквост во сите општества, особено во земјите во развој. Родовата нееднаквост е клучно феминистичко прашање, не само во деловниот свет.

Феминистичкото движење за ослободување на жената датира од крајот на XVIII век и може да се разгледа преку три различни бранови. Секој дел се фокусира на различни реформи.

Првиот бран на феминизмот бил фокусиран на правото на глас на жените и нивната политичка еднаквост. Најголемиот успех на овој бран е ратификацијата на 19. амандман на Уставот на САД во 1920 година, кој им даде право на глас на жените. Овој амандман предвидува дека правото на гласање на граѓаните на САД не смее да се негира или ускрати од страна на САД или на која било земја врз основа на полот. Овој амандман им даде на жените самодоверба да се борат за повеќе слободи и еднаквост. Нивниот фокус се насочи во борбата против дискриминација на работното место врз основа на полот и воспоставување на системот на еднакви плати. Влезот на жените во работната сила донесе позитивни промени во ставовите на општеството, но сепак компаниите беа сомничави кон жените. Тие не можеа да постигнат повисок статус во компанијата, а со тоа имаа помало влијание во процесите на одлучување.

Вториот бран го префрли фокусот од политичката во родовата еднаквост во законите и кон елиминирање на културната дискриминација во општеството. Големи измени се направија во семејното право, поточно, во законите за развод на брак и репродукција. Бројот на жените како работна сила се зголеми, тие беа сè помалку зависни од мажите, а со откритието на контрацептивните средства можеа да одберат кога би сакале да се одвојат од работата.

Третиот бран кој продолжува и денес се фокусира не само на родовата еднаквост, туку и на расната дискриминација.

Како заклучок, секој бран на некој начин има придонесено во надминување на половата дискриминација во различни сектори на животот на жените.

1.2. Жените на лидерски позиции: бариери и предизвици

Гледано историски, не можеме да ја негираме борбата во областа на слободите и правата на жените, но сепак сè уште жените се во незавидна положба, маргинализирани и невидливи во многу аспекти од животот. Реалноста покажува дека жените се помалку застапени на раководни позиции и дека ден денес родовата нееднаквост и нееднаквите можности помеѓу мажите и жените се глобални феномени, коишто не ги одминуваат ни најразвиените модерни демократски општества.

Според листата имотни граѓани на светот „Fortune 500” жените држат само 4,6% од позициите на директори, а почнувајќи од февруари 2016 година има само 21 жена раководители. Според тоа, иако ова прашање историски има добиено големо внимание, сепак нема значително подобрување во оваа насока. Од друга страна, во денешно време бројот на младите жени, кои завршуваат додипломски студии е сè поголем од бројот на мажите.

Покрај зголеменото образование на жените, зголемувањето на нивната присутност во работната сила и постоењето на законите во многу земји во насока на унапредување на жените кон врвот на компаниите, феноменот на „стаклениот плафон” (glass ceiling) продолжува. Метафората на „стаклениот плафон” укажува на бариерите на предрасуди и дискриминација што ги исклучуваат жените од високите лидерски позиции. Стаклениот плафон покажува дека иако жените може да се пробијат преку влезната врата на управувачката хиерархија, во одреден момент, тие се спречени од невидливи (стаклени) бариери да се движат кон повисоки позиции (плафон). Овие бариери ги исклучуваат жените од престижните, профитабилни и „моќни” работи. Како последица на тоа, многу жени се

чувствуваат дека не се доволно достоини да се постават на високи позиции и дека нивните претпоставени не ги сфаќаат сериозно и не ги гледаат како потенцијални кандидати.

Истражувањата во насока на жените на лидерски позиции укажуваат на низа предизвици со кои жените се соочуваат. Управувањето сè уште се гледа како сексистичка средина во која доминираат мажите и во која жените доживуваат поголеми препреки кон напредок. Ова се препишува на фактот дека жените добиваат помалку предизвикувачки задачи, треба да ја заработат почитта, зашто таа не им е дадена од позицијата, и успешните менаџери се замислуваат како мажи, а машките стереотипни особини се гледаат како карактеристики на успешен управител.

Теоријата на конгруенција на улогите покажува дека предрасудите се поголеми кон лидерите жени, затоа што стереотипната жена не се гледа дека поседува лидерски квалитети. Од жените се очекува да бидат попријателски настроени и да ги негуваат односите со другите, додека од мажите се очекува да бидат независни и наметливи. Бидејќи мажите се вклопуваат во културниот стереотип на лидерство подобро од жените, тие имаат подобар пристап до раководни позиции и се соочуваат со помалку предизвици за да станат успешни во тие улоги.

Покрај овие негативни верувања и стереотипи кон жените лидери, постојат и низа негативни ставови од страна на подредените кон жените управители. Овие ставови се причина што нивното присуство во управувањето е тешко и обесхрабрувачко. Некогаш овие стереотипи се позасилени во главите на жените, како што е нивната тенденција да го прифатат доминантниот стил на лидерство на мажите. Како резултат на тоа, жените страдаат од две основни форми на предрасуди. Тие се сметаат за помалку квалификувани за лидерска улога, а во моментот кога адаптираат културно машки однесувања за да бидат прифатени, себеси се гледаат како несоодветни или претенциозни.

Овие наоди на неприфаќање на жената како лидер може да се проследат низ развојот на првите теории на лидерството и на концептите за моќта. Во XIX век филозофите мислеа дека за раководење се значајни низа индивидуални карактеристики и ја предложија теоријата на „големиот маж“. Според оваа теорија, како лидер се гледаше мажот којшто

поседува супериорни гени или пак одреден став, а на жените им недостасуваа потребните црти и особини за да станат лидери.

Иако теоријата на лидерството има напредувано, ставовите кон жените менаџери сè уште се застанати во времето на „големиот маж“. Во денешно време, оценувани според специфични особини коишто се важни при раководење, жените се на исто ниво како мажите дури може да се каже и дека ги надминале. Сепак, владеат културните претпоставки дека добриот лидер е херој, независен, дисциплиниран, емоционално стабилен, којшто знае да наредува и контролира. Ова изгледа парадоксално, но иако жените може да поседуваат потребни особини на лидер, тие според културните претпоставки не се гледаат како лидери во споредба со мажите.

1.3. Родови разлики во стилот на лидерство и стилот на комуницирање

Стилот на лидерство исто така игра голема улога во начинот на кој е перципирана жената како лидер. Постојат родови разлики во стилот на лидерство. Жените се гледаат како трансформативни лидери, додека мажите како трансактивни лидери. Карактеристично за трансформативното лидерство е тоа што лидерите се насочени кон задоволување на потребите на подредените, при што ги стимулираат и ги предизвикуваат да достигнат што е можно повисоки резултати. Основна карактеристика на трансактивниот лидер е дека е фокусиран на работата на подредените, давајќи им притоа награди за извршените услуги или казни за несоодветното извршување на истите.

Процесите на комуникација исто така играат голема улога за создавање бариери за унапредување на жените во компаниите или пак создавање на различни недоразбирања помеѓу жените и мажите на работа. Анализата на употреба на јазикот, стилот на комуницирање и родот, на работното место може да доведе до создавање и одржување на родова нееднаквост на работното место, како и тешкотии со кои жените се соочуваат при себепромоција на работното место.

Лидерството се поврзува со машки модели на комуницирање, како што се конкурентноста, довербата и независноста. Од друга страна, одбраната и соработката, кои се приоритет на женскиот говор, биле поврзани со улогата на подредените. Говорот на

мажите се смета за директен и наметлив, а женскиот говор за љубезен и несигурен. Жените комуницираат со цел да ги одржат односите со другите, да стекнат информации за себе и да научат за другите. Тие во повеќето случаи се фокусирани на односот и чувствата, отколку на содржината на пораките, им даваат слобода на другите да ги изразат своите идеи, да соработуваат и ги употребуваат личните искуства кога сакаат да ги убедат подредените, наместо да го употребат својот авторитет. За жал, овој стил на комуницирање не се поврзува со стереотипното лидерство, туку се гледа како недостаток на одлучност и моќ. Мажите од друга страна зборуваат подолго, почесто ги прекинуваат другите додека зборуваат и го наметнуваат својот став. Овие разлики во комуницирањето може да придонесат за недоразбирање и несоодветно комуницирање. Како заклучок ќе наведеме дека стилот на комуницирање на жените уште повеќе ги зајакнува стереотипите дека жените се помалку ефективни како лидери.

Ако жените посакуваат да успеат како лидери, тие се речиси принудени да го изменат својот стил на комуницирање и да се ориентираат кон употреба на наредби, со цел да ги сметаат за силни, решителни и личности кои „држат“ контрола. Од друга страна, ова може да придонесе жените да се сметаат за премногу агресивни од страна на мажите. Значи луѓето различно ги оценуваат истите однесувања кога се работи за мажите, а различно кај жените. Жените на некој начин се казнети за успехот во машкиот домен, затоа што излегуваат надвор од стереотипите и ги кршат стандардите на посакуваното однесување.

Комуниколози и истражувачи во организациската област имаат идентификувано бројни родови комуникативни практики: дружење во круг на еднаков пол (држење состаноци во кои жените се исклучени), употреба на родов жаргон (опишување на активности преку спортски или сексистички метафори), заштитничко однесување (коментирање на привлечноста во текот на бизнис презентации), сексуално или друг вид на малтретирање (сексуално шегување, сексуални допири, сексуални предлози, шпекулативни сексуални односи со колегите, сексуални и физички закани) и друго.

Искуствата на жените се разликуваат и во однос на културата. Културата претставува една цела низа научени обрасци на човековото однесување, како што се верувањата, вредностите, нормите, обичаите и моралот. Културните бариери играат голема улога во маргинализирање и исклучување на жените од лидерството. Поврзани со културата

се и патријархалните ставови кон жените и улогите коишто се поврзани со жената во едно општество. Внатрешните бариери како што се недостатокот на самодоверба, ниската аспирација и мотивација за управување, исто така ѝ се препишуваат на патријархалната култура, којашто придонесува улогите на лидери да се „одземаат“ од страна на мажите, а не од жените. Овие култури ги учат мажите да веруваат дека жените не може да управуваат со нив и дека нивните приоритетни улоги треба да бидат поврзани со семејството и домот.

Ситуацијата во Република Северна Македонија, во рамките на искуствата на жената како лидер, е слична. Еднаквоста на сите граѓани во слободите и правата, без оглед на полот, расата, бојата на кожата, националното и социјално потекло, политичкото и верското убедување, имотната и општествената положба, претставува темелна вредност, која е загарантирана со Уставот на РСМ. Сепак, иако се воспоставени бројни институционални механизми кои треба да ја гарантираат родовата рамноправност и еднаквите можности, според Здружението на бизнис жени, само 12% од менаџерските позиции се водени од жени, од кои повеќето се во институции и установи, а многу малку во приватниот сектор и во поголеми компании. Сојузот на стопански комори на Македонија потврдува дека само 2% од жените во Македонија се на раководни позиции во големите компании, а помалку од 4% се жени сопственици на бизнис.

Предизвиците со кои се соочуваат жените покажуваат дека Република Северна Македонија е родово неурамнотежено (небалансирано) општество за да може жените да добијат шанса да направат напредок во бизнисот. Македонското општество е раководено од патријархални вредности, кои ги ограничуваат напорите за постигнување на родова рамноправност на пазарот на работна сила. За жал, борбата за еднаквост се одвива на еден психосоцијален терен со силна патријархална основа, каде сè уште се преценува улогата на мажот како главна сила, а од друга страна се потценува улогата на жената.

Јазот во полот (родовиот јаз) во Македонија е значително намален благодарение на напорите на владата. Учеството на жените во процесот на донесување одлуки во различни сектори е поттикнато преку посебни стратегии и наметнати квоти, особено во политиката. И покрај позитивните промени коишто се случиле, треба да се прифати дека во областа на почитување на еднаквоста на половите во бизнис секторот сè уште претстои голем труд за да се постигне целосна полова рамноправност.

1.4. Предмет и цели на докторската дисертација

Како млада и образована жена и можеен лидер во ова општество, многу ми е важно да ги истражам подлабоко причините поради кои бројот на жени лидери во Македонија е толку мал и кои се предизвиците со кои се соочуваат жените лидери.

Главната цел на докторската дисертација е да ја вреднува улогата на родовата комуникација во македонските компании и да одгатне како културата влијае врз напредувањето на жените како лидери и менаџери во македонскиот бизнис сектор. Преку истражување на родовите односи и комуникацијата помеѓу жените лидери и нивните подредени, може да добиеме клучни информации за ситуацијата на жените во македонскиот бизнис сектор и значајна перспектива од која може да се планираат интервенции за намалување на родовиот конфликт и родовата нееднаквост на работа.

Во Република Северна Македонија има подобрување во поглед на бројот на жените во бизнисот, но тоа што не е сменето е дека жените се фокусирани на пониските нивоа на управување и се поставени на позиции со помал авторитет од мажите. Зошто постои овој родов јаз и кои се бариерите што ги спречуваат жените да напредуваат на високи позиции во организациите во Република Северна Македонија?

Постојат многу бариери што ги задржуваат жените надвор од врвните позиции. Една перцепција којашто може да се најде во литературата е дека жените се разликуваат од мажите во лидерските способности. Сепак, доказите покажуваат сосема друго, дека однесувањето на жените и мажите на работното место е исто како и на мажите. Оттука, нивниот пол не би требало да биде пречка за нивна вертикална подвижност и да придонесува за родовиот јаз. Претпоставувам дека одговорот треба да се бара во перцепцијата на жените во однос на управувањето, а не на нивните способности. Како заклучок, родовите стереотипи претставуваат значајна бариера за напредокот на жените во деловниот свет. Ставот кон жените лидери исто така е поврзан со стереотипите кон жените на лидерски позиции. Жените, покрај родовите стереотипи, се соочуваат и со низа други бариери и проблеми како што се традиционалните и патријархалните гледишта на

општеството, балансирање помеѓу семејството и работата, родовата еднаквост во контекст на законодавството и други.

Овој труд ги испитува пречките и предизвиците со кои се соочуваат жените при унапредувањето на високи позиции во организациите во Република Северна Македонија. Положбата на жената како лидер и нејзините предизвици ќе бидат анализирани низ призмата на културата и половите стереотипи и врз основа на родовите комуникациски практики пренесени преку родовиот дискурс на работното место. Во согласност со целта на оваа студија, се поставуваат три важни цели, дополнети со неколку истражувачки прашања (ИП) и хипотези (Х).

Цел бр. 1: Да се утврди степенот на маргинализација на жената на пазарот на работна сила во Република Северна Македонија.

ИП #1. Колку се распространети родовите стереотипи кон жената лидер во Република Северна Македонија?

Следните хипотези го тестираат истражувачкото прашање ИП #1:

X1: Постојат родови стереотипи кон жените на лидерски позиции.

X2: Постои негативен став кон жените на лидерски позиции.

ИП #2: Дали постојат значајни разлики во ставовите кон жената лидер помеѓу мажите и жените?

Следните хипотези го тестираат истражувачкото прашање ИП #2:

X3: Ставовите кон жените во лидерски позиции се различни кај мажите и жените вработени.

X4: Жените покажуваат помалку родови стереотипи во споредба со мажите.

ИП #3: Дали нивото на образование има значително влијание врз ставот кон жената лидер?

ИП #4: Дали етничката припадност има значително влијание врз ставот кон жените лидери?

ИП #5: Дали возраста има значително влијание врз ставот кон жените лидери?

Цел бр. 2: Критички да се анализираат предизвиците, можностите и бариерите за напредок и вертикална подвижност на жените во организациите

ИП #6: Кои се предизвиците, можностите и ограничувањата со кои се соочиле женските лидери?

X5: Жените на лидерски позиции во Република Северна Македонија се соочуваат со бројни бариери.

X6: Степенот на образование влијае врз перцепцијата за присутните бариери.

X7: Бариерите за социјалниот капитал, деловните мрежи се поврзани со возраста.

X8: Бариерите за знаењето и вештините се поврзани со возраста.

X9: Проблемите со кои се соочуваат жените лидери се поизразени кај жените кои имаат формирано семејство и родено деца.

ИП #7: Како може да се подобри перспективата на жените лидери и зголемување на бројот на жени лидери?

Цел бр. 3: Да се евалуира искуството на жените на лидерски позиции и нивниот начин на комуницирање и стилот на лидерство

ИП #8: Какви се искуствата на жените лидери во РСМ?

ИП #9: Како културата и искуствата од овие жени лидери влијае врз нивниот пристап кон лидерските улоги и напредувањето?

ИП #10: Дали во бизнис секторот во РСМ родовите комуникациски практики и стилот на комуницирање играат улога врз помалата застапеност на жените на менаџерски и лидерски позиции?

ИП #11: Како културата ги обликува нивните верувања и перцепции за лидерството и начинот на управување?

1.5. Методолошки пристап

Во согласност со природата, карактерот и целите на овој научен труд, во текот на неговата изработка, ќе се користи триангулација, односно интегрирање на квалитативното и квантитативното истражување:

- Квантитативно истражување: спроведено преку два прашалници, кои воедно сочинуваат две различни студии. Едниот прашалник е поделен на испитаници од двата пола, за да се увидат стереотипите и ставовите кон жената на лидерска позиција, додека другиот прашалник им е поделен само на припадничките на женскиот пол, за да се добијат информации во врска со бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените на лидерски позиции во РСМ;
- Квалитативни методи на истражување: преку спроведување на длабински интервјуа со жени лидери во македонскиот бизнис сектор за да се одгатне позицијата на жените лидери во рамките на македонскиот културен контекст.

Квантитативното истражување употребува дедуктивен пристап на решавање на проблемите, додека квалитативното истражување употребува индуктивен пристап. Дедуктивниот пристап на квантитативното истражување ни покажува дека овој вид истражување почнува од теорија, од која произлегуваат хипотезите кои треба да се тестираат. Следува истражувачки дизајн, кој е многу значаен за надворешната валидност на наодите и операционализирање на концептите, кои се во интерес на трудот. Потоа, се продолжува со избор на примерокот, собирање податоци, кодирање на тие податоци во нумерички израз и анализирање и интерпретирање на наодите.

Од друга страна, индуктивниот пристап на квалитативното истражување ни покажува дека овој вид истражување почнува од едно општо истражувачко прашање, па продолжува во избор на релевантни субјекти, односно со собирање податоци преку опсервации и интервјуа. Потоа се врши индуктивна анализа на податоците од која може да

произлезе нова теорија, нови концепти или може да наведе кон ново собирање на податоци додека се одлучува за наодите.

Употребата на квантитативните и квалитативните методи служи за меѓусебно надополнување, а не за натпреварување. Образложението за конкретниот избор на методологија е да се добие подлабоко разбирање на феноменот што се испитува преку споредување на податоците добиени од двата метода. Квантитативниот метод има потенцијал да собере стандардизирани информации од поголем број испитаници, додека квалитативниот метод го надополнува, собирајќи детални податоци од лична природа и овозможувајќи им на учесниците да изразат чувства и мислења, коишто прашалникот не им ги дозволува. Теоретските основи за квантитативните и квалитативните методи и деталите за нивното спроведување се дадени во седмото поглавје на оваа докторска дисертација.

Како прелиминарен чекор во истражувањето, спроведен е темелен критички преглед на релевантната литература кој се однесува на жените и лидерството во бизнисот. Ваквиот преглед овозможува увид во различни перспективи на оваа тема и претставува рамка за емпириското истражување. Преку овој методолошки пристап и со истовремено ползување на книгите, научните статии и студии кои реферираат на оваа проблематика, ќе ги остварам поставените цели на овој труд.

1.6. Приказ на структурата на докторската дисертација

Во оваа докторска дисертација се објаснува положбата на жените на лидерски позиции, нивните искуства, можности и бариери кон напредокот преку теоретска рамка, која ги опфаќа механизмите на родовата нееднаквост, во контекст на пазарот на работна сила и општеството во кое жената е поставена на подредена положба, како и родовите разлики во лидерството и стилот на комуницирање. Второто поглавје ја анализира разновидноста во организациите. Разновидноста во денешните динамични и сложени работни средини е многу значајна. Успехот на организациите зависи од разновидноста на мислењата и различните начини на гледање на нештата. Во контекст на пазарот на работна сила, дисертацијата се фокусира на бариерите кои произлегуваат како резултат на организациските политики, „стаклениот плафон” и законодавството. Третото поглавје дава

увид на литературата поврзана со организациските политики и „стаклениот плафон“ како бариера за напредувањето. Разбирањето на организациските и социјалните бариери е корисно за дијагностицирање на состојбата на жените при напредувањето во кариерата во една организација. „Стаклениот плафон“ укажува на дискриминаторските практики во организациите и општествата кои претставуваат објективна причина жените да не се кандидираат за високи раководни позиции во една организација.

На општествено ниво, положбата на жената лидер се разгледува преку призмата на социо-културните бариери, под влијание на традиционалната и патријархална средина. Културата во Северна Македонија во најголема мера влијае врз вертикалната подвижност на жените на работното место. Во четвртото, петтото и шестото поглавје се разгледува влијанието на културата и општеството како можна бариера за напредување на жената. Во овие поглавја исто така се разгледуваат родовите стереотипи и родовите ставови кон жените лидери, како и разликите во стилот на комуницирање и лидерство.

Последниот дел, составен од седмото и осмото поглавје, се однесува на емпириското истражување спроведено во полето на бизнисот во РСМ, преку квантитативни и квалитативни методи и анализирање на добиените податоци. Во заклучното поглавје од трудот се дискутираат резултатите, одговорите на поставените прашања и потврдување или негирање на поставените хипотези. Во овој дел, исто така, се даваат препораки и сугестии со цел подобрување на положбата на жените лидери во бизнисот.

2. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАПИ КОН ПОЛОВАТА РАЗНОВИДНОСТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

2.1. Разновидноста како концептуална дефиниција

Разновидноста (или различноста, диверзитетот) значи различни нешта, луѓе, култури, јазици, начини на размислување, личности, итн. Според тоа и самата дефиниција на поимот *разновидност* не е доволно јасна и се разликува од една индивидуа до друга, од една до друга организација и од еден до друг автор. Концептот на „разновидност” ни покажува дека секој поединец се одликува со посебни карактеристики (посебности) и затоа треба да биде прифатен, почитуван и ценет како таков. Wellner (2000) ја конципира разновидноста како мноштво на индивидуални разлики и сличности кои постојат меѓу луѓето и како таква може да се поврзе со низа разлики во стилот на комуникација, стилот на работење, во приходите, образованието итн. Разновидноста се среќава во разни аспекти, како што се расата, етничката припадност, полот, сексуалната ориентација, возраста, социоекономскиот статус, физичките способности, политичките и верските убедувања итн.

Gardenswartz и Rowe (1998) даваат илустрација на карактеристиките на разновидноста, опишувајќи ја во форма на кромид, каде што преку лупење на слоевите може да се продре до јадрото. Според Gardenswartz и Rowe (1998, стр. 25), четирите слоеви на разновидноста се организациските димензии, надворешните димензии, внатрешните димензии и суштината којашто ја претставува јадрото (Графикон бр. 1).

Внатрешната димензија ги опишува карактеристиките на разновидност над кои немаме контрола. Оваа димензија претставува слој којшто е во центарот на повеќето разновидни напори, затоа што во оваа димензија постојат многу поделби меѓу луѓето. Во оваа димензија се вклучени првите работи што ги гледаме кај луѓето, како што се расата или полот, физичките способности, возраста, за кои може да имаме претпоставки или врз кои донесуваме основни пресуди. Често пати овие карактеристики се извори на предрасуди и дискриминација.

Графикон бр. 1. Четирите слоеви на разновидноста



Надворешната димензија ги вклучува аспектите на нашите животи над кои имаме контрола и коишто може да се променат со тек на време. Овие аспекти ја формираат основата за одлуки за кариерата и видот на работа. Овој слој ни покажува со кого развиваме пријателства, со кого сакаме да бидеме и што би направиле за работата. Елементи на оваа димензија се образованието, работното искуство, брачниот статус, приходите, религијата или верувањата.

Организациската димензија се однесува на аспектите на културата што се наоѓаат на работа и во професионалните активности, како што се прашањата за развој или промоција, а кои се под влијание на аспекти на овој слој. Ползата од оваа димензија е во тоа што ги вклучува димензиите кои ја обликуваат и влијаат и врз личноста и врз самата организација. Поединецот има помалку контрола над оваа димензија, бидејќи контролата е кај организацијата во која поединецот работи.

Додека внатрешните димензии примаат примарно внимание во успешните иницијативи за разновидност, елементите на надворешната и организациската димензија го одредуваат начинот на кој се третираат луѓето; кој се вклопува или не се вклопува во еден оддел на компанијата, кој добива можност за промоција и развој и кој ќе се истакне.

И на крај, личноста (поединецот) вклучува што им се допаѓа или не им се допаѓа на поединците, нивните вредности и верувања. Личноста се создава рано во животот и го одредува начинот на кој тоа лице се однесува во која било дадена ситуација во кое било време.

Осврнувајќи се на слоевите на разновидноста елаборирани погоре може да се заклучи дека разновидноста директно и во голема мера влијае на работното место.

Бидејќи работното место е исполнето со луѓе, разликите што секоја индивидуа ги носи во компанијата директно влијаат на она што се случува во рамките на компанијата. Многу аспекти на компанијата - производството, маркетингот, корпоративната култура - се под влијание не само од различностите, туку и од тоа како разновидноста се перципира во целата компанија.

Непотребно е да се каже дека секоја организација е разновидна. Секој бизнис е составен од уникатни поединци. Луѓето може да имаат заеднички квалитети и искуства со другите, но не може да се идентични. Во оваа точка најважна е способноста на организацијата да создаде инклузивна култура, која ќе ги препознае и искористи талентите во компанијата. Тоа значи да се биде во можност да се создаде култура која ќе им овозможува на луѓето да го дадат најдоброто на работа.

Во врска со концептот разновидност во деловните организации и институциите на високо образование постои големо несогласување. Како што наведуваат Borna и Wahlers (2015) постојат научници кои ја отфрлаат идејата за мерење на разновидноста на вработените или учениците според нивните демографски карактеристики, обично пол или раса. Според нив, бизнис менаџерите и универзитетските администратори треба да ги фокусираат своите напори во диверзификација на идеите во рамките на организацијата или универзитетот. Деловните и образовните институции треба да имаат фер и правични политики за вработување и прием, така што демографските карактеристики нема и не треба да бидат единствен критериум. Borna и Wahlers (2015) го образложуваат овој став преку спортска аналогија. Сè додека правилата на играта се фер, секој кој прв ќе ја заврши трката, ќе го освои трофејот. Во реалноста, лицата со различно етничко потекло, различно ниво на приходи, владеење на јазикот и така натаму, не ја почнуваат трката од иста почетна точка.

Ова покажува дека разновидноста има сериозно важно влијание при создавањето еднакви можности и еднакви шанси во една организација или институција и како таква е во центарот на организациските научни истражувања во денешно време. Негувањето на разновидноста се настојува да се имплементира преку одделот на управување со разновидноста (“Diversity Management”).

2.2. Управување со разновидноста („Diversity Management”)

Управувањето со разновидноста спаѓа во состав на делокругот на управување со човечките ресурси, којашто ги регрутира, оценува, наградува и промовира вработените во една организација. Главната цел е да се создаде стратегија којашто ќе придонесе во максимирање на успешноста на вработените. Преку долгорочно планирање, човечките ресурси можат да создадат работна сила која функционира многу добро заедно и креира синергија. Според тоа, задачата на управување со човечките ресурси е да ја имплементира разновидноста во една организација и да го извлече најдоброто од неа. Секторот за управувањето со разновидноста ги опишува политиките за разновидност на работната сила и разновидноста ја гледа како хетерогеност (Aretz и Hansen, 2003, стр. 9). Според менаџментот на разновидноста, разликите во работната сила треба да се гледаат како потенцијал и да се ценат различностите поради инпутот што го придонесуваат во една компанија.

Разновидноста се фокусира на многу атрибути на личноста, од кои еден е и родот. Разновидноста е многу важно да се применува во процесот на селекција на вработените. Ова може да биде тешка задача доколку апликантите претставуваат хомогена група, како што е случај во студиски програми за водоинсталатерски работи или градежништво, во кои се запишуваат претежно мажи (SCB, 2006, цитирано од Nilsson & Pizevski, 2014, стр.14). Студијата на SCB (2006) покажува дека во шведските гимназии речиси сите студенти што учат градежништво се мажи, додека жените претпочитаат студиски програми во кои негата е во прв план, како што се програмите за медицински сестри или во градинки. Како резултат

на тоа, многу е тешко системот за управување со човечките ресурси да воспостави родова разновидност во градинките и градежните компании.

Родовите теории наведуваат дека компаниите се базираат и создаваат родови односи и родова нееднаквост. Родовата дискриминација не е само очигледна во организациската практика, туку е длабоко скриена и во вредносните системи. Од тие причини, следната секција ќе се фокусира на половата разновидност.

2.3. Родова разновидност

Родовата разновидност е поим кој се користи за да се опишат родовите идентитети. Родовата разновидност налага да се признае и почитува фактот дека постојат многу начини поединците да се идентификуваат надвор од машко-женската матрица. Истражувањето на Kanter (1977) е едно од првите организациски истражувања што го испитува родот и се однесува на улогата на жените во една организација. Наодите на ова истражување укажуваат дека бројот, моќта и можностите на жените (и на мажите) во една организација се показатели на тоа како луѓето ја доживуваат нивната вредност. Ако бројот на жените на ниво на управување е многу мал, тогаш тоа покажува дека жената не е доволно ценета во таа организација.

Организациите исто така имаат свои родови модели. Според Gherardi (1995, стр.18) четири типа на процеси може да предизвикуваат родови модели во организациите: создавањето на родова поделба преку задачи и подреденост според родот; создавање на симболи кои ја оправдуваат или напаѓаат родовата поделба; начинот на доминирање на поединците; и работата којашто луѓето ја вршат за градење на клима на меѓусебно разбирање во една организација.

Според Frej и Dingler (2001), родовиот дискурс во организациската теорија се одвивал во три фаза. Во првата фаза фокусот бил во либералниот феминистички пристап за еднаквоста на жените, елиминирање на бариерите за жените и создавање еднакви можности за жените и мажите. Основна претпоставка во оваа фаза била дека жените може да сторат исто колку и мажите – што имплицира дека мажите претставуваат норма за споредба. Во втората фаза фокусот бил во различностите и се нагласувала важноста за промена на

вредносниот систем за повисока проценка на женските вредности. Според претставниците на овој пристап, родовите разлики се предизвикани од биологијата или социјализацијата. Во третата фаза се доведува во прашање хомогеноста на родовите групи како „жени” и „мажи” и предлага родот да се гледа како нешто динамично и создадено од ситуацијата.

Во минатото постоело распространето верување дека жените не се способни како мажите, ниту физички, ниту ментално, ниту пак емоционално. Долго време се мислело дека нивен прв приоритет се семејствата и како резултат на тоа, автоматски биле поставувани на привремени работни места или работни места со ниска одговорност. Во денешно време има значаен напредок во родовите прашања. Организациите учат како да ги третираат жените еднакво со мажите. Дискриминацијата врз вработените жени во однос на вработувањето и унапредувањето и нивното сексуално вознемирување се заштитени со закон. Пред да навлеземе подлабоко во оваа тема многу е важно да се преиспитаат поимите на пол и род, нивните концептуални разлики и нивното влијание во организацијата.

2.4. Концептуалните разлики помеѓу полот и родот

Разликата помеѓу полот и родот претставува една од основните прашања на родовите студии. Како што е наведено од Lewis (2009), до шеесеттите години на XX век повеќето психолози веруваа дека по доаѓањето на овој свет бебето следи еден рутински пат на развој, којшто е определен од полот. Се веруваше дека разликите во однесувањето се вродени и приврзани со биолошките фактори и дека животната средина игра многу мала улога.

Женското движење во САД во доцните шеесетти години на минатиот век имаше значаен ефект врз научното мислење за улогата на полот и однесувањето. Научниците почнаа да се прашуваат дали половите разлики се неизбежен производ на биологијата или пак се создадени делумно или целосно од контекстот (социјалната средина). Оваа нова перспектива резултираше со многубројни студии и истражувања во седумдесеттите години на XX век. Научниците истакнаа дека автентичноста на родот не е во земањето предвид на социјалниот аспект, туку фактот дека родот го третира социјалниот аспект како едно автономно поле, кое што не се редуцира до ниво на биолошки закони. Ако нееднаквоста помеѓу мажите и жените не е само во биолошките разлики, туку е повеќе производ на

општествената средина, тогаш е јасно дека оваа нееднаквост станува произволна во очите на жените кои ги доживуваат тие нееднаквости.

Пред да ја анализираме оваа нееднаквост, потребно е да ги согледаме фундаменталните концепти на пол и род. Овие поими често пати се користат заемно, како синоними, не само во секојдневната комуникација, туку и од страна на научниците. Енциклопедијата на пол и род (Encyclopedia of Sex and Gender) сугерира дека „нема прашања коишто се повеќе дебатирани од оние што гравитираат околу темите на полот и родот...” (Malti-Douglas, 2007, стр.xiii). Според Pryzgodna и Chrisler (2000), „...зборовите „пол” и „род” се чини дека се едноставни, јасни дескриптори на некои од најосновните карактеристики на луѓето. Но, овие два поими рутински се разминуваат.” Во продолжение ќе дадеме јасна дефиниција на термините пол и род.

2.4.1. Пол

Постои јасна разлика помеѓу поимите пол и род.¹ Полот претставува збир на биолошки карактеристики, како што се примарните и секундарните полови карактеристики, гени и хормони. Родот, пак, е определен од надворешната перцепција и искуствата за тоа што претставува машкост, а што женскост, како и општественото сфаќање за однесувања, кои може да се сметаат за машки или женски. Ваквите перцепции и искуства се менувале низ историјата, општествата, културите итн.² Полот и родот најчесто одат заедно, така што повеќето мажи се првенствено машки и повеќето жени се првенствено женски. Во други случаи, мажите се повеќе женствени од повеќето мажи или жената е повеќе мажествена од повеќето жени. Полот и родот се недоследни кај транссексуалните поединци, кои сметаат дека се заробени во телото на еден пол, а пак се идентификуваат со другиот пол.³ Според Wood (2007, стр. 20) родот претставува личен избор, затоа што може да се измени многу полесно отколку полот. Како таков, родот е покомплексен поим во споредба со полот.

¹ Reeder, H. (1996). A critical look at gender differences in communication research. *Communication Studies*, 47, 318-330.

² Agius, Silvan and Christa Tobler. “Trans and intersex people. Discrimination on the grounds of sex, gender identity and gender expression” European Network of Legal Experts in the non-discrimination field. European Union, 2012, стр. 12, 13

³ Fausto-Sterling, 2000 цитирано од Wood, J. (2007). *Gendered Lives*, p. 20

Полот најчесто се користи за да се разликува личноста според биолошки карактеристики (Diamond, 2002). Едно лице при раѓање е назначено како машко или женско врз основа на визуелната инспекција на надворешните гениталии (пенис/вагина). Сепак биолошкиот пол е многу комплексна интеракција помеѓу надворешните органи и внатрешните полови органи (тестиси/јајници), хромозомите (XY/XX) и хормоните (тестостерон/естроген). Покрај горенаведените критериуми, полот вклучува и секундарни физички карактеристики (гради, коса, форма на тело).

Гениталиите и другите полови маркери се детерминирани од хромозомите. Од 23 парови на хромозоми, кои го насочуваат човечкиот развој, само еден пар го одредува полот. Хромозомот кој го одредува полот обично има два хромозома, од коишто едниот е секогаш X и тој пренесува гени од суштинско значење за животот. Присуството или отсуството на Y хромозомот одредува дали фетусот ќе се развие во она што го препознаваме како машко или женско. Оттука, XX кореспондира на женско, а XY на машко лице. Постојат и повремени варијации во половите хромозоми, така што постојат случаи на лица со XO, XXX, XXY или XYY полови хромозоми.

Сексуалниот развој исто така е под влијание на хормоните. Ова влијание почнува дури и пред раѓање, само седум недели по зачнувањето. Фетусите со Y хромозом добиваат повеќе андрогени кои обезбедуваат развој на машки полови органи, додека фетусите без Y хромозом добиваат помалку андрогени, така што се развиваат женските органи. Постојат случаи кога во генетски женски фетус (XX) се развиваат машки гениталии поради експонираност на хормонот прогестерон. Од друга страна, ако машкиот фетус е лишен од прогестерон за време на критичниот период на сексуална определба, неговите машки гениталии не можат да се развијат и тој физички ќе наликува на жена.⁴

Таквите поединци се етикетираны како интерсексуални, односно имаат нарушување/ дивергенција на сексуалниот развој. Овие патологии или нарушувања може да бараат хируршка интервенција за да им се овозможи на поединците да станат „вистински мажи или жени“, или да се усогласат надворешните гениталии со биолошкиот пол. Овие корекции не се гледаат како вонредни состојби коишто бараат итна хируршка интервенција, туку се

⁴ Wood, J. (2007). *Gendered lives: communication, gender, and culture*. Belmont, CA: Thomson

одложуваат додека лицето нема создадено чувство за својот род и може да даде согласност за каква било хируршка интервенција (Boyle, Smith, & Liao, 2005). Поединецот може да одлучи дека не е потребна интервенција, бидејќи е среќен со својот пол, дури и ако е различен од културните норми на пол.

Влијанието на биологијата е голема, но не може да го одредува однесувањето, личноста и така натаму. Биологијата исто така не може да го определи значењето што членовите на една култура му го припишуваат на одредено однесување. Ова нè поттикнува критички да дискутираме за поимот род.

2.4.2. Род

Родот како поим е посложен од полот. Човекот не треба да направи ништо за да го стекне неговиот пол, бидејќи сè е базирано на генетски и биолошки фактори. Додека родот претставува нешто што не е вродено, што се стекнува преку интеракција со општествениот свет и со текот на времето може да трпи промени. Ние сме родени како мажи или жени, но учиме да бидеме машки или женски. Како што е наведено од страна на феминистката Ен Оукли (Ann Oakley), „родот“ се однесува на општествена класификација, којашто нема биолошко потекло и како таква врската помеѓу полот и родот воопшто не е „природна“.⁵

Земајќи ја предвид сложеноста на поимот „род“, вреди да се потсетиме на историјата на неговата употреба. Поимот „род“ се роди како резултат на првите студии на полот, помеѓу триесеттите и седумдесеттите години на XX век со цел да се разликува од општиот поим за „пол“ и да ги покаже социјалните разлики помеѓу мажите и жените, кои не се директно поврзани со биологијата.

Американскиот антрополог Маргарет Мид беше една од првите кои во триесеттите на XX век зборуваа за „полови улоги“. Во нејзината книга „Полот и темпераментот во три примитивни општества“, таа ги разгледува улогите на мажите и жените во племенските заедници во Папуа Нова Гвинеја. Преку набљудувања, таа доаѓа во заклучок дека личноста или темпераментот не се условени од биолошкиот пол, туку се детерминирани од

⁵ Bhasin, K. (2000). Të kuptosh përkatësinë gjinore. Tiranë : Aleanca Gjimore për Zhvillim, 2001

културата. Во овие заедници пронашла доминантни и агресивни жени, додека мажите биле пасивни и емотивни. Ова било едно големо откритие за западната мисла во тогашно време. Оваа книга е главен камен-темелник на феминистичкото движење.

Во 1949 година, Симон де Бовоар (Simone de Beauvoir) во нејзината книга „Вториот пол“ прави разлика помеѓу пол и род и вели дека „Не се раѓаш жена, туку стануваш“ (стр. 154). Таа вели дека женската состојба не претставува фаталност, божествена одлука или пак природна работа, туку е историска, социјална и економска состојба, којашто може да се промени.

Во 1955 година, психологот и сексологот Џон Мони, заедно со неговиот тим, ја разгледува термиолошката разлика помеѓу биолошкиот пол и родот како улога (Money et al. 1955).⁶ Според Udry (1994, стр. 561), пред оваа студија беше невообичаено да се употреби зборот *род* реферирајќи на што било освен на граматички категории.

Неколку години подоцна, во доцните шеесетти години, психологот Роберт Столер прави термиолошка разлика помеѓу „пол“ и „род“, одвојувајќи го многу јасно биолошкиот пол од психолошката идентификација. Според Столер (1968), „...може да се зборува за машкиот пол или женскиот пол, но исто така, може да се зборува за машкоста и женственоста, а не нужно да се имплицира нешто во врска со анатомијата или физиологијата“.⁷

Во седумдесеттите години на минатиот век сексолозите Џон Мони и Анке Ерхард ја нагласуваат потребата да се разликува родовата улога, која го дефинира однесувањето на една личност од родовиот идентитет, што е поврзано со искуството на таа личност. Тие инсистирале да се прави разлика помеѓу биолошкиот пол и родот, којашто е поврзано со личното искуство да се биде маж или жена.

Како што е наведено од Ѓермени и Даути (2012, стр. 7), Ен Оукли ја потврдува и појаснува поделбата пол и род. Во нејзината книга „Пол, род и општество“ објавена во 1972

⁶ Money, John; Hampson, Joan G; Hampson, John (October 1955). "An Examination of Some Basic Sexual Concepts: The Evidence of Human Hermaphroditism". *Bull. Johns Hopkins Hosp.* 97 (4): 301-319.

⁷ Stoller R. (1968). *Sex and gender. On the Development of masculinity and femininity*, New York: Science House (Preface p.ix)

година, таа поентира дека полот е поврзан со биолошките разлики помеѓу мажите и жените, додека родот има врска со културните разлики помеѓу социјалните улоги, психолошките особини и идентитетот на мажите и жените. Полот претставува нешто непроменливо, додека родот може да се промени преку општествените и политичките дејствија.

Родот зависи од вредностите на општеството, верувањата и начинот на организирање на животот. Според Wood (2007, стр. 22) да се биде мажествен значи да се биде силен, амбициозен, успешен, рационален и да се има контрола над емоциите. Вистинските мажи сè уште не плачат, немаат потреба за други, успешни се и моќни во нивниот професионален и јавен живот (Кимел, 2000а, цитирано според: Wood, 2007, стр. 22). Вистинските жени сè уште изгледаат убаво, обожаваат деца и се грижат за семејните работи. Да се биде женствена значи да се биде атрактивна, емоционално експресивна, негувателка и загрижена за другите и односите со другите (Spence & Buckner, 2000).

Родот станува сè поинтересен предмет на проучување. Социјално прифатените гледишта за машкоста и женственоста поединците ги изучуваат преку различни друштвени и културни процеси. Од раѓање ние сме охрабрени да се придржуваме до родот, којшто ни го препишува општеството. Девојчињата често се предупредуваат да не се себични, да се внимателни и да не се повредат, или пак да не се валкаат. Спротивно на тоа, младите момчиња имаат поголема веројатност да бидат опоменати, да не плачат и да се борат за она што го сакаат, да не бидат кривки и зависни.

Фактот дека родот е нешто за што општеството нè учи, не значи дека сме пасивни приматели на културни значења. Ние имаме избор да прифатиме културни обрасци и така што ги зајакнеме постојните социјални ставови или пак да ги промениме или да ги одбиеме културните прописи, така што ќе предизвикаме промени во културните ставови.

Значењата на родот исто така се менуваат преку комуникација. Кога една жена ја охрабрува друга да биде поагресивна и да се соочи со нејзиниот работодавец, тоа може да предизвика промени во она што се смета за соодветно однесување за жените. Слично, кога еден маж му кажува на друг дека времето со своето семејство е главен приоритет, неговиот пријател може да ги преиспита неговите ставови за улогите на мажите и можеби да ги

промени. Овие примери покажуваат дека постои реципрочна врска помеѓу индивидуалната комуникација и културните ставови на родот.

Различни култури имаат различни дефиниции за женственоста и машкоста. Маргарет Мид во своето антрополошко истражување во племенските заедници во Папуа Нова Гвинеја пронајде три различни родови модели. Во арапешката заедница и жените и мажите се однесувале според тоа што го сметаме за женско и машко однесување. Додека во племето Мундугумор, жените и мажите биле агресивни, независни и конкурентни. А пак, во рамките на општеството Тхамбули, родот бил обратен од оној во Америка, жените биле доминантни и сексуално агресивни, а мажите биле деликатни и носеле декоративна облека и виткана коса за да бидат привлечни за жените. Мид преку ова теренско истражување покажа дека родот не е последица на биологијата, туку е резултат на културата и учењето. Оттука, значењето на родот е арбитарно (Roscoe, 2003, стр. 581).

Во некои култури родот на една личност се гледа како променлив (Kessler & McKenna, 1978), така што некој којшто е роден како машко може да одлучи да живее и да се смета како женско и обратно. Како што Kessler и McKenna (Kessler & McKenna, 1978) наведуваат, родот е конструкција којашто не мора да ја следи анатомијата.

Значењето на родот може да варира во текот на времето дури и во рамките на една култура. На пример, пред индустриската револуција семејството и работата биле испреплетени за повеќето луѓе. Мажите и жените заедно работеле и се грижеле за своите деца. Индустриската револуција ги отвори можностите за работа надвор од домот, што придонесе големиот број на мажи да работат надвор, додека жените ја презедоа улогата на негувателка, која е зависна од приходите на мажите и која е ориентирана кон семејството (Cancian, 1989, цитирано од Wood, 2007, стр.25).

Овие примери покажуваат дека она што го земаме здраво за готово како машкост и женственост е навистина сосема произволно. Значењата на родот се разликуваат низ културите и со текот на времето во кое било општество. Ова би можело да се разбере преку спектарот на светлината (*види* Графикон бр. 2).

Графикон бр. 2. Видлив спектар



Гледаме дека постојат различни нијанси на црвена боја. Бојата што ние ја идентификуваме како црвена, за друга личност би можела да биде портокалова боја. Слично, тоа што нам ни значи мажественост, не претставува јасен збир на карактеристики кој би ја означувал мажественоста. Според тоа, никој не знае што е црвено, тоа е само перцепција која преовладува. Слично на тоа, никој не знае што значи да се биде мажествен или женствена. Исто така, тоа е перцепција.

Во 1974 година, Сандра Бем ја претстави идејата дека еден поединец може да биде повеќе од едноставно мажествен или женствен. Значи еден поединец може да поседува карактеристики кои што традиционално се сметаат за машки и женски. Бем (1974, стр.155) концептуализираше два континуирани описа, едниот го опишува нивото на традиционални женски карактеристики и другиот, нивото на машки карактеристики поседувани од еден поединец. Пред Бем (1974) родовиот идентитет беше ограничен. Една личност требаше да биде или женствена или мажествена. Идејата дека некој може да поседува и традиционални машки и традиционално женски карактеристики стана нешто сосема ново за тоа време. Според Бем (1974, стр.155) многу поединци можат да бидат „андрогени“, што значи тие можат да бидат и мажествени и женствени во зависност од ситуацијата. Таа ги наведува следните опции за родов идентитет (*види* Табела бр. 1) (Bem, 1974, стр. 161).

Табела бр. 1. Опциите за пол и родов идентитет според Бем (1974)

Пол	Родова улога
Машко	Женствен
Женско	Женствена
Машко	Блиску до женствен
Женско	Блиску до женствена
Машко	Андроген
Женско	Андроген
Машко	Блиску до мажествен
Женско	Блиску до мажествена
Машко	Мажествен
Женско	Мажествена

Како што е прикажано во горенаведената Табела бр. 1, концептуализацијата на Бем ги проширува можностите за полов и родов идентитет од две можности (машко/мажествен или женско/женствена) во десет опции. Таа го употребува поимот андроген за поединци кои поседуваат слични нивоа на женствени и мажествени карактеристики.

Поврзувајќи се со овие студии може да се заклучи дека е проблематично да се извлече линија помеѓу концептите *пол* и *род* и дека треба да внимаваме да не ја поедноставиме равенката на полот со биологијата и родот со социјалната конструкција, туку е јасно дека едниот влијае врз другиот. LaFrance, Paluck и Brescol (2004) сугерираат дека е потребен единствен термин, кој ќе ја пренесува идејата дека „биологијата и социјалниот контекст истовремено се вмешани кога се разгледуваат родовите прашања” (стр. 335). Во отсуство на тој термин, важно е полот и родот да се сфатат како посебни компоненти на идентитетот, коишто не функционираат независно еден од друг. Родовиот концепт ни овозможува да кажеме дека полот е едно, а родот е нешто друго. Сите ние сме родени како мажи или жени и нашиот пол може да се утврди просто преку надворешните органи. Но, секоја култура има свои начини за оценување на девојчињата и момчињата, и различно доделување на улоги и одговорности. Сите ние се раѓаме како мажи и жени, но семејството, општеството и менталитетот ни помагаат да растеме и во меѓувреме, учиме како да станеме мажествени и женствени. Родот значи е создаден од човекот и како таков е социјално конструиран. Тој се однесува на машки и женски карактеристики, модели на однесување, улоги и одговорности коишто може да се променат.

Околу прашањето на половите улоги се води долгогодишна интелектуална и политичка дебата. Според Ернестина Фридл (цитирано од Chodorow, 1978, стр.698), на една страна се оние што тврдат дека вродените биолошки и психолошки разлики меѓу половите се неизбежните и делотворните причини за правата и обврските што им се доделени на мажите и на жените во сите општества. Од друга страна, другата крајност е ставот дека половите улоги се функција не на биолошкото наследство, туку на општествените и културните услови. Антрополошките докази што ги наведуваат биолошки ориентираните групи во врска со физичките разлики помеѓу половите се: мажите се во просек поголеми од жените и можат да издржат поголеми напрегања на мускулната енергија; поради анатомијата на карлицата, приспособена за раѓање, жените не можат да трчаат толку брзо како мажите; машките хормони, се чини, поттикнуваат агресивно однесување додека хормоналните промени кај жените се случуваат секој месец. Покрај тоа бременоста, раѓањето и доењето повремено ги ограничува од јавните работи. Како последица, жените се исклучени од јавната општествена моќ.

Жените често се дискриминирани поради нивниот пол. Репродуктивната функција е еден од елементите на диференцијација меѓу поединците. Поради нивните тела, жените носат бебиња и ги дојат, но покрај тоа, тие не прават ништо друго што мажите не можат да сторат (или пак, што мажите може да го прават, а жените не можат). Породувањето не значи дека само жените можат или треба да се грижат за бебињата. Мажите може да се грижат исто така добро за нив. Оттука, да се има тело на маж или на жена не мора да одлучи и за улогите или судбината на жените во семејството и општеството.

Во многу земји постојат разлики и нееднаквости меѓу жените и мажите во однос на одговорностите, користењето на ресурсите и донесувањето одлуки. Социјалните разлики го одредуваат она што се очекува и е дозволено за една жена или маж во одреден момент. Социјалните разлики се создадени во нашите семејства, во нашите општества и култури. Секоја култура има свои начини на назначување на улоги и одговорности на жените и мажите. Тие може да варираат низ времето и да се разликуваат од една до друга култура. Родовата анализа на улогите открива како е изградена зависноста на жените. Зависноста не е биолошки подредена и како таква може да се промени, па и да ѝ се стави точка еднаш засекогаш. Родот не ги дефинира жените, туку ги дефинира односите меѓу мажите и жените

и социјалните разлики помеѓу мажите и жените. Затоа, родот се менува од време до време, од култура до култура, дури и од семејство до семејство.

„Женските” и „машките” улоги (т.е. жените треба да се занимаваат со домашни работи и деца, претпријатијата и политиката се области резервирани за мажи итн.) не се дефинирани од раѓање. „Родовите” улоги се класифицирани според полот, но оваа класификација е социјална, а не биолошка. На пример, грижата за децата е класифицирана како женска улога, но не улога на женски пол, иако може да се совлада еднакво и од мажи и од жени.

Биолошките разлики прават мажите и жените да се вклопат во различни социјални улоги. Овие социјални улоги се втемелени во биолошките разлики, како што е физичката сила и способноста на жените за раѓање, но овие разлики не го оправдуваат различниот третман на жените и мажите во современото општество. На пример, во споредба со мажите, жените ретко се наоѓаат на моќни позиции во општеството, иако нема докази дека мажите се подобри лидери отколку жените. Ако биологијата ги дефинира нашите улоги, секоја жена во светот треба да готви и да шие, што не е вистина, затоа што повеќето афирмирани готвачи и модни дизајнери (во минатото - кројачи) се мажи.

Оттука произлегува дека различниот статус што го имаат жените и мажите во општеството е навистина создаден од човекот, додека природата има малку врска со тоа. Родот е причинител што секаде жените како група се сметаат за инфериорни во споредба со мажите. Тие уживаат помалку права, контролираат помалку ресурси, нивната работа е помалку ценета или платена.

Еден од најважните механизми на културата се стереотипите во врска со карактеристиките на машкиот и женскиот пол, кои што создаваат идеологии на машки пол и идеологии на женски пол или идеологии на доминација и идеологија на подреденост (Табела бр. 2).⁸

⁸ Извор: <http://www.prafak.ni.ac.rs/files/zbornik/sadrzaj/zbornici/z3435/12z3435.pdf>

Табела бр. 2. Стереотипи на мажи и жени според социолошките истражувања на Ан-Мари Рошблав-Спанле

Карактеристики на машки стереотипи	Карактеристики на женски стереотипи
<i>Емотивна стабилност</i> Одлучен, смирен, умерен, неколеблив	<i>Емотивна стабилност</i> Хистерична, емотивна, лекомислена, плашлива, детинеста
<i>Контролни механизми</i> Дисциплиниран, методичен, организиран, строг, организиран, дискретен, чесен	<i>Контролни механизми</i> Извештачена, зборлива, таинствена, лекоумна, лукава
<i>Автономија, зависност</i> Патриот, чувство на ризик, Независен	<i>Автономија, зависност</i> Потреба да се довери на другите, потреба да им се допаѓа на другите, кокетна, послушна.
<i>Доминација, само-потврда</i> Потреба за моќ, потреба за слава, амбициозен, склоност кон командување, смисла за командување, самозадоволен, самоуверен, потреба за углед, кариерист, потребата за афирмација	<i>Доминација, само-потврда</i> Слаба, нестабилна
<i>Агресија</i> Борбен, циничен	<i>Агресија</i> Лукава
<i>Ниво на активност</i> Обичен	<i>Ниво на активност</i> Пасивна
<i>Интелектуални карактеристики, креативност</i> Креативни, јасни, објективни, наклонети кон теоретски идеи, чувство за наука, за математика, скептични.	<i>Интелектуални карактеристики, креативност</i> Интуитивна.
<i>Афективна ориентација, сексуалност</i> Бесрамен	<i>Афективна ориентација, сексуалност</i> Мила, сожаллива, пријатна, срамежлива, потреба да има деца, потреба за заљубување

Извор: Бадентер, Елизабет (Badinter, Élisabeth (1986) L 'Un est l'autre), стр. 124-125.

Стереотипите во врска со родовите улоги се однесуваат кон однесувањата кои се сметаат за соодветни за мажите или жените во дадена култура (Coffe & Bolzendahl, 2013). Во повеќето општества, на пример, улогите на машкиот пол се карактеризирани со особини како што се лидерството, независноста и агресивноста, додека улогите на женскиот пол имаат тенденција да бидат зависни и почувствителни (Skelton, Francis и Smulyan, 2006).

Во текот на целиот живот, мажите и жените се под притисок да се однесуваат како што бараат родовите разлики под општествениот притисок. Така, мажите се охрабруваат да земаат иницијатива, да одлучуваат, да бидат лидери и да раководат, додека од жените се бара да бидат послушни, да не зборуваат многу и да се на услуга на другите. Ова нема никаква врска со вродената природа или потенцијалите на мажите и жените. Општеството наметнува различни машки и женски улоги во општеството и одредува кои карактеристики се задоволни за жените и кои за мажите.

Посебно значење во создавање на родовиот идентитет игра детството. Кога децата се на двегодишна возраст од страна на родителите се учат дека „момчињата не плачат” и дека „момчињата не одат по нивните мајки”. Независноста, агесијата и непокажувањето на чувствата се особини кои се наградуваат кај момчињата. Девојчињата се охрабруваат да ги изразат чувствата и да бидат зависни и кај нив плачот се толерира повеќе отколку кај момчињата (Francis, 2010).

Детските игри исто така се едни од главните создавачи на родовиот идентитет. Игрите што ги играат децата се дизајнирани да бидат продадени како игри за девојки или момчиња. На девојчињата им се даваат кукли, додека на момчињата камиони и градежни блокови. На момчињата им се укажува дека не треба да играат со играчки за девојчиња. Како што наведува Francis (2010), играчките на девојчињата промовираат зависност од другите, додека играчките на момчињата ја нагласуваат независноста и решавањето на проблемите.

Улогата на родителите во родовиот идентитет треба да се гледа во поширок општествен контекст. Родителите се само еден од социјалните агенти, на кои се изложени децата. Иако може да бидат највлијателни, големиот притисок да се приспособат кон родовите општествени стереотипи продолжува од страна на врсниците, браќата и сестрите, наставниците, медиумите, институциите и целокупното општество.

2.5. Родови разлики во управувањето и комуницирањето

Постојат комуникациски норми и предрасуди кои ги окружуваат мажите и жените и доведуваат до значителни разлики во начинот на кој родот се перципира на работното

место. Следниот преглед на литература ќе опфати објаснување на моделите на родова комуникација на работното место, стиловите на управување и родовите предрасуди и стереотипи.

Ефикасната комуникација на работното место е од клучно значење за сите организации. Повеќе парадигми теоретски објаснуваат дали и како родот има директно влијание врз комуникацијата на работното место. Две главни теории на родовата комуникација се идеите за родова еднаквост наспроти родова различност (Barker, 1999).

Родовата еднаквост тврди дека начинот на кој мажите и жените комуницираат е многу сличен. Има случаи кога тие комуницираат поинаку и родот треба да биде само еден фактор на којшто може ова да се припише (Nadler, 1987). Од друга страна, родовата различност, како пошироко прифатен концепт, верува дека жените градат односи на соработка со цел решавање на проблемите, додека мажите комуницираат со одредена цел. Со други зборови машката комуникација е планирана и со јасни цели, додека женската комуникација е повеќе спонтанa, партиципативна и вклучува споделување на информации (Natalle, 1996; Barker, 1999).

Постојат и низа обиди за надградување на теоријата на родова различност, кои се осврнуваат на тоа кои димензии на комуникацијата генерално им се препишуваат на женските управувачи. Appelbaum et al. (2013, стр. 112) истакнуваат дека жените управувачи се фокусираат на „емпатија [...] и на споделување информации и градење на односи“ и дека жените се повеќе „интерперсонално ориентирани“ во нивниот стил на комуницирање. Според Fine (2009), една од најважните вредности за жените управувачи е „отворената комуникација“ со нивните екипи. Жените користат отворена комуникација ориентирана кон тимска работа. Fine (2009) преку квалитативна студија открива дека жените ја идентификуваат отворената комуникација како еден од фундаменталните аспекти на нивното лидерство. Мажите различно ја ценат комуникацијата во нивниот лидерски стил и тоа создава бинарна разлика помеѓу начинот на кој мажите и жените комуницираат на работното место.

Иник (2007) ја потврдува оваа бинарност преку неговото психолошко истражување и споредување на предностите на жените над мажите (Табела бр. 3).

Табела бр. 3. Управувачки особини на жените и мажите

Женски управувачки особини	Машки управувачки особини
Склоност кон конкретно	Апстрактно мислење
Склоност кон делење на моќта и информациите	Водење преку наредби и контрола
Поттикнување на соработка и учество	Потпирање на моќта на позицијата
Избегнување на ризик	Склоност кон ризик
Мала склоност кон површни ефекти	Низок отпор кон површни впечатоци
Ориентација кон меѓусебни односи	Ориентација кон акција
Семејна структура	Хиерархиска “војна“, организациска структура
Разбирање на однесувањето и проблемите на другите	Игнорирање на личните проблеми на другите
Подготвеност за признавање на личните грешки	Желба за сокривање на личните грешки
Тенденција кон хармонични односи со околината	Подготвеност за конфликти
Емоционална издржливост и резистенција на фрустрациите	Склоност кон експлозии или “пукање“ во кризи
Поголема самоконтрола	Помала самоконтрола
Помало брзање	Поголемо брзање
Стабилност во ставовите	Склоност кон менување ставови
	Размена на услуги како извор на мотивација
	Аналитичко и рационално решавање на проблеми

Извор: Иниќ (2007).

Оваа бинарна разлика е убедливо разработена во книгата на Helgesen и Johnson (2010), „Женска визија“, каде што авторите укажуваат на тоа дека мажите и жените различно ја оценуваат нивната околина и увидуваат различни социјални знаци. Ова придонесува кон различни стилови на комуникација. На пример, при анализирање на информациите, жените применуваат многу широк пристап преку постојано скенирање на нивната околина за информации, додека мажите ги ограничуваат своите набљудувања на она што претставува најспецифично и најпотребно (Helgesen & Johnson, 2010). Жените во управување слободно бараат информации, разменуваат идеи со други и овозможуваат кристализација на информациите пред донесување на конечните одлуки (Nelson, Maxfield, & Kolb, 2009). Слично тврди и Kabacoff (1998, стр.4), според кого жените се подобри во

комуникацијата во споредба со мажите, *со јасни очекувања за луѓето и јасно искажување на своите мисли*. Од друга страна, мажите управувачи „имаат тенденција да зборуваат директно, конфронтирачки и самопромовирачки” (Weiss & Fisher, 1998, стр. 39). Многу слично гледиште има и Oakley (2000, стр. 326), која наведува дека мажите управувачи (менаџери) се агресивни, независни, нечувствителни, доминантни и самоуверени во комуницирањето.

Многу истражувачи тврдат дека жените се подобри комуникатори, а со тоа и подобри управувачи во споредба од нивните машки колеги (Adler, 1993; Kabacoff, 1998; Vinnicombe & Singh, 2002). Од друга страна, други автори тврдат дека мажите имаат поголема веројатност да ги поседуваат карактеристиките поврзани со управувачкиот успех и дека најверојатно најважната пречка за жените во управувањето е постојаниот стереотип, кој го поврзува управувањето со машкоста (Sheaffer, 2011, цитирано според: Appelbaum и други, 2013, стр. 112). Некои истражувачи тврдат дека разликите во стилот на комуницирање и слабоста во женската комуникација всушност е главната причина зошто жените не стигнуваат до високите менаџерски позиции (Mindell, 2001; Oakley, 2000). Прелиминарниот заклучок би бил дека постои јасна контрадикција во научните истражувања во врска со родот и управувачките позиции. И покрај поделбата на одредени вештини и способности во строго женски и машки категории, недостатокот на машките способности не го објаснува отсуството на жени на повисоките нивоа на раковоство, бидејќи успешен управувач е комбинација на особини и карактеристики стереотипно поврзани со двата пола, маж и жена.

Овој критички преглед на релевантната академска литература ни покажува дека постои значителна родова разлика и бинарност помеѓу машкиот и женскиот стил на комуницирање на работното место и во работната средина. Во продолжение ќе направиме увид во литературата за жените како лидери и причините кои играат улога во постигнување на управувачки позиции.

2.6. Прелиминарни заклучоци

Во ова поглавје го истражувавме концептот на родовата разновидност. Бидејќи секој од нас е родово битие важно е да разбереме што значи род и како да се снајдеме најдобро во едно општество, коешто исто така е родово обоено. Разликите помеѓу пол и род не укажуваат само на спротивставеноста помеѓу „биолошкото“ и „социјалното“. Родовиот концепт е аналитичка категорија, која обединува цела низа општествени, историски, политички, економски, психолошки феномени, преку кои се објаснуваат причините зошто човечките суштества му припаѓаат на едниот или другиот род.

Родот е определен од надворешната перцепција и искуствата за тоа што претставува машкост, а што женскост, како и општественото сфаќање за однесувањата, кои може да се сметаат за машки или пак женски. Родот е создаден од човекот, се изучува преку социјални процеси и активности и може да трпи промени со текот на времето. Повеќето стереотипи во општеството се поврзани со родот и родовите улоги, кои кажуваат кои се соодветни однесувања за мажите и жените и кои улоги треба да ги имаат во едно општество. Овие предрасуди и стереотипи доведуваат до значајни разлики во начинот на кој родот се перципира на работното место. Концептите во ова поглавје ни даваат основа за следните поглавја, кои подлабоко ќе ги испитаат родовите прашања и тоа: (1) кога жената се поставува во улога на лидер и (2) кои се разликите и сличностите во женската и машката комуникација.

3. ТЕОРИИТЕ ЗА РОДОВА (НЕ)ЕДНАКВОСТ ВО КОНТЕКСТ НА ЛИДЕРСТВОТО НА ЖЕНИТЕ

Во глобални рамки, бројот на жените на работни места (женската партиципација во работната сила) е видно зголемен во последните четири децении. Сè повеќе жени успеваат да стигнат до позиции на управувачи и лидери. Сепак, и покрај законите во многу земји во насока на унапредување на правата на жените и овозможување на нивниот пробив кон врвот на компаниите, феноменот на „стаклениот плафон“ продолжува (Barret и Davidson, 2006). Метафората на „стаклениот плафон“ укажува на бариерите на предрасуди и дискриминација, што ги исклучува жените од високите лидерски позиции. Опишано од Merchant (2012), стаклениот плафон покажува дека иако жените може да се пробијат преку влезната врата на управувачката хиерархија, во одреден момент тие се спречени од невидливи бариери за да се движат на повисоки позиции.

Според Wajcman (1998), бариерите за унапредување во кариерата се перципираат различно од страна на мажите и жените. Кога од мажите и жените било побарано да ги идентификуваат бариерите за нивниот успех во кариерите, 17% од жените и 1% од мажите ја именувале сексуалната дискриминација и сексуалното вознемирување, 23% од жените и 11% од мажите ги навеле предрасудите на колегите, додека 14% од жените и 6% од мажите го навеле нефлексибилното работно време (Wajcman, 1998). Овие наоди покажуваат дека жените се тие коишто во најголем процент се соочуваат со бариери од родова природа во напредувањето.

Прашањата околу жените на управувачки позиции се појавуваат во осумдесеттите години на XX век. Dubno (1985) спроведе опсежна лонгитудинална студија од 1975 до 1983 година, со цел да ги измери позитивните и негативните ставови на студентите на бизнис менаџмент кон жените како управители во организациите. Ставовите беа испитани во период од осум години, за да се утврди дали можеби се случиле промени и дали може да бидат откриени одредени трендови. Резултатите покажаа дека во периодот од 1975 до 1983 година студентите од машки пол постојано покажуваат негативни ставови кон жените како менаџери, додека ставовите на студентките беа позитивни. Покрај ова, мажите беа значително повеќе негативно настроени отколку жените. Dubno (1985) не откри структурен

прекин во трендовите (ниту во позитивна, ниту во негативна насока) низ годините. Осврнувајќи се на теоријата и истражувањата на ставовите на Fishbein и Ajzen (1975) (како што е наведено во Dubno, 1985, стр. 238), машките менаџери со негативни ставови се предиспонирани да дејствуваат на овие ставови кога станува збор за жените во организациите. Тој заклучува дека „жените управители може да очекуваат да страдаат од дискриминација и стереотипи и за некое време, бидејќи голем број испитаници во примерокот на студентите од бизнис менаџмент програмата се очекува да влезат во бизнис организациите како менаџери” (стр. 238). Овие наводи покажуваат дека историски се покажало дека машките потчинети имале негативни ставови кон жената-лидер. И покрај тоа што е напишана пред повеќе од триесет години, оваа студија се покажа како мошне корисна почетна точка за докторската дисертација.

Некој би можел да претпостави дека жените биле успешни во добивање на лидерски позиции во време на овие три децении, откако беше објавен научниот труд на Дабно. Сепак, реалноста покажува дека жените се помалку застапени на раководни позиции и дека и ден денес родовата нееднаквост и нееднаквите можности помеѓу мажите и жените се глобални феномени, кои не ги одминуваат ниту најразвиените современи демократски општества. Според Кристен Белстром (Kristen Bellstrom, 2015), уредник на „Форчн”, списокот на Форчн 500 откри дека жените држат само 4,6% од позициите на управители. Според истото рангирање, во 2016 година имало само 21 жена лидер, додека во 2017 година било увидено рекордно покачување до ниво на 32 жени лидери (Zagya, 2017). Во 2018 година, бројот пак се намалува во 24 жени лидери, односно 4,8%, додека во 2019 година се покачува за 6,6%, при што 33 компании на списокот „Fortune 500” биле управувани од страна на жени (Zillman, 2019). Овие бројки покажуваат дека нема значително подобрување во насока на зголемување на бројот на жените лидери. Во последните пет години се покажува покачување и намалување на бројот на жени лидери и не може да се воочи и претпостави јасен тренд за наредните години. Според тоа, иако ова прашање историски има добиено големо внимание, сепак нема значително подобрување во деловната реалност. Од друга страна, во денешно време бројот на младите жени коишто дипломираат на универзитетите ширум светот е сè поголем во однос на мажите (извор: Women in Leadership, 2015).

Ситуацијата во Република Северна Македонија не отстапува од овие трендови. Еднаквоста на сите граѓани во слободата и правата, без оглед на полот, расата, бојата на кожата, националното и социјално потекло, политичкото и верското убедување, имотната и општествената положба, претставува темелна вредност која е загарантирана со Уставот на РСМ. Иако се воспоставени бројни институционални механизми кои треба да ја гарантираат родовата рамноправност и еднаквите можности, според Здружението на бизнис жени, само 12% од менаџерските позиции се водени од жени. Од нив, повеќето се жени на раководни позиции во институции и установи, а многу малку во приватниот сектор и во поголеми компании.⁹ Сојузот на стопански комори на Северна Македонија потврдува дека само 2% од жените во Северна Македонија се на раководни позиции во големите компании, а помалку од 4% се жени сопственици на бизнис („Два отсто од жените во Македонија се на раководни позиции во големите компании,” 2016). Преовладувачкиот став на конференцијата „Жени на лидерски позиции: Предизвици и стратегија за нивно надминување“ одржана на 8 март 2016, беше дека Република Северна Македонија е родово небалансирано општество, кое не им обезбедува еднакви шанси за напредување на жените во светот на бизнисот. Македонското општество е раководено од патријархални вредности, кои ги ограничуваат напорите за постигнување на родовата рамноправност на пазарот на работна сила.

Како што ќе видиме во ова поглавје, очекувањата на жените за поголеми бариери се основани. Прво, ќе ги дискутираме родовите стереотипи кои влијаат на тоа како жените и мажите се перципираат и третираат на работното место. Следно, ќе ја испитаме родовата динамика во формалните и неформалните мрежи и ќе видиме како тие може да резултираат во нееднаков третман на жените и мажите. Потоа, ќе ги анализираме родовите теории и родовите улоги кои може да придонесат за овие бариери. И на крај, ќе го преиспитаеме стаклениот плафон и организациските политики како бариери за напредување.

⁹ Извор: Здружението на бизнис жени, „На менаџерски позиции само 12 проценти жени”, 2016).

3.1. Бариерите за родова еднаквост

Несвесна пристрасност

Една од клучните пречки за жените лидери е несвесната или имплицитната пристрасност, за која луѓето не се доволно запознаени, но таа игра извонредно значајна улога во начинот на нашето размислување и однесување. Несвесната родова пристрасност претставува значајна бариера за напредокот на жените во кариерата и истата тешко се идентификува и спречува. Менталната матрица на повеќето луѓе носи во себе несвесни пристрасности во врска со нештата кои што се формирани преку поранешни искуства, преку медиумите, општеството и културата на индивидуата. Луѓето често применуваат асоцијации или стереотипи за одредени професии или општествени групи, како на пример, дека медицинските сестри се љубезни жени, политичарите се лажговци, банкарите алчни итн. Овие асоцијации силно влијаат и на тоа како ние комуницираме со луѓето.

Когнитивната наука и истражувањата на социјалната психологија во последните 20 години го имаат прифатено двојниот процес на размислување. Оваа перспектива прави разлика помеѓу два фундаментално различни процеса на размислување: свесно размислување и асоцијативно/несвесно размислување (Whelan, 2013). Свесното размислување е размислување засновано на логика и расудување. Од друга страна, асоцијативното размислување е сè она што мислиме кога зборуваме за несвесно сознание. Несвесното знаење е претставено во мозокот како концепти каде што асоцијациите се формирани преку изложеност и набљудување. Цврстината на овие асоцијации е одредена според тоа колку често и интензивно се набљудуваат конкретни концепти.

Со текот на времето, како резултат на нашите животни искуства и во зависност од тоа колку сме биле изложени на одредени луѓе и идеи, ние развиваме асоцијации помеѓу концептите. На пример, некој што пораснал во домаќинство каде само мажите работеле надвор од домот, а жените работеле во домот, најверојатно ќе развие асоцијации меѓу жените и домот, без оглед на тоа дали свесно го има тој став. Кога одредени асоцијации се активираат постојано, со тек на време тие стануваат посилни и бараат помал когнитивен напор да се активираат и автоматски стануваат несвесни. Според Whelan (2013, стр. 58) ние несвесно можеме да обработиме повеќе информации и побрзо, отколку што можеме свесно.

Пристрасноста претставува систематска грешка или неточност во нашето размислување. Ние може да имаме пристрасност и во нашето свесно размислување, но поголема е веројатноста да се појави во несвесното размислување, каде што е помала веројатноста да биде исправена. Несвесната родова пристрасност се појавува кога некое лице свесно ги отфрла родовите стереотипи, но сепак несвесно прави проценки засновани врз стереотипи (American Association of University Women, 2016, p. 24). Ely, Ibarra, и Kolb (2011, стр. 475) ја дефинираат несвесната пристрасност како моќна и невидлива бариера за напредокот на жените што произлегува од културните верувања за полот, како и од структурите и практиките на работните места, кои ненамерно ги фаворизираат мажите. Според Ross (2014), дури и луѓето коишто се сметаат самите себеси како прогресивни во однос на родовите теми, вклучувајќи ги и самите жени, имаат скриени пристрасности втемелени на полот на личноста.

На пример, подолго време ги имаме идентификувано мажите со зборови како управител, менаџер и лидер. Ние ги сакаме и ги почитуваме мажите кога ги покажуваат овие квалитети. Жените се идентификувани како емоционални и грижливи и посакуваме жените да ги покажуваат овие квалитети. Но, кога жената ќе се набљудува како лидер, мнозина ќе ја осудат и нема да ја прифатат, затоа што тоа е во спротивност со категоризацијата на она што се претпоставува дека треба да биде една жена. Како резултат на тоа, жената лидер ќе биде критикувана како студена личност, гладна за моќ и надвор од себе. Многумина ќе претпочитаат маж за иста лидерска улога, веројатно запрепастувачки, но дури и во случај кога тој би бил помалку квалификуван. Друг пример, замислете го Френк, кој експлицитно верува дека жените и мажите се подеднакво способни за кариера. И покрај неговата експлицитна доверба, Френк сепак би можел да се однесува на пристрасен начин, покажувајќи недоверба кон женските работници, или пак ангажирајќи еднакво квалификувани мажи наместо жени. Дел од причината за дискриминаторското однесување на Френк може да биде имплицитната родова пристрасност (Brownstein, 2019).

Едно истражување спроведено од Beyond во 2010-та година откри дека една третина од анкетираниите мислеле, на свесно или несвесно ниво, дека местото на жената е во домот, а не на работа. Ова може да има сериозни влијанија врз кариерата на жената. Еден менаџер од машки пол со пристрасност кон мажите, најверојатно ќе го фаворизира повеќе еден

вработен маж отколку жена, давајќи му работа од повисоко ниво и истовремено однесувајќи се по ригорозно кон една работничка, и сето ова на несвесно ниво. Ова е подеднакво применливо и кај женските менаџери.

Dewar (2019) дава преглед на неколку ситуации откриени од страна на Lean In во кои родовата пристрасност се претставува на работното место. Во една од ситуациите комисијата за вработување ги фаворизира машките кандидати над женските кандидати со многу слично искуство. Во друга ситуација екипата не ја зема предвид една жена за еден проект затоа што мислат дека би било преголема одговорност за жена која штотуку се има породено. Во следната ситуација, претставник од друго одделение погрешно претпоставува дека маж од екипата е лидер, а во реалноста тоа би можело да биде жена. Друго сценарио, работник кој се жали зошто еден нов татко зема премногу отсутни денови. Потоа, колега кој бара од страна на жените да ја соберат храната по завршување на еден собир, иако тоа не е нивна работа. Или пак, еден маж се препорачува за унапредување наместо една жена затоа што жената е неодамна верена и наскоро ќе сака да основа семејство.

Еден од основните проблеми што ги држи жените од тоа да бидат уште повеќе влијателни во бизнисот е тешкотијата при наоѓање на финансирање. Стапките за кредитно одобрување за жени управители на бизниси е 15 до 20 проценти помалку, отколку за мажите. Според Кандида Браш, професор по претприемништво во САД (наведено од Петковска, 2016) една од главните причини зошто жените не добиваат финансирање е бидејќи профилот на успешни претприемачи се мажи. Кога на инвеститорите им пристапуваат жени претприемачи, постои несвесна пристрасност дека тоа нема да биде толку сигурна инвестиција.

Како заклучок, несвесната родова пристрасност во размислувањето на менаџерите може да ги спречат жените од напредување на лидерски позиции. Компаниите треба да преземат мерки за идентификување на несвесните родови пристрасности, со цел да им овозможат на жените да одат напред со нивната кариера и жените и мажите да имаат еднакви можности да напредуваат на лидерски позиции.

Истражувањата во насока на жените на лидерски позиции укажуваат на низа предизвици со кои жените се соочуваат. Кога станува збор за меѓучовечкото однесување, најчестите предизвици се манифестирани во форма на стереотипи. Стереотипите се споделени верувања што ги има една за друга група на луѓе. Генерално, стереотипите се широко познати и поедноставени, а полот е една категорија околу која стереотипите се длабоко вкоренети. Стереотипите се ефикасни затоа што ни овозможуваат да го поедноставиме сложениот социјален свет со категоризирање на луѓето во групи или видови и донесување претпоставки за тоа какви карактеристики имаат. Покрај тоа, стереотипите се широко споделени од други луѓе и се многу ефикасен начин за размена на информации со други луѓе (Whelan, 2013, стр. 58). Освен овие позитивни карактеристики, стереотипите носат со себе и проблеми, затоа што луѓето имаат тенденција да ги перципираат луѓето во рамките на стереотипната група и кога тие не се.

Истражувањата покажуваат дека постои поголема веројатност да користиме стереотипно размислување на работното место и ова игра голема улога во тоа како мажите и жените се перципирани и третирали во професионалниот контекст. Со оглед дека мажите историски имаат доминација во институционалниот живот, нивните норми воспоставуваат одредени очекувања за професионалната комуникација. Во многу организации постои начин на размислување, кој научниците за управување го нарекуваат феномен „*размислувај како менаџер – размислувај како маж*“ (Schein, 2001). Изедначувањето на мажот со раководителот претставува голема пречка за напредокот на жените. Способноста да управуваат и раководат се гледа во контекст на комуникациските црти култивирани во машките говорни заедници, како што се независноста, конкурентноста и самодовербата. Жените, кои се служат со традиционална женска комуникација, не можат да бидат признаени како водачи, ниту да бидат селектирани да напредуваат во компании каде преовладуваат машки стандарди (Wood, 2007, стр. 214). Главно, ова произлегува оттаму што стереотипните женски квалитети (т.е., разбирање или чувствителноста кон туѓите потреби) не одговараат или се недоследни со потребните квалитети за да се биде ефикасен лидер, т.е. машките квалитети (Eagly & Karau, 2002).

Schuk и Liddle (2004) користеа квалитативни и квантитативни методи за откривање на позитивните и негативните искуства на жените во управувањето. Во еден примерок на истражување беа 93 жени менаџери во Југоисточна Америка. Квалитативните методи овозможиле жените да ги изразат своите искуства како менаџери, додека квантитативните методи им дозволиле да ги оценат колку описни беа тие искуства во нивната работа. На овој начин, истражувачите добија подетална и попрецизна слика за корпоративната средина на жените. Квалитативните податоци открија дека сè уште постои мрежата на „добрите момчиња“, и дека управувањето сè уште е средина во која доминираат мажите. Дополнително негативно искуство беше дека жените во управувањето доживуваат поголеми бариери кон напредок. Ова откритие се препишува на фактот дека жените добиле помалку предизвикувачки задачи. Исто така, жените откриле дека требале да ја заработат почитта, а не да им биде дадена поради позицијата. Авторитетот произлегува од личноста, а не од функцијата која ја има. Врз основа на квалитативните податоци, Schuk и Liddle (2004) заклучиле дека жените често се чувствуваат фрустрирани поради сексистичката корпоративна средина, средина во која како што Willemssen (2002) покажува, успешните менаџери сè уште се замислени како мажи и машките стереотипични особини се гледаат како карактеристики на успешен управител.

Родовите стереотипи играат улога и во односот лидер-подреден. Green, Anderson, и Shivers (1996) ги испитуваа демографските и организациските карактеристики за да ја видат нивната способност за ограничување или олеснување на комуникацијата во дијадата лидер-член. Резултатите покажаа дека комуникацијата во рамките на дијадата лидер-член веројатно е да има понизок квалитет, кога лидерот и членовите се од различен пол.

Покрај овие негативни верувања и стереотипи кон жените лидери постојат и низа негативни ставови од страна на подредените кон жените управители. Студиите во врска со ставовите на подредените кон жената лидер се спроведувани од страна на научници од областа на науката на однесувањето, психологијата и менаџментот. Меѓу најчестите теми во оваа област на истражување се меѓучовечките односи и личноста, организациското однесување, организациската психологија, човечките ставови и теоријата на управување. Пред да се даде преглед на релевантната литература во оглед на ставовите кон жена лидер важно е да се одреди поимот „став“.

Ставовите претставуваат искази кои содржат позитивни или негативни проценки во врска со некој објект, личност, работа, институција или случувања (Ajzen, 2005). Иако формалните дефиниции на ставовите може да се разликуваат повеќето „современи социјални психолози се согласуваат дека карактеристичниот атрибут на ставот е неговата природа на проценување, про - contra, позитивна-негативна, пријатна-непријатна” (Ajzen, 2005, стр. 3). Ставот е невозможно директно да се набљудува, туку треба да произлезе преку мерливи одговори, како што се зборовите „сакам”, „мразам”, „добро”, „лошо”. Како што наведуваат Güney, Gohar, Akıncı и Akıncı (2006), социјалните психолози, исто така, употребуваат специфични термини за да опишат одредени класификации на ставовите. Според Франзои (2000) (како што е цитирано во Güney и др. 2006, стр. 195) ставот кон себеси се нарекува самопочит, а негативните ставови кон одредени групи се нарекуваат предрасуди.

Според горенаведените истражувања, очигледно е дека постојат негативни ставови кон жените како менаџери. Истражувањата на оваа тема се реализирани во различни држави и култури. Adeyemi-Bello и Tomkiewicz (1996) беа заинтересирани за проучување на влијанието на полот на ставовите кон жените менаџери. Тие ја употребија скалата на жените како менаџери со цел да создадат остроумно познавање на ставовите што Нигеријците ги имаат кон жените менаџери. Наодите открија дека нигериските жени имаат попозитивни ставови кон жените менаџери отколку мажите. Adeyemi-Bello и Tomkiewicz (1996) тврдеа дека негативните стереотипи кои се имаат за жените во управувањето се причина што нивното присуство во управувањето е тешко и обесхрабрувачко. Како што е наведено од страна на Adeyemi-Bello и Tomkiewicz (1996), значителните разлики во ставовите на нигерските мажи и жени кон жените менаџери може да предизвикуваат жените да се соочуваат со пречки во справувањето со нивните машки колеги.

Во иста насока, Liu, Comer, и Dubinsky (2001) ја проучуваа позицијата на жените во управувачките структури во работната сила на НР Кина. Тие ги испитуваа ставовите кои кинескиот народ ги има кон жените како менаџери за продажба. Во нивното истражување употребуваа три сета со елементи на ставови. Првиот сет има за цел да проучи дали продавачите и продавачките имаат определени стереотипи за жените во управување. Вториот сет на ставови настојува да открие дали продавачот или продавачката сметаат дека

жената како менаџер покажува особини кои обично се поврзани со добри менаџери. Последниот сет на ставови анализира дали продавачите ги прифаќаат жените како менаџери за продажба. Нивните наоди открија дека машките продавачи даваат пониски проценки за жените менаџери во споредба со жените продавачи.

Слично, Milner, Katz, Fisher и Notrica (2007) го употребија моделот на комуникација меѓу лидерот и членот како теоретска рамка за да го разберат биолошкиот пол и лидерството во контекстот на Јужна Африка. Тие настојуваат да дознаат какво е влијанието на биолошкиот пол врз квалитетот на односите лидер-член (претпоставен-подреден). Тие објаснија дека моделот на комуникација лидер-член се фокусира на индивидуалните односи помеѓу претпоставените или менаџерите и нивните подредени и ги нагласува разликите во начинот на кој претпоставените се однесуваат кон различни подредени. Наодите покажаа дека мажите доживуваат позитивна и пријатна комуникација во дијадата лидер-член под надзор на мажи, додека жените доживуваат позитивен однос во комуникацијата лидер-член под женски надзор. Со други зборови, жените како подредени имаат позитивен став кон жената како претпоставена за разлика од нивните машки колеги со истиот претпоставен. Како резултат, јасно е дека биолошкиот пол има важно влијание на перципираниот квалитет на односот лидер-член. Оттука, кога претпоставените и подредените се од ист пол, подредените го доживуваат односот попозитивно и обратно.

Brenner, Tomkiewicz и Shein (1989) го испитуваат односот помеѓу стереотипите во врска со полот и карактеристиките за управување според американските мажи и жени менаџери. Тие открија дека жените се гледаат себеси дека поседуваат голем број на карактеристики на успешни менаџери. Резултатите беа споредени со резултатите од студија за менаџери спроведена 15 години порано. Shein (1973, 1975) покажа дека „мажите и жените кои биле менаџери се замислуваат дека поседуваат особини, ставови, и темперамент кои воопшто почесто им се припишуваат на мажите отколку на жените” (стр. 662). Споредбата на Brenner и др. (1989) посочи дека машкиот менаџерски стереотип сè уште постои во средината на управување. Мажите сметаат дека менаџерите поседуваат карактеристики кои се атрибут на мажите, додека ставовите на жените беа променети: тие веќе немаат стереотипи во врска со полот за раководните работни места. Тие се гледаат себеси дека поседуваат карактеристики без разлика на полот. Овие наоди не се совпаѓаат со резултатите

добиели во контекст на Турција. Güney и др. (2006) ги проучуваат менаџерските ставови кон жените менаџери во Турција и Пакистан. Тие откриваат дека жените и мажите имаат негативен став кон жените менаџери во Турција. Интеркултурната споредба меѓу овие две држави покажа дека мажите во Пакистан имаат попозитивни ставови кон жените менаџери во споредба со мажите во Турција.

Ali, Khan и Munaf (2013) ги потврдуваат наодите на Güney и др. (2006) во врска со ставовите на мажите во Палестина кон жените менаџери. Ставовите се попозитивни, но тоа што е интересно да се напомене е дека нивните наоди покажаа дека мажите кои живеат во големи семејства имаат значително негативни полови стереотипи кон жени менаџери, додека мажите кои се дел од нуклеарни семејства имаат неутрални ставови кон жени менаџери. Исто така, мажите на кои што мајката им работи се покажа дека имаат позитивни ставови во споредба со мажите на кои мајките им биле домаќинки.

Друга интеркултурна споредба во врска со полот и односот претпоставен-подреден е спроведена од страна на Pelled и Xin (2000). Тие ја испитуваат поврзаноста помеѓу демографијата и квалитетот на односите во дијадите претпоставен-подреден или вертикални дијади во САД и Мексико. Нивните претпоставки беа втемелени во социјалната психологија и истражување на културата. Врз основа на теоријата на привлечност на сличностите, тие очекуваа дека сличноста на полот и рацата ќе го подобрат квалитетот на односите во двете земји. Поради културните разлики (нагласена патријархалност, мачоизам и држење дистанца според моќта на субјектите) очекувале дека полот и возраста имаат поголемо влијание во Мексико отколку во САД. Наодите ги поддржуваат овие хипотези. Резултатите покажаа дека сличноста на расата и полот имаат позитивен ефект во САД, додека сличноста на полот имаше позитивен ефект во Мексико. Овие наоди се во согласност со теоријата на привлечност на сличности. Пилд и Ксин (2000) истакнаа дека Мексико е мошне патријархална земја: „оваа традиција на патријархалност и културна етика на мачоизам, која ги обесхрабрува мажите да бидат потчинети кон жените, е многу неконзистентна со поимот на мажи кои треба да ги известуваат жените” (стр. 1079).

Како заклучок, истражувањата во врска со ставовите кон жената управител покажале дека мажите како потчинети имаат негативни ставови и стереотипи кон жена лидер и дека успешните лидери и менаџери сè уште се замислуваат како мажи (Dubno, 1985; Brenner,

Tomkiewicz, и Schein, 1989; Adeyemi-Bello и Tomkiewicz, 1996; Green, Anderson, и Shivers, 1996; Pelled и Xin, 2000; Liu, Comer, и Dubinsky, 2001; Willemsen, 2002; Schuk и Liddle, 2004; Milner, Katz, Fisher и Notrica, 2007). Стереотипите се уште поизразени во патријархалните и традиционалните општества (Adeyemi-Bello и Tomkiewicz, 1996; Pelled и Xin, 2000; Liu et al. 2001; Güney et al. 2006; Ali et al. 2013). Како резултат на овие ставови, предрасуди и стереотипи, жените се соочуваат со бариери во справување со нивните машки колеги што придонесува да се перципираат како помалку ефикасни во улога на лидер. Стереотипот на поврзување на улогата на лидер со мажите има негативни последици за жените во организациите и во однос на бројот на жени лидери и покрај политиките за еднакви можности и меритократски практики.

Вмрежување

Односите меѓу колегите се значајни за создавање чувство за соодветност и обезбедување пристап до основните информации што може да не доаѓаат преку формални канали. Бидејќи мажите преовладувале на работното место, повеќето неформални мрежи се главно или исклучиво машки, што го има создадено и терминот „мрежа на старите момчиња“. Вмрежувањето на мажите ги исклучува жените од врвниот менаџмент. Одлуките за вработување и унапредување често се донесуваат преку неформална комуникација во рамките на овие мрежи. Овие мрежи на мажи имаат тенденција да промовираат поединци кои се слични на нив, образовани во исти институции или со кои заедно се искачиле на корпоративната скала. Жените често не се размислуваат кога станува збор за унапредување, затоа што се надвор од овие мрежи (Wanigasekara, 2016). Покрај тоа, мажите одбираат да се дружат со мажи на високи позиции од кои добиваат вредни информации, коишто не им се пристапни на жените. Поврзано, но различно во однос на неговите последици, е прашањето за жените управители коишто се исклучени од неформалните социјални активности, каде се поставени темелите за напредок во компанијата. Ова претставува бариера за жените во однос на развој на односот со колегите, потенцијалните клиенти и машки претпоставени. Значајна последица од исклучување на жените од овие неформални мрежи на комуникација е дека жените стануваат „другиот“, односно „аутсајдерот“. Еден пример на неформален собир е голфот, на којшто долго време се гледало и користело како важна алатка за развој на деловните односи. Зделките се

договараат во теренот за голф, а се потпишуваат од страна на одборот во канцеларија. На пример, Стефан разговара со Едон и Александар за нов маркетинг план, па кога Стефан ќе го претстави формално на состанок, тој веќе има добиено поддршка. Неформалните комуникациски мрежи се клучни за професионалниот успех. Ако жените не се дел од овие важни мрежни сценарија, тогаш ним им е одземена можноста за искачување на скалилата на компанијата.

Жените имаат тенденција да бидат помалку вклучени од мажите во неформални мрежи. Тие често пати се чувствуваат како малцинство и се издвојуваат бидејќи се чувствуваат како различни и не како дел од групата. Само кога групата на жени ќе достигне околу 30%, таа станува доволно голема за да не се маргинализира (Rowling, 2002; цитирано од Wood, 2007, стр. 221). Wood (2007) обелоденува стории од самите жени во индустријата, кои советуваат дека за да станете дел од машките мрежи треба да си најдете машки прекар. Приказната зад овој неетички професионален совет е поврзана со Џозефин, која побара од нејзиниот шеф да ја вика „Фин“, скратено име од Џозефин. Оттука, таа рутински била вклучена во списокот на електронски мејлови до и од колегите. Содржината на електронската пошта за Фин била преполна со суров јазик и сексистички коментари и шеги, но често содржела и информации за пазари, инвестиции и важни личности од областа. Електронската пошта на Џозефин содржела само општи информации, кои не ѝ овозможувале да напредува како што му овозможувале информациите на Фин. Иако советот позади приказната не е етички, сепак укажува на важноста на вмрежувањето за напредокот во една компанија.

Кога се работи за вмрежување, жените не бараат членовите да бидат најмоќните вработени или менаџери. Наместо да размислат како потенцијалниот член на мрежата може да им помогне да напредуваат во својата кариера, жените се фокусирани на социјалниот аспект на вмрежување, посакувајќи вмрежување со интересни членови (Wanigasekara, 2016). Оттука, жените често се вмрежуваат со врсници или вработени од пониско ниво. Пред повеќе од дваесет години, како што е наведено од Elsesser (2019) професорката Дебора Танон потенцира дека: „Во сите компании што ги посетив, забележав што се случуваше во текот на ручекот. Видов млади луѓе кои редовно ручаат со својот шеф и стари лица кои ручаат со нивниот повисоко рангиран шеф. Не забележав жени кои бараа личност (менаџер)

на највисока положба со која би ручале заедно.” Како резултат на неможноста на жените да генерираат влијателни општествени мрежи, жените се сè помалку унапредувани на повисоки позиции во организациите (Ibarra, 1993).

Разликите во вмрежувањето може да се увидат и во големината на мрежите. Suranghi (2014) открил дека жените имаат помал опфат на мрежата во споредба со мажите. Меѓу поважните причини се времето на репродукција и немањето време заради обврските на родителството. Во обид да го компензираат недостатокот на мрежи, професионалните жени имаат започнато да формираат свои мрежи во кои жените споделуваат идеи, контакти, стратегии за напредување и информации. Покрај овие информации, овие мрежи им даваат поддршка на жените и чувство за соодветност со другите професионалци како нив.

Мајчинството како бариера при унапредување

Многу студии покажуваат дека мајчинството претставува една од најсилната родова пристрасност. Мајчинството за некого создава претпоставки дека жената е помалку компетентна, помалку посветена и помалку достапна за нејзината кариера. Балансирањето на работата и семејните одговорности е една од најпредизвикувачките бариерите за жените кои бараат лидерски позиции (Sandberg, 2013) и може да биде застрашувачко за жените кои сами ги одгледуваат децата (Hess and Kelly, 2015). Во институционалниот живот постои и стереотипот на жените како мајки, која претставува еден вид бариера за унапредување. Илустративна верзија на овој стереотип се изразува кога другите очекуваат жените вработени да се грижат за емоциите на другите, да седат насмеани, да бидат пријатни, да подготвуваат кафе, да слушаат, да ги поддржуваат и помагаат другите. Во буквална форма, вработените жени кои планираат да имаат деца често пати се сметаат како несериозни професионалци (Jorgenson, 2000). Според Jorgenson (2000), жените инженери намерно го исклучуваат семејството од разговорите, за да не се доведе во прашање нивната посветеност и професионализам.

Истражувањето во Велика Британија покажа дека речиси половина од жените кои работат се под стрес кога ќе му соопштат на својот претпоставен дека се бремени (Daily Mail, 2013). Исто така, 11% од жените во Велика Британија се отпуштени од своите работни места по породилното отсуство (Garett, 2016).

Според теоретичарите на феминизмот, постои симболичка поврзаност на жените со „приватните“ и на мажите со „јавните“ домени на општествениот живот и таа асоцијација и понатаму се манифестира во идентификувањето на жените со домашните работи и давањето нега (Martin, 1992). Жените кои работат надвор од домот за плата, особено оние кои се малубројни меѓу машките колеги, наидуваат на несакани претпоставки дека нивната работа во организацијата е секундарна за машката работа и за улогите на сопруга и мајка (Buzzanell, 1995). Оттука, интеракциите на работното место коишто го гледат идентитетот на жената како мајки и старатели, веројатно ќе ја минимизираат легитимноста на жените како посветени професионалци.

Жените кои се реализирале како мајки често се ставаат настрана од истакнати проекти, коишто водат кон унапредување, од мажите со „добронамерни“ мотиви, кои претпоставуваат дека нивните одговорности за децата значат дека нема да сакаат да се стават во раководни улоги (Becker и Wright, 2011).

Мајките често пати се сметаат за помалку посветени на работата, отколку тие што не се мајки, а пак татковците не само што се гледаат подеднакво способни како мажите без деца, туку и повеќе посветени на работата (Correll, Benard, & Paik, 2007). Истражувачите го опишуваат ова како „мајчинска казна“ и „бонус за татковство“ и ова е без притоа да се имаат предвид некои од тешкотиите на родителското отсуство и грижите за децата, коишто влијаат врз женските работници.

Жените кои поминале низ прекин на својата кариера поради родителство тврдат дека тоа влијаело негативно врз нивната работа кога се вратиле (Parker, 2015). Како резултат на ова, жените на кои им се бара да работат долги часови претпочитаат да останат без деца за да не ја ограничуваат нивната кариера (Broadbridge, 2010), или пак нивен избор се неменаџерски позиции, коишто овозможуваат скратено работно време. Жените кои имаат деца имаат тенденција да направат многу повеќе паузи од работата отколку мажите, сакаат да ги ограничуваат патувањата или да побараат пофлексибилна работа и тоа може да претставува причина зошто тие нема да добијат високи раководни улоги (Ely, Stone и Ammerman, 2014).

Флексибилноста е витална компонента за вработените мајки. Blunt (1999, стр. 26) има составено список со бројни примери на потребите на децата за кои мајките се чувствуваат одговорни: потреба за исхрана и облека (која се разликува според детската возраст), здравствена грижа за децата, вклученост во игрите и обврските на училиште. Попрецизно, распоредот на децата е различен, со нив треба да се прават домашни задачи, децата треба да бидат добро згрижени, треба да им биде подготвена ужина за училиште и родителите треба да присуствуваат на разни прилики на училиште.

Наодите на Bertrand, Goldin и Katz (2010) покажуваат дека претходно вредни менаџерки, по првото раѓање претпочитаат да изберат работни места што се пријателски расположени кон семејството и избегнуваат работни места со долги часови и поголеми можности за напредување во кариерата. Ова е уште повпечатливо доколку имаат сопругник кој остварува голема заработка. Перцепцијата за унапредување или можностите за кариера во отсуство на дете играат улога во донесувањето одлука за родителство. На пример, ако жената има причина да верува дека можноста за унапредување во наредните години е добра, тоа може да влијае во нејзината одлука за раѓање.

Овие заклучоци или наоди покажуваат дека постојат пречки во кариерата на жените поради пристрасност. Додека за многу луѓе создавањето семејство и донесувањето на свет на едно дете е постигнување на животна цел и радост, за жените кои што работат, да се има деца може да значи крај на нејзината кариера. Истражувањето на „Opportunity Now 28-40“ (2014) фокусирано на жените на возраст меѓу 28 и 40 години откри дека 81% од жените веруваат дека имањето деца сериозно влијае врз нивниот напредок во кариерата. Едни од темите кои се повторуваат во извештајот се недостатокот на флексибилност и поддршка. Според ова истражување, жените не се поддржани од бизнисите во моментот кога се враќаат на работа од породилно, им недостасува флексибилност, при што за жал, времето поминато во канцеларијата се смета како поважно од продуктивноста и резултатите.

Кај мажите не се појавуваат истите проблеми: татковското отсуство вообичаено трае најмногу две недели, што е речиси исто како и годишниот одмор. Воведувањето на заедничкото родителско отсуство во Велика Британија од април 2015 година им овозможува на новите татковци да го споделат отсуството на мајката. Тоа доведе деловните субјекти да го преиспитаат нивниот пристап кон вработените кои се враќаат по отсуството.

Флексибилноста и поддршката за родителите кои се враќаат на работното место станува норма, а не само придобивка. И покрај многуте политики за еднаквост што се воведени на работното место, нивото на незадоволство кај жените кои работат во раководни и професионални позиции изненадувачки се потврдува во низа истражувања во последните години. Ова може да се објасни со наодот дека постои јаз помеѓу постоењето на политики и нивната примена (Armstrong, 2016).

Според Петрески, Мојсоска - Блажески и Петрески (2014) улогата на жената како мајка е една од причинителите за родовиот јаз во платите во Република Северна Македонија, кој се рефлектира во 7,5% пониска плата за жените отколку мажите. Како што е наведено во студијата, родовиот јаз може да е предизвикан поради: различната продуктивност на мајките наспроти мажите, отсуство од работно место или прекин во кариерата во минатото, различно ниво на продуктивност заради обврски со грижата на децата, потенцијално намалување на посветеноста на работата, ограничени опции, па дури и недостаток на желба за службено патување или прекувремени часови, промена на целокупниот работен однос по породувањето, различни очекувања на работодавците за продуктивноста на мајката во споредба со другите работници, различни перцепции на работодавците за работата на мајките и други.

Сексуално вознемирување

Сексуалното вознемирување е проширено на работното место и обично жените се најчести жртви на овој феномен. Сексуалното вознемирување претставува непожелно вербално или невербално однесување од сексуална природа, што ја поврзува академската или професионалната положба или успешност со одредени сексуални услуги (Wood, 2007, стр. 268). Сексуалното вознемирување како термин не се користел пред седумдесеттите години на XX век (Wise & Stanley, 1987). Како резултат на тоа, жртвите немале можност преку социјално признаен начин да го квалификуваат она што им се случувало како погрешно и неприфатливо. Кога сексуалното вознемирување се квалификува како сериозен феномен, оние што беа цел на тоа, имаа начин да го дефинираат своето искуство и да побараат институционално и правно обесштетување. Поимот *сексуално вознемирување* за првпат беше употребен од страна на д-р Мери Роув во 1973 година во една дискусија на родовите прашања при Институтот за технологија во Масачусетс (МИТ). Според

Brownmiller (1999), поимот сексуално вознемирување е пронајден од страна на активистите на Универзитетот Корнел, кои неуморно трагаа по поим кој ќе опфати цел спектар на суптилни и несуптилни неприфатливи однесувања.

Сексуалното вознемирување претставува значителна бариера на работното место. Според истражувањето на McKinsey (2018) во соработка со „LeanIn“, дури 35% од жените во САД доживуваат сексуално вознемирување во одреден момент на нивните кариери, од слушање на сексистички шеги до непристојно допирање на сексуален начин. Слично на тоа, истражувањето на Opportunity Now 28-40 (2014) фокусирано на жените на возраст меѓу 28 и 40 години откри дека половина од испитаниците имале искуство со вознемирување и малтретирање во работното место, додека 12% биле предмет на сексуално вознемирување. Истражувањата датираат неодамна и претставуваат силни докази дека проблемот е широко распространет, актуелен и релевантен.

Иако жените се доминантна целна група подложна на вознемирување, искуствата од Врховниот суд покажуваат дека секој пол подеднакво може да биде жртва или сторител. Мажите кои поднесуваат обвиненија за сексуално вознемирување, обично ги наведуваат другите мажи како вознемирувачи (Talbot, 2002). Често, личноста што сексуално вознемирува има позиција на моќ или власт над жртвата. Две категории на сексуално вознемирување се признати во денешно време, *quid pro quo* вознемирување и непријателска околина (Wagner, 1992).

Quid pro quo вознемирувањето е употреба на професионални или академски награди и/или казни како закана за да се добие сексуална услуга од некој подреден или студент. *Quid pro quo* е латинска фраза што значи „давање со очекуван возврат“. На пример, менаџер може да му понуди на подредениот унапредување во замена за секс. *Quid pro quo* вознемирувањето може да вклучува и казнување на некој за евентуално необезбедување на сексуални услуги. На пример, раководителот може да не му овозможи покачување на платата или унапредување на вработената (вработениот), кој(а) одбива да има секс со него. *Quid pro quo* може да биде во вид на отворена принуда (пр., „доколку сакаш да ја задржиш работата, би било добро да се соблечеш“) или прикриено сугестивна (пр. „да одиме овој викенд во Рим и да поразговараме за твојата иднина во оваа компанија“).

Во 1986 година, судовите препознаа втор вид на сексуално вознемирување, *непријателско вознемирување во работната средина*, кое претставува непожелно однесување од сексуална природа што пак создава неподносливо подмолна, заплашувачка или навредлива работна околина. Овој вид на сексуално вознемирување е посложен од претходниот. Непријателската средина вклучува однесувања, како што се непристојни забелешки и коментари, користење на јазик со кој се навредува еден пол, кружење гласини за реални или претпоставени сексуални активности на една личност, сексуални предлози, сексуални игри, изложеност на порнографски материјал, дури и несексуални однесувања насочени кон некоја личност заради полот и коишто може да не се добродојдени и со тоа создаваат околина, која секој разумен човек би ја сметал како непријателска (Wagner, 1992; Wood, 2007;). Додека само една единствена ситуација *quid pro quo* може да биде доволна за поддржување на една пријава за сексуално вознемирување, непријателската околина обично подразбира повторување или создавање на еден општ модел на несоодветно однесување.

Кога може да се смета дека се создава или постои непријателска околина? Во 1986 година, Врховниот суд на САД донесе стандарди за недолично однесување „според просудување на една разумна личност“. Во последниве години, овој стандард е изменет од страна на некои судови и гласи: „според просудување на една разумна жена“. Жените имаат тенденција да се разликуваат од мажите во однос на толкување на ситуации на сексуално вознемирување и целта на измената во „разумна жена“ е за да се привилегира женското толкување во однос на толкувањето на мажите (Wagner, 1992). Тоа што се перципира како сексуално вознемирување од страна на жените, не се подразбира еднакво од страна на мажите. Вознемирувањето се дефинира како комбинација на однесувањето, околностите во кои се јавува и ефектите што ги има врз жената. Доколку сексуализираната состојба на работното место е непожелна (т.е. ниту провоцирана, ниту пожелна) и една разумна жена би се почувствувала навредена, тоа најверојатно претставува форма на „непријателска околина“.

Моќта на работното место не ја запира изложеноста на жените на сексуално вознемирување. Напротив, жените со надзорни позиции се дури и повеќе малтретирани од жените подредени. Ова се резултатите на студијата на Институтот за социјални

истражувања на Универзитетот Стокхолм, која ги испита состојбите во Шведска, САД и Јапонија. Студијата на Folke, Rickne, Tanaka и Tateishi (2020) покажува дека жените со надзорни позиции доживуваат помеѓу 30 и 100 проценти повеќе сексуално вознемирување од другите вработени жени.

Меѓу супервизорите, ризикот за сексуално вознемирување е поголем кај пониските и средните позиции (нивоа- на менаџмент) и кога подредените се претежно мажи. Исто така, студијата на Folke и други (2020) откри дека вознемирувањето на жените супервизори се случува и покрај нивното преземање мерки против насилникот и дека супервизорите се соочуваат со професионална и социјална одмазда по нивното вознемирување.

Трошоците за кршење на правата на вработените преку сексуално вознемирување може да бидат многу големи. Chakravorty (2006) изјавува дека на една вработена во компанијата „Тојота“ (Toyota Motor Corporation) ѝ било платено 190 милиони САД долари за тужба поднесена кон еден висок извршен директор на американската компанија заради сексуално вознемирување. Тужителката го обвинуваше главниот извршен директор Нидеаки Отака дека повеќе пати вршел сексуално малтретирање кон неа во текот на 2005 година. Конкретните обвинувања се однесуваа на честите покани на тужителката за ручек со Отака, прошетки во Централниот парк во Њујорк и деловни патувања, на кои тој се обидува да стапи во сексуални односи со неа. Корпорацијата „Тојота“ ѝ платила на тужителката во август 2006 година, иако конкретните услови на договорот не беа јавно обелоденети. Отака негирал дека извршил какво било непристојно однесување, меѓутоа ја остави неговата позиција во САД и се врати во Јапонија многу порано од предвидениот рок (McCurry, 2006).

Последиците од сексуалното вознемирување варираат во зависност од индивидуата, сериозноста и времетраењето на вознемирувањето. Чести последици на жртвите на сексуално вознемирување се намалената ефикасност во работата, подложноста на понижување и озборување, ослабување на мрежата за поддршка, загуба на препораки од претпоставените, стрес, депресија, напади на паника, несоница, вина, тешкотии при концентрирање, чувство на немоќ, загуба на самодоверба и самопочит, мисли и обиди за самоубиство (Wagner, 1992). Како заклучок би навеле дека сексуалното вознемирување е опасно за работното место и пречка за жените да градат амбиции за лидерство. Воедно,

видовите на бариери образложени погоре се или симптоми или последици на родовата нееднаквост.

3.2. Теории на родова (не)еднаквост

Пред да преминеме кон критички осврт на теориите за родова (не)еднаквост, неопходно е да се дефинира што значи еднаквост и што се подразбира под родова еднаквост. Еднаквоста претставува верување дека луѓето треба да бидат што е можно послични во однос на главните услови во нивните животи (Lynch и Baker, 2005). Со други зборови, еднаквоста е состојба во која сите поединци имаат еднакви можности за добра кариера и живот. Иако луѓето се трудат да градат егалитарни општества, нееднаквоста се појавува поради отпорот кон репродукцијата на моќта и привилегиите. Според Acker (2006, стр. 443), нееднаквостите се систематски разлики помеѓу учесниците во однос на моќта и контролата врз целите, ресурсите и резултатите, одлуките на работното место, можностите за унапредување, безбедноста при вработување и бенефициите, платите и другите парични награди, почитта и задоволство во работното место. Родот не е единствена димензија којашто предизвикува нееднаквост, но е централен фокус на прашањата опфатени во оваа докторска дисертација.

Родовата нееднаквост се однесува на постоење на диспропорции меѓу луѓето засновани исклучиво на нивниот род, наспроти нивните способности, вештини или место на потекло (Blau, Gielen and Zimmermann, 2012). Ова не е единствено концептирање на терминот *родова еднаквост*. Концептот за родова еднаквост се менува со текот на времето и презема различни форми во зависност од економската структура, општествената организација и културата на одредена општествена група (Lorber, 2010). За да се одбере соодветен начин за проучување на родовата нееднаквост, треба критички да се испитаат различните теории кои ја објаснуваат појавата на родовата нееднаквост во општеството.

3.2.1 Феминистичките теории и концептирање на родовата нееднаквост

Подемот на феминизмот како политичко движење и социолошкиот пристап доведе до поголем акцент на родовата нееднаквост во општествената литература од крајот на седумдесеттите години на XX век, па наваму. Феминизмот како организирано движење се разви во XIX век во Европа и во Северна Америка како одговор на големите нееднаквости кај мажите и жените во западните индустријализирани општества (Lorber, 2010).

Постојат повеќе феминистички теории кои ја проучуваат родовата нееднаквост и се трудат да развијат решенија за надминување на истата. Тие се делат во три групи: *реформски феминистички теории* (либерални, социјалистички и постколонијални), *феминистички теории на отпор* (радикални, лезбијски, психоаналитички теории) и *бунтовнички феминистички теории* (мултикултурни, феминистички студии за мажи, феминизам на социјалниот конструкт, постмодерни, постструктурални теории). Секоја од овие теории содржи извонредно важен увид во дискусиите за родова нееднаквост, а истовремено сите тие ја вклучуваат идејата мажите и жената да станат еднакви во правна, социјална и културна смисла, така што родот нема да го привилегира мажот како категорија или пак да му дава моќ над жената како категорија.

Реформските феминистички теории го гледаат изворот на родова нееднаквост во разликата во статусот на мажите и жените во општествениот ред, со оглед дека тоа не е последица на индивидуалните преференции или нееднакви меѓучовечки односи (Lorber, 2010). Овие теории сметаат дека рамнотежата меѓу половите е решение за родова еднаквост, каде и мажите и жените се ценети еднакво според нивниот човечки потенцијал. Овие теории го гледаат проблемот на нееднаквоста во тоа што жените се исклучени од раководните и водечките хиерархиски позиции.

Либералниот феминизам како главна струја во оваа група теории се залага за еднаквост на жените во светот надвор од домот, особено на работното место. Тој го гледа проблемот со родовата нееднаквост во однос на исклучувањето на жените од јавната сфера, во која неприкосновено доминираат мажите (Lorber, 2010). Либералниот феминизам ги идентификува и предизвикува институционалните практики, политики и закони кои ги исклучуваат жените од позициите на влијание во јавниот, професионалниот и културниот

живот (Brownmiller, 1999). Според оваа перспектива, жените треба да ги имаат истите законски права како мажите, како и истите можности за образование и за работа. Една од главните идеи на либералната феминистичка теорија е да се создаде општество во кое ниту мажите ниту жените не се социјално значајни категории, а двата рода се третираат на родово неутрален начин. Исто така, тој има за цел да постигне еднакви индивидуални права и за мажите и за жените преку владини и организациски (компаниски или невладини) политики, како што се законодавството за борба против дискриминација и програмите за афирмативно дејствување.

Една од критиките насочени кон либералната феминистичка теорија е дека таа ги третира жените, исто како и мажите. Според Scott (1988) жените не можат да бидат идентични со мажите и оттука, не можат да бидат еднакви. Либералниот феминизам им нуди малку на луѓето кои мислат дека жените и мажите имаат различни потреби и способности и како такви треба да се третираат поинаку. За оние кои веруваат дека половите во основа се различни постојат други теории кои се засноваат во овие верувања и истите се дел од феминистичките теории на отпор.

Феминистичките теории на отпор имаат за цел промовирање на родово неутрален социјален ред преку обезбедување на жените со поголема моќ. Овие теории тврдат дека родовиот ред не може да биде еднаков преку создавање на рамнотежа меѓу половите, бидејќи патријархатот и доминацијата на мажите се преовладувачки. Според овие теории, да се надмине патријархатот е многу тешко, бидејќи е длабоко „всаден“ во главите на повеќето мажи. Девалвацијата на жените и подреденоста се дел од идеологијата и вредностите на западната култура, претставени во религијата, медиумите, научната и социјалната литература, филмовите, итн. (Lorber, 2010). Овие теории ја концептираат нееднаквоста преку *пристап кон разликите*, што се фокусира на нормата дека жените треба да репродуцираат. Следејќи го ова концептирање, фокусирајќи се на сличностите, игнорирањето на диференцираниот карактер и динамиката на нееднаквостите доведува до непознавање на разликите помеѓу мажите и жените (Scott, 1988). Решението на родовата нееднаквост, според овие теории, е преку пронаоѓање признание за женските заслуги, кои не се ценети еднакво како заслугите на мажите. Само преку обрнување внимание на разликите меѓу мажите и жените, можеме да постигнеме родова еднаквост (Scott, 1988).

Една од претставничките на овие теории е професорката на Универзитетот во Мичиген (САД), Кетрин МекКинон (Catharine A. MacKinnon), која забележува дека либералниот пристап им овозможува заштита само на жените кога жените и мажите се поставени на сличен начин. Кога жените и мажите се поставени различно поради релевантни разлики, овој стандард е неприменлив. Како заклучок, колку поне еднакви се жените и мажите, толку повеќе разлики ќе има меѓу нив, и порелевантни тие разлики ќе изгледаат. Затоа, според MacKinnon (1987), што поголема е сексуалната нееднаквост во едно општество, толку помалку либералниот стандард за еднаквост ќе може да дејствува во однос на таа нееднаквост. Поточно, формалната еднаквост им дава на жените работници право на конкуренција со машки колеги под правила и барања дизајнирани од мажите. Така, на жените им се бара да работат еднакви часови со мажите, но не им се земаат предвид домашните одговорности. Суштината на дискриминацијата е токму во овој дел, во кој разликите меѓу мажите и жените се преведуваат како предности за мажите и недостатоци за жените, така што на врвот се речиси секогаш и секаде поставени мажите.

Бунтовничките феминистички теории тврдат дека родот е комплексна хиерархија на привилегирани и подредени мажи и жени. Бунтовничките феминистки ја доведуваат во прашање стабилноста и потребата на родово поставен социјален ред (Lorber, 2010). Овие теории ја концептираат нееднаквоста како *визија за трансформација или раселување*. Ова концептирање наведува дека родовата нееднаквост не се однесува само на исклучување на жените од раководни и водечки позиции и доминација на машката моќ, туку и за самиот родов свет (Verloo и Lombardo, 2007). Имено, Verloo и Lombardo (2007) наведуваат дека решението на родовата нееднаквост според овие теории лежи во деконструирање на дискурсот за еднаквост и усвојување на политики за различности.

Според Agassi (1989) наједноставниот пристап на класификација на теориите на родова еднаквост е на биолошки, психолошки, антрополошки, социолошки и економски. Но, ниту една од теориите не останува во рамките на само една дисциплина, односно тие имаат интердисциплинарен карактер. Друг пристап е класификација на теориите како социјалистички, либерални и радикални феминистички. Како што наведува Agassi (1989), и оваа класификација не е соодветна, бидејќи некои теории воопшто и не се феминистички, иако некои од нив може да се претпостават како феминистички. Оттука, Agassi (1989) ги

групира теориите според нивните главни теми: производство и имотни односи, семејна структура и домаќинство, општествени улоги, улоги во работата и сексуалноста. Теориите од првата група се главно економски; теориите во втората и третата група се економски, социолошки, антрополошки, психолошки, па дури и биолошки, додека пак, во четвртата и последната група се психоаналитички теории.

Производство и имотни односи

Голем дел на теориите во врска со статусот на жените потекнуваат од социјалната мисла, која ја обвинува материјалната нееднаквост во општеството за сите општествени проблеми. Социјалната мисла претпоставува дека елиминацијата или намалувањето на нееднаквост може да придонесе до елиминација на речиси сите социјални нееднаквости, како и статусни хиерархии.

Марксизмот го лоцира потеклото на целата нееднаквост, конкретно, во приватната сопственост над средствата за производство на една класа. Според Енгелс (1972, цитирано од Agassi, 1989, стр. 162) причина за инфериорниот статус на жените е класното општество и формите на семејна организација, којашто таа ги произведува. Штом ќе се укине класното општество и патријархалното општество ќе исчезне. Енгелс го обвинувал капитализмот за сегашното одделување на репродуктивната работа, односно семејниот дом, од продуктивната работа, односно фабриката. Според Енгелс, капиталистите сакаат да ги задржат жените да ја репродуцираат работната сила без да бидат платени, а во меѓувреме да служат како евтина резервна работна сила. Неговата програма за целосна еднаквост на жените беше нивно целосно учество во општественото производство. Енгелс не претпоставувал дека социјалистичката револуција и елиминацијата на капиталистите како класа автоматски ќе ги надмине сите пречки за еднаквост на жените. Тој додаде две претпоставки во врска со домаќинството и бракот; кои ќе бидат критички анализирани и елаборирани подоле.

Семејна структура и домаќинство

Првата претпоставка на Енгелс е дека семејното домаќинство ги осудува жените во работата во домаќинството и грижата за децата и на тој начин доведува до нееднаквост. Жените можат да станат еднакви, само преку распаѓање на домаќинството со социјализација на домашните услуги и одгледување на децата. Втората претпоставка на Енгелс е поврзана со нееднаквиот статус на жената и финансиската зависност во рамките на бракот: според Енгелс, само безимотниот пролетерски брак може да се заснова на слободен избор и само во таков брак жените можат да бидат еднакви.

Современата општествена феминистичка теорија го критикува семејното домаќинство за оптоварување на жените со најголемиот дел на неплатени работи во домаќинство и грижата на децата и за конвенционалниот брак кој предизвикува економска зависност на жените и ограничување на нивната автономија. Како предуслов за родова еднаквост, тие бараат обемни промени во брачниот договор и поделба на работата во домаќинството. Значајни фактори за еднаквоста се намалување на економската зависност на жените од мажите, зголемување на контролата на жените врз репродукцијата, подобра достапност до градинки, намалување и поголема флексибилност на работното време и постепено сознание на мажите дека родовата егалитарна двојна улога на професионалната и семејната работа е во нивен долгорочен интерес.

Општествени улоги и улоги во работата

Модерните либерални феминистички теории за родова еднаквост се засноваат врз претпоставката дека за да можат жените да постигнат еднаков статус, треба да се укинат сите стереотипи во врска со социјалните улоги на мажите и жените (Agassi, 1989). Конвенционалните работни улоги на жените им ја доделуваат најголемата одговорност за неплатената работа во домаќинството и грижата за децата, и на тој начин ги хендикепираат во професионалните улоги. И покрај правата на жените на еднаквост при вработување, мажите користат реални или претпоставувани женски хендикепи за да се овековечи дискриминацијата на жените. Таа, пак, ги принудува да се насочат во мал број на професионални улоги, кои се одделени според типови на пазарот на работна сила и распоред за работното време и кои имаат пониска плата и престиж во споредба со

занимањата на мажи. Инфериорните приходи на жените се користат како оправдување за извршување на нивниот нееднаков товар на работата во домаќинството и грижата за децата и нивната инфериорна моќ во семејството. Инфериорните професионални улоги, исто така, го спречуваат нивното стекнување на економска и политичка моќ.

Оваа теорија на родова нееднаквост обично се применува само во индустријализираните општества. Таа го застапува гледиштето дека што повеќе работни активности ги спроведуваат обата пола неселективно, толку е повисок статусот на жените, и обратно, поголемата поделба на работните активности го намалува и статусот на жената.

Теоријата на Schlegel (1977) гледа различно кон родовите улоги и тврди дека не е толку важно работните активности да се делат еднакво меѓу двата пола, туку е важно да се создаде систем на општество, кое ќе ги цени активностите на жените, исто онолку колку и на мажите.

Сите горенаведени теории се согласуваат со родовата еднаквост, како нешто што е посакувано и изводливо. Постојат други теории кои што тврдат дека родовата еднаквост е неизведлива и затоа обидите да се постигне не се оправдани (паметни). Едната од тие е *теоријата на биограматика*, која тврди дека родовите улоги се биолошки дадени, а со тоа и непроменливи. Факт е дека мажите се посилен пол и може да им се спротивстават на екстремните услови. Тоа ги прави доминантни и како резултат, општеството ги става во доминантни позиции, а жените пак остануваат во позадина со што се создава нееднаквост меѓу двата пола. Втората теорија што ја дели тезата за неизбежноста на родовата нееднаквост е *теоријата на преткултурната мотивациска диспозиција*. Според оваа теорија, постои родова разлика во степенот на потребата за родителство. Наводната причина е човечката биограматика, анатомијата на жените која ги предиспонира за мајки, или евентуално разликата во психолошкиот развој кај машките и женските доенчиња. Chodorow (1978), од друга страна, смета дека постигнувањето на родова еднаквост е изводливо и може да се постигне преку негување на децата, подеднакво и од мажите и жените. Сè додека само мајки се грижат за децата, жените ќе градат личност различна од она на мажите и таа личност ќе ги обликува ставовите и однесувањата во работата. Оваа теорија може да се класифицира и како *теорија на семејната структура*.

Сексуалноста

Една радикална феминистичка теорија за родовата еднаквост го осудува бракот и хетеросексуалните врски како штетни за еднаквоста на жените, не заради економската зависност или двојното работно оптоварување, туку заради неизбежната емоционална зависност на жените од мажите.

Во насока на сексуалноста, MacKinnon (1987) го претстави и пропагирал радикалниот феминистички став дека основата на целата родова нееднаквост е сексуалната повреда на жените, имено, насилството врз жените во облик на силување, тепање, сексуална злоупотреба, сексуално вознемирување, проституција и подведување во светот на порнографијата. Според MacKinnon (1987), фокусот над правната и професионалната еднаквост не може до допре до ова суштинско угнетување и така не може да се постигне родова еднаквост.

Родовата теоретичарка Џудит П. Батлер (Judith Butler) тврди дека изведбите на пол, род и сексуалноста се социјално и културно создадени. Таа забележува дека родовата нееднаквост во суштина е феномен на социјална конструкција (социјален конструкт). Во социјалниот конструктивизам сè што ѝ е познато на индивидуата е диктирано од општеството, така што луѓето се однесуваат во согласност со овие општествени создавања (Butler, 1990). Во оваа смисла, концептот за родова нееднаквост е социјално конструирана реалност.

На иста линија е и Connel (2005), тврдејќи дека социјалната дискриминација меѓу жените и мажите е дискурс на социјалната структура. Таа е зависна од културната средина што ја одредува целокупната социјална стратификација на жените. Феминистите веруваат дека мажите доминирале над жените во сите општества, но формата и степенот на угнетување се разликувале во различни култури и во различни периоди. Статусот на жените е под влијание на односите во семејството, класниот статус и идеологијата на социјалната група на која ѝ припаѓаат. Тој е наследен преку историски пренесуваните институции и култура. Меѓу идеологиите што се темелат на нашето наследство е и таа на патријархатот.

Фокусирајќи се на претходните погледи, теоретизирањето на патријархатот како социјална стратификација е неопходно за да се објасни страдањето на жените од разни манифестации на родова нееднаквост.

3.2.2. Теоретизирање на патријархатот

Социјалните структури и поединците во нив создаваат и репродуцираат нееднаквости поврзани со полот, расата, класата, религијата, етничката припадност и други разлики (Kerbo, 1996). Како што наведува Becker (1999, стр. 23), поединците кои живеат во Соединетите Американски Држави се охрабруваат да веруваат дека (само) белиот маж е целосно човек и како таков општеството е организирано околу неговите потреби, реалноста се гледа преку неговите перспективи, неговите атрибути се сметаат за највредни и продуктивни и како резултат на тоа, мажите доминираат во политиката и културата. Социологот Алан Џонсон (Allan Johnson) (цитирано од Becker, 1999, стр. 24) оваа социјална структура којашто е идентификувана како машки и во која доминира мажот ја нарекува какао „патријархат“. Според Џонсон, угнетувањето врз жените не е поентата на патријархатот, но сепак социјалниот систем кој е идентификуван како машки и контролиран од мажите, неизбежно е да ја цени машкоста и машките карактеристики над женственоста и женските карактеристики. Во таков систем мажите (и жените) ќе бидат охрабрани да ги сметаат жените како суштества кои ќе ги исполнуваат потребите на мажите.

Во феминистичката теорија, патријархатот се однесува на односите на моќта меѓу мажите и жените. Етимолошки, терминот значи „владеење на таткото“ (Елсон, 1995). Во општеството, овој однос се гледа во доминацијата на мажите и женската подреденост. Во поширок концепт, патријархатот се користи како термин за карактеризирање на општеството во кое доминира мажот, во рамките на семејството и надвор, во образованието, работата и социо-политички институции. Во суштина, патријархатот е социјален систем што ги потчинува жените на различни начини. Патријархатот создава големи пречки за развојот на жените во јавната и приватна сфера на општеството, давајќи им приоритет на мажите и ограничувајќи ги човековите права на жените (Bankston, 2000). Оттука, патријархалните институции на општеството се одговорни за инфериорниот статус и деградирањето на социјалниот статус на жените во општеството.

Феминистичкиот социолог Силвија Уалби (Sylvia Walby, 1990) ги комбинира карактеристиките на марксизмот и радикалниот феминизам во една теорија за да даде објаснување на родовите нееднаквости. Таа тврди дека родовите нееднаквости се одржуваат преку низа општествени структури на патријархални системи, кои ја подредуваат жената. Walby (1990) го дефинира патријархатот како систем на општествена структура и практики во кои доминираат мажите и преку кои се искористуваат и угнетуваат жените. Патријархатот е составен од шест структури: патријархалниот начин на произведување (експлоатација на жените во домот во форма на неплатена работа и други домашни должности), патријархалните односи во платената работа (исклучување на жените од пазарот на работна сила или сегрегација во сектори со низок статус и плати), патријархалните односи во државата (исклучување на жените или маргинализација во рамките на законодавството), машкото насилство (силување, сексуална злоупотреба и семејно насилство), патријархалните односи во сексуалноста (практики кои промовираат задолжителна хетеросексуалност) и патријархалните односи во културните институции (општествени институции како што се религијата, образованието и медиумите).

Walby (1990) тврди дека со време жените доживеале огромни промени во однос на пристапот на работа, државата и граѓанското општество, но овие промени се реперкуирале само во промена на формата на патријархатот, а не во создавање услови за негово пропаѓање. Жените избегнувале некои ограничувања во семејниот живот, но тие сè уште наидуваат на сегрегација и подреденост во јавната сфера. Според Walby (1990, стр. 201), жените веќе не се ограничени во домот, но се обесхрабени, маргинализирани и експлоатирани во рамките на платената работа на повеќе начини.

Во оваа патријархално општество успеваат жените и можат да бидат во позиции на моќ, под услов тие да се машко ориентирани, да се однесуваат конформистички кон машките вредности и да не го загрозуваат патријархалниот ред. Либералните движења на жените биле концентрирани на релативно помалку заканувачки аспекти на родовата еднаквост. Нивна примарна цел била да им овозможи на жените да го направат она што го прават мажите, на начин на кој што го прават мажите. Со други зборови, либералниот феминизам барал само на жените да им се овозможи да напредуваат како мажите во институции со патријархални вредности. Оваа формална еднаквост им помогнала на некои

жени да постигнат моќ и отворила многу работни места за жените. Но, оваа формална еднаквост не го загрозила патријархатот, кој се наоѓа во јадрото на родовите нееднаквости.

3.3. Родовите улоги

Студиите за родовите улоги се предмет на многу дебати во последните неколку децении. Родовите улоги се однесуваат на општествените очекувања за соодветно женско и машко однесување. Родовите улоги на поединците се значајни бидејќи го насочуваат нивното однесување, емоционалните реакции, когнитивните функции, ставовите и општо, нивното психолошко и социјално приспособување. Исто така, родовите улоги се значајни во одржувањето и континуитетот на општеството. Во сите култури, на мажите и жените им се доделуваат различни активности, задачи, карактеристики и ставови.

Истражувачите и теоретичарите имаат различни ставови за основните фактори за тоа како луѓето го разбираат родот и развојот на родовите улоги. Повеќето студии налагаат дека децата знаат дали се машко или женско од нивна тригодишна возраст. Изложеноста на информации за тоа што значи да се биде машко или женско потекнува од родителите кои што децата ги земаат за модел. Децата ги усвојуваат пораките на родителите за родот од рана возраст и стануваат свесни за разликите во родовите улоги од нивна двегодишна возраст (Lemish, 2010).

Развојот на родовите улоги започнува уште од раѓање. Децата се изложени на многу фактори кои влијаат на нивните ставови и однесувања во однос на родовите улоги. Овие ставови и однесувања обично се изучуваат дома, а потоа се зајакнуваат од страна на врсниците, училишните искуства и медиумите. Најсилното влијание врз развојот на родовите улоги се одигрува во семејството, при што родителите отворено или прикриено, свесно или несвесно ги пренесуваат нивните верувања за родот.

Ова се само некои размислувања. Сите ние имаме свои теории врз кои се трудиме да го разбереме и објасниме однесувањето на мажите и жените. Теориите ни даваат објаснувања, кои пак, влијаат на нашиот образец на размислување и однесување. Земајќи го предвид влијанието на теориите врз нашите перцепции, однесувања и очекувања, важно е да ги анализираме внимателно.

Студиите сугерираат седум различни теории за тоа како се развиваат родовите улоги: биолошка теорија, психоаналитичка теорија, структурно-функционална теорија, теорија на социјално учење, когнитивен развој, родова шема и симболичка интеракција.

1.1.1. Биолошка теорија

Биолошката теорија сугерира дека разликите во машките и женските улоги се резултат на биолошките разлики. Истражувањата традиционално се фокусираат на хромозомите, структурата на мозокот или хормоните. Поврзувајќи се со претходното поглавје, повеќето мажи имаат XY хромозоми, а повеќето жени имаат XX хромозоми, затоа што го наследуваат X-хромозомот од секој родител. Генетските докази покажуваат дека неколку гени кои ја контролираат интелигенцијата се наоѓаат само на X-хромозомите (Tanouye, 1996, цитирано од Wood, 2007). Ова значи дека некои аспекти на интелигенцијата на мажите се наследени од нивните мајки, додека жените можат да ја наследат својата генетска интелигенција од двајцата родители. Генетските истражувачи, исто така, имаат објавено дека примарниот ген одговорен за социјални вештини е активен само на X-хромозомот (Langreth, 1997; Wood, 2007). Ова може да објасни зошто жените кои имаат два X-хромозоми обично се приспособливи и попријатни од мажите во повеќето социјални ситуации.

Биолошките теории се фокусирани и во улогата на хормоналната активност во обликувањето на однесувањата поврзани со полот. Половите хормони влијаат на развојот на мозокот, како и на телото. На пример, естрогенот, примарниот женски хормон, предизвикува женското тело да произведува ‘добар’ холестерол, којшто ги прави крвните садови пофлексибилни од тие на мажите (Ferraro, 2001; Wood, 2007). Естрогенот, исто така, го зајакнува имунолошкиот систем, правејќи ги жените помалку подложни на имуните нарушувања и поотпорни на инфекции и вируси. Оттука, не изненадува тоа што од фазата на фетусот во текот на целиот живот, мажите се повеќе склони кон некои физички проблеми отколку што се жените. Естрогенот, исто така, е поврзан со масното ткиво околу колковите кај жените, што овозможува држење на фетусот за време на бременоста, а постои и одредена прелиминарна поддршка за тврдењето дека естрогенот го спречува функционирањето на

црниот дроб, така што жените го елиминираат алкохолот побавно од мажите и со тоа може побрзо да реагираат на алкохолот.

По истражувањето на половите хормони, Carol Tavris (1992) и Wood (2007) заклучуваат дека мажите, исто како и жените, имаат хормонален циклус кој влијае на нивното однесување. Мажите кои користат дроги и се насилни, се претпоставува дека имаат највисоко ниво на тестостерон, примарен машки хормон. Повисоките нивоа на тестостерон се исто така поврзани со моќта, доминантноста и физичкото изразување на лутината.

Третиот фокус на биолошките теории е структурата на мозокот, кој е поврзан со полот. Истражувањата покажуваат дека, иако и жените и мажите ги користат двете хемисфери на мозокот, секој пол има тенденција да се специјализира во една. Мажите, генерално, имаат поголем развој на левата хемисфера на мозокот, која ги контролира линеарното размислување и аналитичкото расудување. Специјализирани за десната хемисфера, жените имаат тенденција да имаат поголема способност за имагинативна и уметничка активност, интуитивно размислување и визуелни задачи (Joseph, 2000). Истражувањата укажуваат на тоа дека жените имаат тенденција да ги користат двете страни на мозокот за да вршат јазични задачи, додека мажите имаат поголема веројатност да ја користат само левата страна на мозокот за да дознаат туѓи емоции (Wood, 2007, стр. 40). Сплениумот (corpus callosum), густо и заоблено сврзно ткиво кое ги поврзува двете хемисфери, е поголем кај повеќето жени, што може да одговара на нивните поизразени вербални способности. Сепак, сплениумот се менува како резултат на искуството што значи дека можеме да го развиеме со употреба, исто како што ги развиваме и другите мускули во нашите тела преку вежбање.

Christen (1995) се фокусира на разликите во големината на мозокот и структурата меѓу жените и мажите. Поради разликата во големината на мозокот, жените се подобро приспособени за вербални проекти, додека мажите се подобри за математички и просторни проекти. До истите заклучоци доаѓа и Massoby (1966), кој ги испитувал вербалните, нумеричките, креативните и аналитичките способности и заклучил дека жените биле поуспешни во вербалните задачи, додека мажите се покажале поуспешни во решавањето на нумеричките и аналитичките задачи.

Биолошките теории донесуваат два заклучока во врска со родовите улоги. Прво, мажите се заштитници на семејството поради нивната поголема физичка структура, поголема сила и агресивно однесување. Второ, жените се поврзуваат со негување и домашна нега, поради нивните репродуктивни способности и нивното пасивно однесување.

Една од главните критики на биолошкиот поглед кон родовите улоги е дека заради физичките разлики, однесувањата на мажите и жените не може да се менуваат и општеството нема никаква важност во улогите што ги играат жените и мажите (Kessler & McKenna, 1978). Биолошките теории создадоа крути родови дихотомии кои го регулираат машкото и женското однесување. Одличен доказ за строгите портретирања на родот е дека децата кои не се однесуваат според нивните улоги се сметаат како психолошки нездрави (Singleton, 1987, стр.4). Иако практично ниту еден истражувач не го оспорува влијанието на биологијата врз полот, сепак има значителни контроверзии во однос на јачината и непроменливоста на биолошките сили. Мнозинство истражувачи сметаат дека разликите помеѓу половите се делумно создадени од факторите на околината (на пр., Fausto-Sterling, 2000).

1.1.2. Психоаналитичка теорија

Првично создадена од Зигмунд Фројд (1957),¹⁰ психодинамичката теорија се фокусира на семејната и психичката динамика, која влијае на развојот на поединците, вклучувајќи го и нивниот родов идентитет. Фројд предложи дека психолошкиот развој во детството се одвива во пет психосексуални фази: орална, анална, фалична, латентна и генитална. Според Фројд, развојот на родовите улоги се јавува во фаличната фаза на психосексуалниот развој кога децата се идентификуваат со својот родител од ист пол (Shaffer, Willoughby & Wood, 2002). Едиповиот комплекс се јавува кај момчиња на возраст од три до шест години. Момчињата имаат сексуални чувства кон своите мајки и како резултат на тоа, ги сметаат своите татковци за нивни ривали. Подоцна, тие ги потиснуваат своите чувства кон својата мајка и се идентификуваат со својот татко како модел за улога

¹⁰ Иако општо прифатениот превод е Сигмунд Фројд, сепак ќе ги почитуваме граматичките правила на германскиот јазик каде “S” пред самогласка се изговара како „З“.

на машкоста. Преку идентификување со таткото, момчињата учат како да се однесуваат како мажи (Kaplan, 2000).

Од друга страна, девојчињата страдаат од комплексот на Електра. Девојчињата првично се сексуално поврзани со нивните мајки. Меѓутоа, кога сфаќаат дека немаат пенис, тие ги обвинуваат своите мајки и ја пренасочуваат својата наклонетост кон нивните татковци. За да ги привлечат своите татковци, ќerkите ги гледаат своите мајки како модели и развиваат женски атрибути (Kaplan, 2000). Од тригодишна до петгодишна возраст децата се чувствуваат сексуално привлечени кон својот родител од ист пол. Поврзувањето со родителот од истиот пол е клучно за долгорочното ментално здравје и сексуалноста.

Психоаналитичката теорија ги компензира наводите на Фројд. Таа тврди дека најраните односи се клучни за развојот на родовиот идентитет. За повеќето деца, најважната рана врска е со примарниот старател, обично мајката. Теоријата го објаснува развојот на машкиот и женскиот идентитет како резултат на различни видови на односи што обично постојат меѓу мајките и децата од секој пол.

Помеѓу мајката и ќerkата постои фундаментална сличност што придонесува за поблиско идентификување. Иако во односот со синот, мајката ја охрабрува неговата независност да се случи порано, тие помалку разговараат со синовите за емоционални теми и односи. За да го воспостави неговиот идентитет, едно момче мора да се разликува и одвои од својата мајка со тоа што ќе стане независно од другите и со тоа ќе создаде чувство на моќ (Wood, 2007).

Психоаналитичарите тврдат дека идентитетот што е создаден во детството е фундаментален. Тие го гледаат тоа како основа врз која се подигнуваат подоцнежните погледи за себе. Примарна вредност на оваа теорија за родовиот развој е што ја истакнува важноста на односите во култивирањето на родот. Теоријата сугерира дека блиските односи можат да значат прилично различни нешта кај машките и женските лица. За жената близок однос може да значи утеха и поврзување, додека за мажите независност.

1.1.3. Структурно-функционална теорија

Структурно-функционалната теорија се заснова на идејата дека општеството мора да најде начин да обезбеди опстанок. Овој став сугерира дека начинот на кој жените и мажите ќе го разберат своето место во општеството не е биолошки определено, туку е определено од тоа за што има потреба културата. Основно за оваа теорија е поимот „организација“. Како што е дефинирано од Parsons (1960), главната цел на една организација е постигнување на специфична цел и таа цел се постигнува преку поделба на работата на групи што им овозможува на групата да произведе нешто што ќе го користи друга група и како заклучок поединците колективно делат заедничко искуство.

Структурно-функционалната теорија предлага дека за да се одржува општеството, секој пол мора да има улоги и работни места што ќе го овековечат општеството и ќе овозможат негово функционирање на поефикасен начин. Поделбата на трудот, така што мажите се упатуваат да работат надвор од домот, а жените во домот, постоела во општеството за да им помогне на децата да се подготват за својата иднина како возрасни лица, кои функционираат во рамките на нивната група. Родот и родовите улоги создале стабилно општество затоа што секоја личност сфаќа како неговата/нејзината позиција е поврзана со големата група. Системот на верувања и вредности на културата вршат притисок врз поединците да ги задржат нивните улоги (Lindsey, 1997).

Според Parsons and Bales (1955) социјализацијата на едно дете доаѓа во фази и родителите се примарни агенти на социјализацијата, со акцент на улогата на таткото за синовите и улогата на мајката за ќерките. Со цел да ги потенцираат различните родови улоги, тие ги категоризираат мажите како „инструментално супериорни“, а жените како „експресивно супериорни“. „Инструментално“ значи дека мажите се насочени кон гледање на семејството во однос на нивните цели за заработувачка, додека „експресивно“ значи дека жените се фокусирани на односите меѓу членовите на семејството.

Структурно-функционалната теорија на објаснување на општеството и родот има свои ограничувања. Главната критика упатена кон теоријата е дека таа дава многу симплифициран поглед на општеството. Теоријата не ги зема предвид ниту домаќинствата со самохрани родители, ниту динамиката на современото семејство (Lindsey, 1997).

1.1.4. Теорија на социјално учење

Теоријата на социјално учење дава објаснување за родот и за тоа како се формираат родовите улоги преку користење на развојниот процес. Клучно за теоријата за социјално учење е идејата да се добијат награди за правилно однесување според родовата улога. Иако ја признава важноста на социјализацијата во дефинирањето на родовите улоги, теоријата за социјално учење смета дека родовиот идентитет е формиран во детството.

Како претставник на теоријата за социјално учење, Albert Bandura (1977) наведува дека однесувањето се учи од околината преку процесот на набљудување. Бандура истакнува дека развојот на родовата улога се постигнува на два начина. Прво, децата се наградувани кога се однесуваат на родово-соодветен начин и казнети кога покажуваат девијантно однесување. Второ, децата ги набљудуваат и имитираат ставовите и однесувањето на моделите од ист пол. Децата ги набљудуваат однесувањето и последиците на моделите на улоги како: родителите, браќата и сестрите, наставниците и познатите личности, што резултира со учење на социјалните норми и очекувања, вклучувајќи го тука и соодветното родово однесување. На возраст од пет до седум години, децата сфаќаат дека нивниот пол е дел од нивните личности и стануваат повнимателни кон моделите, особено моделите од ист пол.

Bandura (1977) смета дека луѓето се активни обработувачи на информациите и размислуваат за односот помеѓу нивното однесување и неговите последици. Учењето преку набљудување не може да се случи, освен ако когнитивните процеси не се ставени во функција. Поединците што се набљудуваат се нарекуваат модели. Во општеството, децата се опкружени со многу влијателни модели на улоги (“role models”), како што се родителите во семејството, ликовите од детските емисии, пријателите меѓу врсниците и наставниците во училиште. Овие модели нудат примери на однесување што треба да ги имитираат. Децата посветуваат внимание на некои од овие модели и го сфаќаат своето однесување. Подоцна тие можат да го имитираат однесувањето што го забележале. Тие можат да го сторат тоа без оглед на тоа дали однесувањето е „соодветно на полот” или не, но има голем број процеси кои овозможуваат детето да репродуцира однесување, за кое неговото општество смета дека е соодветно на неговиот/нејзиниот пол.

Прво, детето е поверојатно да ги следи и имитира оние луѓе што ги перципира како слични на себе. Како последица на тоа, тие веројатно ќе го имитираат однесувањето моделирано од луѓе од ист пол.

Второ, луѓето околу детето ќе одговорат на однесувањето што тоа го имитира со засилување или казнување. Ако детето имитира однесување на модел и тоа се наградува, детето веројатно ќе продолжи да го имитира однесувањето. Ако родителот гледа мало девојче кое ја теши својата кукла и ѝ кажува „колку си добра девојка“, тоа е наградување за детето и создава повеќе можности за тоа да го повтори однесувањето. Нејзиното однесување е засилено. Зајакнувањето може да биде надворешно или внатрешно и може да биде позитивно или негативно. Ако детето сака одобрение од родителите или врсниците, тоа одобрување е надворешно засилување, но чувството на задоволство од посвојувањето е внатрешно засилување.

Трето, детето, исто така, ќе разгледа што се случува со другите луѓе кога ќе одлучи дали да имитира нечии однесувања. Ова е познато како делегирано засилување. Децата ќе имаат множество на модели со кои се идентификуваат. Овие модели можат да бидат луѓе во нивниот непосреден свет, како родители или постари браќа и сестри или тие може да бидат измислени ликови или луѓе во медиумите. Мотивација за идентификација со одреден модел е дека тие имаат квалитети што поединецот сака да ги поседува.

Според Bandura (1977) процесот на идентификација на децата почнува веднаш од раѓањето со предмети како што се розовите или сините ќебиња за да се идентификува детето како женско или машко. Идентификацијата потоа продолжува со изборот на облека, фризури, играчки, игри и конечно преку реакциите на родителите кон девијантно родово однесување.

Како заклучок според теоријата за социјално учење, младите девојки имаат тенденција да бидат наградени кога се суптилни, внимателни, тивки, емоционални, експресивни и послушни - сите квалитети претпоставено поврзани со женственоста. Тие имаат тенденција да добијат помалку позитивни одговори, доколку се бунтовни, независни, безгрижни со другите или имаат квалитети поврзани со машкоста.

Теоријата за социјално учење е критикувана за пасивната улога што им ја дава на децата во процесот на социјализација и учење и за игнорирање на различните когнитивни способности на децата (Lindsey, 1997).

1.1.5. Когнитивен развој

Теоријата на когнитивен развој, слично како и теоријата за социјално учење, се фокусира на етапите на развојот на детето и проучува како поединците го разбираат својот род преку интеракција со другите. Теоријата на когнитивен развој е заснована на влијателните студии на Jean Piaget (1932), Lawrence Kohlberg (1958) и Carol Gilligan (1982).

Истражувањата покажуваат дека децата поминуваат низ неколку фази во развојот на родовите идентитети (Wadsworth, 1996; Wood, 2007). Од раѓањето до околу 24 до 30 месеци, тие се фокусираат на етиките кои се наменети за нив во комуникацијата на другите. Кога ќе слушнат дека другите ги нарекуваат „девојче“ или „момче“, тие ги учат етикетите, и активно бараат модели од ист пол што можат да ги имитираат. Родовиот идентитет на детето или категоризацијата на момче или девојче е првиот основен градбен блок. Оттаму, детето почнува да сфаќа што значи момче или девојче во однос на неговите или нејзините активности. Колберг ја разви следната шема за тоа како се учат родовите улоги: јас сум момче, затоа сакам да правам машки работи и затоа, можноста да правам машки работи е наградувана. Теоријата на когнитивен развој сугерира дека родовиот идентитет е стабилен, дека е поставен на возраст од шест години и не се менува како другите концепти, како што се возраста или социјалната класа (Колберг, 1966, цитирано од Wood, 2007).

На млада возраст, момчињата учат дека агресивноста е машка особина и води кон популарност. Девојките учат дека женствено е да се облекувате убаво, да ставате шминка и да правите други работи за да бидете физички привлечни. Carol Gilligan (како што е цитирано од Wood, 2007, стр. 48) теоретизира дека повеќето жени се социјализираат за да ги ценат врските со другите, да покажат грижа и одговорност и да ги зачуваат односите. Од друга страна мажите имаат поголема веројатност да ја ценат автономијата и да комуницираат на начини со кои се зачувува нивната независност од другите.

Една сериозна критика на теоријата на когнитивен развој се сосредоточува на зависноста од само машки субјекти во истражување. На пример, Колберг во своите истражувачки активности користел само момчиња и претпоставувал дека истото се случува и во развојот на девојчињата.

1.1.6. Теории на родова шема

За разлика од другите теории кои се фокусираат на содржината на родовите разлики, теоријата на родови шеми се фокусира на тоа како индивидуата може да ги разбере разликите помеѓу половите (Bem, 1988). Теоријата на родова шема се заснова на премисата дека луѓето развиваат когнитивни шеми во кои се складираат информации за одредени предмети и концепти.

Керол Мартин (Carol Martin) и Чарлс Халверсон (Charles Halverson) ги гледаат децата како високо мотивирани да усвојуваат интереси, вредности и однесувања кои се конзистентни со нивната слика за себе, како момче или девојче кое почнува од тригодишна возраст. Оваа информација е вклучена во една родова шема. Шемите може да содржат специфични родови предмети, однесувања и улоги. Децата имаат своја сексуална шема што содржи информации кои им помагаат да се однесуваат според нивниот род. Овие шеми помагаат во обработката на социјалните информации. Постојат силни докази дека на седумгодишна возраст децата развиваат стереотипи (Shaffer, 2009).

Теоријата на родова шема укажува на тоа дека малите деца се под влијание на идеите на општеството за тоа што значи да се биде машко или женско во нивната култура. Теоријата на родова шема за првпат беше развиена од Сандра Бем во 1981 година, а подоцна се популаризираше од страна на Керол Мартин и Чарлс Халверсон во 1983 година. Според теоријата на родова шема, откако децата формираат основен родов идентитет, тие започнуваат да развиваат родови шеми. Родовата шема може да се смета како организиран збир на родови верувања кои влијаат на однесувањето. На пример, шестгодишно момче може да има шема што содржи информации за тоа какви видови облека се пригодни за девојчињата и какви видови облека се соодветни за момчиња. Бидејќи фустаните се за девојчиња, момчето ќе одбие да ги носи. Родовите шеми се засноваат на интеракција на децата и набљудувањето на другите, нивната околина и култура. Тие се користат за

организирање и насочување на однесувањето на едно дете врз основа на родовите норми и очекувања на неговото или нејзиното општество поврзано со полот на детето.

1.1.7. Симболичка интеракција

Симболичката интеракција претставува поинаков начин на гледање на поединците и индивидуално учење, доколку ја споредуваме со било која друга теорија дискутирана во ова поглавје. За разлика од биолошките, психоаналитичките, когнитивните или теориите на шеми кои што ја карактеризираат личноста како пасивен агент во учењето и социјализацијата, симболичката интеракција ја карактеризира индивидуата како вклучена во процесот на учење и одговорна за присвојување на пораките. На кратко, симболичката интеракција испитува како „луѓето придаваат симболички значења на предметите, однесувањата и другите луѓе и ги развиваат и пренесуваат овие значења преку интеракција” (Howard & Hollander, 1997, стр. 2).

Симболичкиот интеракционизам е многу широка теорија според која, преку комуницирањето, учиме кои сме и што значи тоа во културата во која сме родени. Бидејќи новороденчињата не доаѓаат на овој свет со чувство за себе како различно од светот, тие учат од другите како да се гледаат себеси. Родителите и другите преку комуницирање со децата им кажуваат кои се. Детето се опишува како големо, деликатно, силно, активно или мирно, и така натаму. Со секоја етикета, другите му нудат на детето една слика за себеси, а децата ги присвојуваат туѓите погледи за да дојдат до сопствено разбирање за тоа кои се тие. Комуникацијата е централниот процес преку кој ја добиваме претставата за тоа кои сме; од моментот на раѓање, се впуштаме во интеракција со другите, особено со родителите, кои ни кажуваат кои сме, што е соодветно за нас и што е неприфатливо (Wood, 2007, стр. 51). Основата на симболичката теорија за интеракција е поставена од Џорџ Мид (George Herbert Mead) (1964). Тој се занимаваше со идејата за „себе” и како се создава тоа. Тој тврди дека „себството” потекнува од интеракцијата на поединецот со групата на која ѝ припаѓа.

Истражувањата покажуваат дека родителите ги комуницираат ставовите за родот преку нивните одговори на децата и преку интеракцијата на наставниците со учениците. Родот се учи преку дефинирање на децата по пол и поврзување на полот со социјалните очекувања за тој пол. „Ти си помошничка на мајка ти во кујната”, би можело мајките или

татковците да им кажат на ќерките. Ова им кажува на младите девојки дека е соодветно тие да бидат вклучени во домашни активности. Кога младите момчиња носат кеси по успешниот шопинг, родителите често ги фалат велејќи дека „се толку силни мали мажи“. Ова ја поврзува силата со тоа што е машко. Родовите пораки продолжуваат и во игра. Кога една млада девојка се обидува да му каже на едно момче што да прави, може да ѝ биде кажано дека „не може да му шефува, бидејќи таа е само девојка“. Така, децата учат што се очекува од нив и како тоа е поврзано со тоа да бидат машки или женски (Wood, 2007).

Важен придонес во културната теорија за родот е концептот на родови улоги. Улогата е збир на очекувани однесувања и вредности поврзани со нив. За секој од нас има одредени улоги што општеството очекува да ги исполнуваме. Жената се смета за старателка и од неа се очекува да се грижи за новороденчињата, постарите роднини и лицата кои се болни или инвалиди. Ако детето е болно, генерално се очекува мајката да земе слободни денови од работа или други активности за да се грижи за детето. Ако на родителите или свекрвите им е потребна помош, тоа ќе се очекува од ќерката или снаата, без оглед на загубите за нејзиниот професионален и/или личен живот. Дури и при работа надвор од дома, културните погледи на женственоста се очигледни. Жените не се еднакво застапени на службените работни места, додека мажите се преместени на извршни позиции во различните корпорации и сектори на економијата. Мажите сè уште се сметаат за главни придонесувачи кон финансиите во семејството. Така, поприфатливо е жената да нема работа, отколку тоа да му се случи на мажот. Некои жени денес ја сметаат кариерата како опција, нешто што може или не може да го направат или може да го направат некое време, а потоа целото време да се посветат кон одгледување семејство. За успешно да ја исполни машката улога, мажот мора да работи и да донесе приходи; додека женската улога не го бара тоа.

Значајно е да се потенцира дека, не само што улогите се доделени од општеството, туку од него се дефинира и нивната вредност. Во рамките на западната култура, женската улога останува како подредена во зависност од машката улога. Мажите сè уште се сметаат за глава на семејството дури и ако нивните сопруги заработуваат повеќе пари отколку тие. Мажите почесто од жените се сметаат за лидери и им се дава можност да водат. Понатаму,

работата што ја прават мажите е повеќе ценета од општеството, отколку работата што им е доделена на жените.

Втора значајна димензија на улогата е дека треба да се присвои. На многу рана возраст, девојчињата учат дека би требало да бидат убави, да ги стават туѓите потреби пред своите и да се негуваат, додека момчињата учат дека треба да се заповедни и да командуваат. Присвојувајќи културни скрипти за род во себе, учиме не само дека има различни улоги кај мажите и жените, туку и дека на нив им се доделуваат нееднакви вредности.

Како заклучок, симболичкиот интеракционизам е многу важен затоа што го потенцира фактот дека родот е создаден од општеството и одржуван преку комуникација што нè охрабрува да ги прифаќаме улогите што општеството ги препишува за нас.

3.4. „Стаклениот плафон“

„Плафонот не е стакло - тоа е густ слој на мажи!“

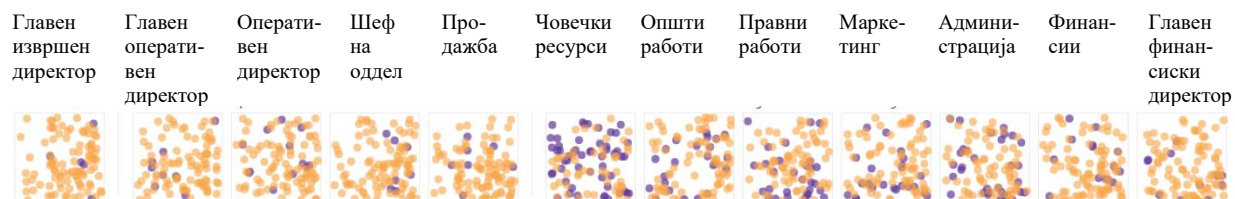
- Anne Jardim

Унапредувањето на жените во организациските хиерархии претставува еден вид борба за жените. Статистиките покажуваат дека е многу тешко една жена да напредува и достигне извршна позиција, без да создаде своја корпорација. Прв пат една жена успеа да се вброи во врвот на списокот „Fortune 1000“ преку традиционално искачување на скалата во 1997 година. Иронично, тоа се случи во одделот за барбики (Barbie) на корпорацијата „Mattel“ (Dobrzynski, 1996, цитирано од Buzzannel, 2000). Многумина се повикуваат на овој феномен, кога говорат за бариерите за жените кон повисоките нивоа, односно кога говорат за „стаклениот плафон“.

Да се потсетиме дека „стаклениот плафон“ е метафора за опишување на ситуации кога напредувањето во кариерата на квалификувано лице во рамките на хиерархијата на една организација е спречено поради некоја форма на дискриминација, најчесто родова. Со оглед дека терминот за прв пат се користеше во угледниот американски дневен весник „The

Wall Street Journal”, тој брзо се прошири низ целиот свет за да се опишат бариерите во напредувањето на жените кон извршните позиции во организациите (Davies-Netzley, 1998). Илустрацијата на Графиконот бр. 3 покажува дека овие бариери и денес се многу значајни.

Графикон бр. 3. Застапеноста на жените на менаџерски позиции во корпоративна Америка



Извор: Vanessa Furhman, Where Are All the Women CEOs?, The Wall Street Journal, Feb 6th, 2020.

Невидливата бариера создадена со ова исклучување на жените подразбира статичка структура, која ги блокира можностите за жените. Патот опсипан со блокади од предрасуди и корпоративни традиции резултира во недостаток на поддршка за жените. Оваа невидлива бариера ги спречува жените да ги досегнат позициите на управување, дури и кога тие можат да бидат подобри од мажите (Commission F.G., 1995, цитирано според Cotter, 2001).

Додека традиционалните дефиниции за стаклениот плафон се фокусираат на непропорционалните претстави во горните позиции како резултат на оваа невидлива структура, Buzzannel (2000) ги дефинира стаклените плафонски процеси како „јазични и интеракциски модели поврзани со родовите идеологии во кои жените се девалвирани“ (стр.237). Таа тврди дека „нашиот јазик и дискурсите практики ги пресоздаваат стереотипните машки и женски поделби на семејството, работните активности и занимањата“ (Buzzannel, 2000, стр. 247). Јазикот и дискриминаторските практики го поддржуваат стаклениот плафон. Честопати и несвесно, јазикот ја зајакнува менаџерската идеологија, чиј исход е доминација на белите мажи кои водат кон промовирање и зачувување на патријархалната традиција (Deetz, 1992).

Иако не постои објективна причина жените да не се кандидираат за високи раководни позиции во една организација, жените се спречени преку дискриминаторски практики во организациите и општествата. Во зависност од националната или организациската култура, стаклениот плафон може да биде поблизу или подалеку од врвот на една организација, но без оглед на неговата локација, основата во голема мерка е

формирана од жените. Пристапот на жените до високи позиции најчесто е ограничен од моментот кога тие стануваат членки на една организација, со нивната интеграција во претпоставено нестратешки оддели (човечки ресурси, односи со јавноста), кои не се сметаат за традиционална база за унапредување на врвните директори. Исто така, жените се исклучени од формалните и неформалните мрежи, кои можат да обезбедат потребен социјален капитал за унапредување на високи раководни позиции (Warrell, 2013).

Постојат неколку видови на бариери што ги блокираат жените да напредуваат кон врвните позиции: нееднаквост во платите за работа со еднаква или споредлива вредност; родово-базирани стереотипи и вознемирувања; родителски политики; и ограничени можности за унапредување на високо раководни позиции (U. S. Department of Labor, 1992, The Glass Ceiling Commission, цитирано од Cotter, 2001).

Според Jayawardane и Sajeewani (2017), образованието и искуствата може да се сметаат како индивидуални бариери, иако тенденциите покажуваат дека сè поголем број жени дипломираат и обезбедуваат потребно искуство како и нивните машки колеги. Myers (2010) наведува дека иако има зголемено учество на жените во високото образование и е речиси слично или поголемо од мажите, сепак има нееднаквост во постигнувањето на лидерски позиции. Како што е наведено од Smith, Smith и Verner (2012) на жените им недостасуваат атрибути кои ги имаат мажите лидери како што се убедливост, независност, моќ и самоувереност. Покрај ова, Doble и Supriya (2010) сметаат дека балансирањето на работата и животот може да влијае на напредокот на жените и да придонесе кон зајакнување на стаклениот плафон. Некогаш потребите на жените создаваат самонаметнат стаклен плафон и на овој начин ги блокираат нивните кариери. Ова се постигнува како резултат на нивната неподготвеност за ризикување или пак внесување на „контроверзни“ планови и амбиции во нивните семејни животи. Покрај тоа, жените често не се сметаат себеси доволни вешти и талентирани за раководни улоги, што укажува дека им недостига самодоверба.

Ryan and Haslam (2005) ја унапредуваат идејата за „стаклен плафон“ со тоа што предлагаат постоење дополнителни пречки за жените во раководните улоги, кои тие ги именуваат како „стаклена карпа“. Ова укажува на тоа дека кога жените успеваат да се пробијат низ „стаклениот плафон“, тие сè уште се соочуваат со дискриминација, бидејќи нивните машки колеги добиваат помалку критики и подобар фидбек. Покрај тоа, кога

жените ќе досегнат до лидерските улоги, нивните позиции се понесигурни долгорочно од тие на мажите (Ryan and Haslam (2005)). Тие дури се соочуваат со предрасуди, не се сметаат за добри мајки, бидејќи многу малку време поминуваат со своите деца и не се грижат за своите сопрузи.

Како заклучок, иако жените дипломираат во поголем број од мажите, се вклучени во платената работна сила и се подготвени да преземат раководна улога, сепак тие не може да се искачат по скалите кон повисоки позиции. Иако постои декларативна поддршка и подобрување на состојбите, стаклениот плафон сè уште е тука. Други фактори кои претставуваат бариера на напредување и се тесно поврзани со стаклениот плафон се организациските политики коишто ќе бидат образложени во следниот дел.

3.5. Организациски политики како бариера на напредување

Организациите имаат формални практики коишто играат значајна улога во родовата динамика. Формалните практики во една организација вклучуваат политики во врска со слободните денови, породилното отсуство, работното време, прегледите за успешноста, кој известува кому, кој овластува и кого го оценува и така натаму. Овие организациски политики често не ги поддржуваат практиките за родова еднаквост и како такви се претставуваат како бариери за унапредувањето.

Организациската дискриминација врз жените може да се појави во кој било вид практики на човечките ресурси, вработувањето, улогите, проценка на перформансите, унапредувањето и отпуштањето од работа. Родовата дискриминација може да се формализира во политиките на човечките ресурси, доколку критериумите што ги користат донесувачите на одлуките за оценување на перформансите на работниците одат во прилог на мажите наместо на жените. На пример, најчесто успешноста на една индивидуа се мери преку часовите поминати на работа. Жените користат флексибилно работно време повеќе од мажите и следствено се соочуваат со помали можности за унапредување.

Политиките за унапредување се дизајнирани за да овозможуваат жените да се искачат на извршните позиции. Според Oakley (2000), давањето фидбек заснован на

перформансите, обуките и развојот на кариерата претставуваат важна алатка за можноста на жените да се искачат на повисоките нивоа на раководење во една организација.

Една од главните политики на организацијата е процесот на вработување. Според истражувањето спроведено од Thomas (1994, цитирано од Oakley, 2000), организациите често подржуваат употреба на неформални процеси на вработувања, како што се малите социјални мрежи и препораки од вработените, наместо процеси засновани на заслуги со цел да се избере најдобриот кандидат или кандидатка. Неформалните процеси на вработување може да доведат до пристрасност, затоа што работодавачот има тенденција да одбере вработен според неговиот пол и полот на сегашниот носител на работното место (Powell, 2003). Ако претходно на тоа работно место бил маж, тогаш апликантот е оценет според карактеристиките на еден маж. Овој процес има тенденција да го ограничи бројот на жени апликанти и ја засилува професионалната сегрегација и градењето на стереотипни погледи за способностите и улогите на жените и мажите (Powell, 2003).

Политиките за денови на отсуство и одмор се исто така родово динамични. Вработените можат да земаат отсуство за да се грижат за новороденчиња, посвоени деца или болни членови на семејството. Сепак, не сите вработени имаат исти права за отсуство од работа. Овие политики се разликуваат во различни земји. Доминира феноменот дека кога мора да се резервира повеќе време за семејството, обично тоа е обврска на жената. Повеќето татковци не се подготвени да земат слободни денови за семејството, бидејќи знаат дека тоа може да се одрази така што соработниците и супервизорите да ги земаат помалку сериозно како професионалци (Adler, 1996; Wood, 2007). Перцепцијата на жените како мајки, се комбинира со стереотипот генератор на приходи и така се создава ситуација во која мажите е многу тешко да станат рамноправни партнери во одгледување на децата.

Следен начин на кој организациските правила влијаат врз вработените мажи и жени произлегува од строгото работно време. Моделот на работно време од 8 часот наутро до 16 часот сè повеќе не ги исполнува потребите на семејството (Williams, 2000). Дури и ако родителите можат да си дозволат дневна грижа или градинка, децата често се разболуваат и неопходно е родителот да преземе одговорност за грижата за децата. Жените имаат поголема веројатност од мажите да отсуствуваат за да се грижат за децата, што ги

рефлектира и зајакнува родовите претпоставки дека жените го ставаат семејството на прво место, а мажите најпрво ја ставаат кариерата.

Имплементацијата на политики кои им помагаат на вработените да управуваат со одговорности надвор од работата, како што се грижа за оние кои што се зависни од нив како и флексибилна програма, која ќе овозможи отсуство за семејството дава позитивен ефект врз бројот на жени на високите позиции на управување.

3.6. Заклучоци

Во ова поглавје ги истражувавме бариерите со кои се соочуваат жените како лидери и корените на родова дискриминација на работното место. Разбирањето на организациските и социјалните бариери е корисно за дијагностицирање на положбата на жените во рамките на перспективите за напредување во кариерата во една организација. Поглавјето се осврнува на различни феминистички перспективи за да се разгледаат различни пристапи кон родовите разлики во организациски контекст. Литературата сугерира дека бариерите за напредокот на жените кон повисоките позиции на управување произлегуваат од повеќе извори, како што се, ограничувања што им се наметнуваат од општеството, семејството, работодавците и самите жени. Две од највлијателните бариери се: (1) очекувањата во однесувањето во однос на улогите на жените во семејството, кои претставуваат многу реална пречка за нивното унапредување и (2) дискриминацијата во форма на организациски структури и политики. Организациите преку развојот на програми и култури може да им понудат поддршка на жените лидери. Жените, пак, им даваат вредност на бизнисите со тоа што носат различни перспективи и вештини. Овие разлики во рамки на раководството (лидерството) се основа на следното поглавје, кое ќе го испитува женскиот стил на раководство (лидерство).

4. ЖЕНСКИ СТИЛ НА ЛИДЕРСТВО

Жените даваат посебен придонес во организациите со тоа што носат различни перспективи и вештини. Бидејќи жените сè повеќе преземаат лидерски улоги, кои традиционално биле окупирани од мажите, можноста да се разликува стилот на управување меѓу мажите и жените привлекува големо внимание во научното поле. Студиите покажуваат дека жените и мажите имаат различни тенденции во стилот на лидерство. Како резултат на тоа, тематиката за родот и лидерството заслужува сериозно и внимателно разгледување и дискусија. Родот мора да се разгледа за да се утврди како секој лидер може да го достигне максималниот потенцијал и ефективност. Ова поглавје започнува со краток увид во теориите и моделите на лидерството, потоа разгледува некои од аргументите што го поврзуваат стилот на лидерство со родот и на крајот, дава оценка на влијанието на културата врз лидерството.

4.1. Теории за лидерството

Лидерството како дел од човечкото искуство постои од времето кога луѓето формирале групи за да преживеат од различните закани од околината, од опасните животни и други групи на луѓе; кога почнале да соработуваат за постигнување на цели кои биле над можностите на поединците; и кога почнале да создаваат семејства и социјални групи за да задоволат различни потреби. Ако го следиме потеклото на лидерството, може да согледаме дека дискусии поврзани со лидери и лидерството се појавуваат уште во времето на Хомеровата „Илијада“ и во верските текстови како што се Стариот завет, Новиот завет, и Коранот. Но, научното истражување на лидерството датира дури од XX век.

Голем пресврт во научниот приод кон лидерството се случи во раните дваесетти и доцните триесетти години на минатиот век, кога студиите и експериментите во фабриката Хоторн (Hawthorne) ја трансформираа перцепцијата за управување и лидерство. Пред овие студии, лидерите веруваа дека паричната компензација е примарен мотивирачки фактор за вработените (Maslow, 1943). Но, преку низа експерименти во фабриката „Hawthorne Works“ во Илиноис (САД) се откри дека лидерската интеракција со вработените позитивно влијае

врз продуктивноста. Оттука и произлезе дека постојат и други мотивирачки фактори, освен финансиската награда (Merrett, 2006).

Во стручната литература и практика постојат различни пристапи и дефиниции за лидерството. Во текот на минатиот век, дефиницијата за лидерство еволуираше од „можноста да се вметне волјата на лидерот врз оние што се управувани и да се поттикне послушност, почит, лојалност и соработка“ до „зајакнување на однесувањето, сознанијата и мотивациите за да се постигнат целите од кои придобиваат поединците и групите“ (Eklund, Barry & Grunberg, 2017). Лидерството се однесува на практични вештини што ја вклучуваат способноста на поединецот да ги води другите кон заедничка цел. Во суштина, лидерството вклучува инспирирање, управување и комуникација со подредените за извршување на задачи. Според House и Aditya (1997), лидерството или управувањето е процес во кој една индивидуа (на пр., извршен директор или менаџер од понизок ранг) влијае на другите во обид да ги постигне организациските цели. Лидерите утврдуваат и соопштуваат кои се приоритетите на организацијата за сите членови на организацијата, и воедно влијаат и на другите организациски структури, процеси и практики.

Анализирајќи ги горенаведените дефиниции може да се заклучи дека за концептуирање на терминот „лидерство“ се значајни четири компоненти:

1. Лидерството е процес;
2. Лидерството е влијание на другите;
3. Тоа се случува во контекст на една група и
4. Вклучува постигнување на цел, која е поставена од страна на лидерот и групата.

Дефинирањето на *лидерството како процес* укажува на влијанието коешто лидерот го има врз организациски подредените и влијание коешто тие го имаат врз лидерите. Според тоа, нема почеток и крај. *Лидерството како влијание* укажува на способноста да се влијае над своите подредени (субординирани) за извршување на поставените задачи. *Лидерството во контекст на групата* значи дека лидерството претставува влијание над група луѓе кои имаат заедничка цел. *Лидерството вклучува постигнување на цели*, коешто може да биде остварување на одредена задача.

Менаџментот се дефинира како процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред

дефинираните цели на организацијата. Лесно може да се воочи сличност на дефинициите на менаџмент и лидерство. Овие два поима често се користат како замена еден за друг, иако во всушност претставуваат две различни концепти. Лидерството претставува само еден дел од многуте особини, коишто еден успешен менаџер треба да ги поседува. Лидерството значи работа со луѓе, што се карактеризира и со менаџерството. Сепак, постојат значителни разлики. На менаџерот му се дава службено овластување над потчинетите кои му даваат можност да влијае врз нивните однесувања и постапки. Главните функции на менаџментот се поврзани со воспоставување на ред и одржливост на организацијата, додека лидерската функција подразбира промени и движење. Лидерството е повеќе од официјално овластување. Едно лице не станува лидер само затоа што ќе преземе позиција, туку затоа што другите му даваат овластување за поголемо влијание врз нив. Тоа значи дека лидерството се дава од пониските нивоа на организацијата, од подредените, а не од високото ниво (Manxhari, 2013).

Лидерството е клучно за добро функционирање на организациите (Landis, Hill and Harvey, 2014). Според Storey (2005, стр. 91) за да се создаде структура, да се координираат активности и да се управуваат другите во исполнувањето на целите на организацијата, неопходен е факторот лидер. Интересот за лидерството е делумно поврзан со желбата да се идентификуваат средствата за постигнување на организациска ефикасност преку менаџерска контрола, но и со сегашната тенденција лидерството да се смета и претпостави како одговорно за различни тешки проблеми во организацијата (Papa, Daniels and Spiker, 2014, стр. 205).

Во стручната литература може да се диференцираат бројни теории за лидерството како резултат на различните пристапи во проучувањето на лидерството и со цел да се дефинира најдобриот модел, односно стил на однесување на лидерот. Забележувајќи дека научниот интерес за лидерство значително се зголемил во текот на XX век, Charry (2012) идентификувал осум големи теории за лидерство. Додека раните теории се фокусираа на особините што ги разликуваа лидерите од подредените, другите подоцна разгледуваа други варијабли, вклучувајќи ги ситуациските фактори и нивото на вештини. Иако цело време се појавуваат нови теории, повеќето може да се класифицираат како еден од осумте најголеми типови на Charry (2012):

Теорија за „Големиот Човек”

Теоријата за „Големиот човек” претпоставува дека лидерскиот капацитет е вроден, и дека големите лидери се раѓаат, а не се создаваат. Овие теории често ги прикажуваат лидерите како херојски и безмалку митски личности, предодредени да се издигнат во лидерство кога е потребно. Терминот *голем човек* се користеше, затоа што во тоа време лидерството се сметаше првенствено за машки квалитет, особено военото лидерство. Вниманието на теоријата било посочено кон откривање на вродените квалитети и особини, базирано на проучување на луѓе кои веќе биле „големи”, како што се императорот Наполеон Бонапарта или Винстон Черчил, со главна претпоставка дека ако ваквите вродени квалитети и карактеристики би се нашле кај други луѓе и тие би можеле да станат големи лидери.

Теорија на особините

Слично на теориите на „Големиот човек”, теоријата на особините претпоставува дека луѓето наследуваат одредени квалитети или особини, кои ги квалификуваат за лидерство. Раните теории на лидерство тврдеа дека групите функционираат најдобро доколку се управувани од најсоодветниот лидер (Landis, Hill and Harvey, 2014). Тие посакуваа да ги изолираат оние карактерни црти, што го одвојуваат ефективниот лидер од еден просечен лидер. Сите сме слушнале изрази како „тој е роден лидер” или „таа по природа е лидер”. Ваквите изрази се вообичаени за луѓе кои го идентификуваат лидерот по особините. Потрагата по такви карактеристики што ги разликуваат лидерите од „нелидерите“ ги преокупираше психолозите, кои го студираа лидерството во раните години на проучување на лидерството. Тие сугерираа дека постојат социјални, физички, интелектуални и други особини на личноста кои што го карактеризираат еден лидер. Оваа теорија се именува како *Теорија на особините*.

Теоријата на особините сугерира дека одредени индивидуи се родени со одредени карактеристики и особини што ги прават лидери и овие особини прават тие да се разликуваат од другите. Stogdill (1948, наведено според Manxhari, 2013, стр. 415) идентификува околу 80 особини кои што го карактеризираат лидерот, од кои одвојува пет најважни црти (интелигенција, доминација, самодоверба, високо ниво на енергија, знаење

за задачите), кои го разликуваат лидерот од неговите вработени. Според Manxhari (2013), две групи на особини го формираат еден лидер: особини на личноста и особини на мотивација. *Особините на личноста* ги вклучуваат: интелигенцијата, иницијативата (подготвеноста за постигнување цели во нови насоки), способноста за супервизија (можноста за насочување на другите), самодовербата, машкоста/женственоста, зрелоста (приспособливоста на било која возраст). *Особините на мотивација* ги опфаќаат потребата за професионални достигнувања, потребата за самоприфаќање, потребата од моќ над другите, потреба од висока финансиска награда и потреба од безбедност на работното место. Општ заклучок е дека постојат некои особини, како на пример, чест, морален интегритет, самопочит, креативност, флексибилност, желба за лидерство, кои е пожелно да ги поседуваат личностите, кои настојуваат да бидат лидери. Но, поседувањето на одредени особини не претставува доволен услов за да се стане лидер, бидејќи многу од овие особини се вообичаени и меѓу подредените. Поради слични причини, теоријата на особини било предмет на критики кои се фокусира на овие аспекти:

- Списокот на особините е речиси бесконечен и недостасува согласност за тоа кои од особините се најважни; згора на тоа, оние особини што се сметаат за најважни, не се особини на сите успешни лидери.
- Дури и ако се постигне консензус за најважните особини, определувањето на она што го прави еден лидер како успешен останува субјективна проценка. Според тоа, пронаоѓањето на особини што го карактеризираат еден ефективен лидер не може да се постигне, освен ако е јасно дефинирана ефикасноста на лидерот.
- Успехот на една личност може да потекнува и од други фактори, како што се наследено богатство или општествена мрежа и семејна поддршка.
- Многу од карактеристиките дефинирани како особини се особини на личноста, т.е. начини на однесување кои се делумно функции на една дадена ситуација.

Несогласувањата во врската помеѓу лидерските особини и ефикасноста на лидерството ги натерале научниците да ги променат парадигмите во потрага по нови објаснувања за ефикасно лидерство.

Бихејвиористичка теорија на лидерство

Бихејвиористичката теорија на лидерството се појавува во четириесеттите и педесеттите години на XX век и се заснова на идејата дека лидерите се создаваат, а не се раѓаат. Оваа теорија на лидерството се фокусира на дејствијата на лидерите, не на интелектуалните квалитети или внатрешните состојби. Според бихејвиористичката теорија, луѓето можат да научат да станат лидери преку обука и набљудување. Бихејвиористичките истражувања за однесувањето на лидерството покажуваат дека лидер би бил оној кој умее да развие работна атмосфера на заемна доверба, почит кон идеите на подредените и уважување на вработените. Овие истражувања ги сочинуваат *теориите на стилот на лидерство*, кои идентификуваат различни стилови на однесување на лидерот, како што се авторитарниот, демократскиот и либералниот лидерски стил. Neylor (1999) забележува дека интересот за однесување на лидерите е поттикнат од систематска споредба на авторитарните и демократските стилови на лидерство.

Според Дракулески (1999), авторитарниот лидер се концентрира на работата, а демократскиот лидер се концентрира на луѓето, односно првиот е зафатен со постигнување на целите и затоа иницира акција, го појаснува проблемот и утврдува процедурални планови, а вториот ги одржува поволни меѓучовечките односи, арбитрира во споровите, поттикнува, им дава шанса на сите да се искажат, го респектира нивното мислење и ја зголемува меѓузависноста меѓу членовите. Некои лидери управуваат со активност, а други се концентрираат на давање на социо-емоционална поддршка на нивните подредени. Некои други пак ги употребуваат и двата стила, а некои-ниту еден.

Кај авторитарното лидерство, власта е фокусирана во рацете на една личност, која планира, издава наредби, наградува и казнува. Лидерот ги носи сите одлуки во организацијата и претпоставените немаат никакво влијание врз нив. Демократскиот стил на лидерство претставува активирање на сите членови на групата, така што одлуките се донесуваат во соработка со членовите на групата.

Либералниот стил на лидерство подразбира соработка со групата, која ги извршува задачите, а начинот на извршување е препуштен на поединците со минимална контрола од

страна на лидерот. Овој стил најмногу одговара на современите организации, кои имаат високообразовани кадри и каде целта се постигнува со креативна работа.

Бихејвиористичката теорија претставува голем скок од теоријата на вроденост, поради тоа што ја отвора браната во однос на развојот на лидерството како научна област, наспроти психометричната проценка, која ги дели луѓето на оние со лидерски потенцијали и на оние кои немаат таква можност.

Теорија на ситуациско лидерство

Горенаведените теории покажаа дека не постои такво нешто како добар стил на лидерство. Овој факт ги натера истражувачите да најдат фактори што можат да го направат еден стил посоодветен од другите. Од оваа перспектива, ефективното лидерство бара лицето да го користи тој стил што одговара на условите под кои се остварува лидерството, односно неговиот стил треба да го приспособи на ситуацијата во која се наоѓа.

Оваа теорија се појавува во периодот помеѓу шеесеттите и седумдесеттите години на XX век и претпоставува дека постојат фактори, кои се уникатни за секоја ситуација и кои утврдуваат колку специфичните лидерски карактеристики и однесувања ќе бидат ефективни. Оттука, за ефикасно лидерство се потребни различни особини, однесувања и стилови во различни контексти.

Фактори кои ја дефинираат ситуацијата или контекстот на лидерството се: личниот профил на лидерот, карактеристиките на подредените, карактеристиките на задачите, структурата на организацијата, окружувањето во кое се наоѓа организацијата, итн. Рутински и едноставни задачи, стабилно окружување, доволно време, слаба образовна структура на подредените и едноставно мерење на резултатите се фактори кои водат кон авторитетен стил и ориентација на задачите. Сложени задачи, доволно време, висока образовна структура на подредените и потребна креативност се фактори кои фаворизираат демократски стил на лидерство (Manxhari, 2013).

Најпознати ситуациски теории за лидерството се теоријата на Фидлер (Fiedler) и теоријата на насока и цел. Според Fiedler (Northouse, 2013, стр. 123) лидерите можат да применат два различни стила на однесување, и тоа: однесување ориентирано кон

исполнување на задачата и однесување ориентирано кон меѓучовечките односи. Manxhari (2013) наведува дека Фидлер означува специфични карактеристики на ситуациите, кои ја одредуваат ефективноста на лидерот, како што се:

- *Природата на односите на лидерот со членовите:* се карактеризира со степенот на доверба и почит што подредените ја имаат кон лидерот,
- *Структура на задачата:* степенот на идентификување и препознавање на задачата и поставување на фазите за нејзина реализација,
- *Моќта на позицијата:* До кој степен лидерот може да влијае врз одлуките, како што се вработување и отпуштање, унапредување, зголемување на платите итн.

Теоријата на насока и цел пристапува кон лидерството од аспект на ситуацијата, затоа што соодветниот стил на лидерство во прв ред зависи од конкретната ситуација. Според основоположникот на теоријата, Роберт Хаус (Robert House), главната задача на лидерот е да ги одредува и да ги појасни целите на претпоставените, да им помогне да го најдат најдобриот пат за остварување на целите и да ги отстрани сите пречки, кои можат да им се најдат на патот за остварување на целите. Правилниот стил на лидерство зависи од состојбата и од вработените. Избраниот стил на лидерство е прифатлив само кога е прифатен од неговите вработени, ги мотивира и задоволува. Задача на лидерот е да ги олесни, обучува и наградува своите вработени. Според House (1971) постојат четири стила на лидерство:

- **Директивен:** Во овој стил на лидерство, лидерот точно знае што мора да се направи, како треба задачите да се извршат и кој е крајниот рок. Лидерот им дава до знаење на подредените што се очекува од нив, што треба да сработат и како тоа да го направат. Ова значи дека тој им обезбедува на своите вработени јасни насоки во однос на процесите и им кажува што се очекува од нив и како најдобро да ги извршуваат своите задачи;
- **Поддржувачки стил:** стил на лидер кој покажува внимание за благосостојбата на подредените и создава соодветна организациска клима. Неговото однесување се карактеризира со пријателско и емпатично. Тој ги третира своите вработени со почит и ги поддржува кога е потребно. Овој стил

на управување е корисен во ситуации во кои вработениот има проблем, не верува во себе или привремено е демотивирано;

- **Стил ориентиран кон остварување:** стил на лидерство, кој се карактеризира со поставување на предизвикувачки цели кои претпоставените треба да ги остварат. Лидерот очекува достигнувања на највисоко ниво од своите вработени и им верува на нивната способност да се справат со ова. Тој ги принудува да прикажат одлични достигнувања во работата и постојано подобрување и има најголема доверба во способностите на своите вработени. Вработените кои се способни да работат самостојно и имаат капацитети за решавање проблеми, се соодветни за овој стил на управување;
- **Партиципативен стил:** стил на лидерство, кој се карактеризира со партиципација на претпоставените во донесувањето на одлуки. Во овој стил на лидерство, лидерот смета дека е многу важно да се работи со своите вработени и да ги вклучи нивните идеи и мислења во одлуките. Ова значи дека тој е отворен за консултации и дискусија и вклучува предлози од неговите вработени во неговиот процес на донесување одлуки. Лидерот ќе го избере овој стил на лидерство кога вработените поседуваат стручно знаење. Нивниот совет е непроценлив за лидерот.

Според House (1971), лидерите се флексибилни, а кој од горенаведените стилови ќе го применат зависи од ситуацијата, работата и карактеристиките на претпоставените. Важна улога, исто така, играат нивото на искуство на вработените, способноста да работат самостојно и мотивацијата.

Сумарно, според оваа теорија лидерот треба да ја анализира ситуацијата, да ги открие клучните карактеристики на организацискиот контекст и потоа да усвои стил што одговара на тој контекст. Со други зборови, теоријата предлага лидерите да изберат најдобар начин на дејствување според околностите и состојбата во кое се наоѓа. Одделни стилови на лидерство може да бидат посоодветни за различни типови на одлуки. На пример, во ситуација кога лидерот се очекува да биде најискусен член на групата, авторитативниот стил на лидерство може да биде најсоодветен. Во други случаи кога членовите на групата

се квалификувани експерти и очекуваат да бидат третирани како такви, демократскиот стил може да биде поефективен.

Теории на непредвидени состојби

„Контингентните” теории се теории на непредвидени ситуации на лидерство и се фокусираат на одредени варијабли поврзани со животната средина, кои можат да утврдат кој стил на лидерство е најпогоден за одредена работна ситуација. Според оваа теорија, ниту еден стил на лидерство не е соодветен во сите ситуации. Успехот зависи од голем број варијабли, вклучувајќи стилот на лидерство, квалитетите на вработените и карактеристиките на ситуацијата (Charry, 2012). Оттука, која било состојба во кое било релевантно окружување треба да се разгледа при дизајнирање на организација или на некој од нејзините елементи (Naylor, 1999).

Теоријата за непредвидени состојби наведува дека ефективното лидерство зависи од степенот на вклопување помеѓу квалитетите на лидерот и стилот на лидерство и што се бара од одредена ситуација (Lamb, 2013). Стилот на лидерот треба да се приспособи од ситуација до ситуација, што значи дека нема ниту една карактеристика или однесување кое го издвојува лидерот, туку однесувањето на лидерот треба да се приспособи на дадената ситуација во која се наоѓа.

Според теоријата за непредвидени состојби, една индивидуа може да биде ефикасен лидер во одредени услови или окружувања, но истата личност може да не се покаже како лидер во други услови или околности. Слично на тоа, еден стил на лидерство кој бил ефикасен во минатото, денес може да не е ефикасен (Fiedler, 2006).

Трансакциско лидерство

Трансакциските теории се познати и како теории на менаџмент и се фокусираат на улогата на супервизија, организација и перформанси на групите и размените што се одвиваат помеѓу лидерите и вработените. Овие теории се базираат на лидерството врз систем на награди и казни (Charry, 2012). Со други зборови, идејата дека работата на лидерот е да се создадат структури, кои разјаснуваат што се очекува од вработените и последиците (наградите и казните) поврзани со исполнување или неисполнување на

очекувањата (Lamb, 2013). Кога вработените се успешни, тие се наградуваат, а кога не успеваат тие се предупредуваат или се казнуваат (Charry, 2012). Менаџерската или трансакциската теорија често пати се споредува со концептот и практиката на менаџирање и продолжува да е исклучително честа компонента на многу модели на лидерство и организациски структури (Lamb, 2013).

Најголем број теории на лидерството тргнуваат од овој аспект на трансакциското лидерство, каде што лидерот кој ја знае ситуацијата, потребите на вработените и задачите кои што треба да ги извршат, ги водат вработените во извршување на задачата, за што тие потоа добиваат награда. Наградата зависи од завршувањето на работата. Со други зборови, ако лидерот е задоволен од работата од следбеникот, тој ќе го награди следбеникот толку и како што тој посакува. Способноста на трансакцискиот лидер е подредените да ги направи задоволни, што од друга страна може да води кон зголемување на продуктивноста.

Трансформациска теорија на лидерство

Трансформациските теории се познати и како теории на односи и се фокусирани во односите коишто се формирани меѓу лидерите и вработените. Во овие теории, лидерството е процес со кој лицето се ангажира со другите и е во состојба да создаде однос што резултира во зголемена мотивација кај вработените и лидерите.

Како што се подразбира и од самото име, трансформациското лидерство е процес што ги трансформира луѓето. Ова лидерство се однесува на долгорочните емоции, вредности, етика, стандарди и долгорочни цели, вклучувајќи и проценка на мотивите на вработените, исполнување на нивните потреби и третирање на нив како целосни човечки суштества. Овој вид на лидерство вклучува одредена форма на влијание што ги наведува вработените да достигнат повеќе отколку што обично се очекува од нив. Пример за таков лидер се наведува индискиот лидер Махатма Ганди, кој ги зголеми надежите и барањата на своите милиони следбеници и во тој процес се смени и самиот (Manxhari, 2013, стр. 431).

Трансформациските теории често се споредуваат со харизматичните теории за лидерство во кои лидерите со одредени квалитети, како што се довербата и јасно наведените вредности се сметаат за најдобро способни да ги мотивираат вработените (Lamb, 2013). Трансформациските лидери ги мотивираат и инспирираат луѓето помагајќи им на

членовите на групата да ја видат важноста на задачата. Овие лидери се фокусирани на перформансите на членовите на групата, но исто така и на секоја личност кон исполнување на неговиот или нејзиниот потенцијал (Charry, 2012).

Трансформациското лидерство подразбира вклучување во процесот на договарање со вработените, со што лидерите им даваат слобода на истите во извршувањето на задачите, а интервенираат само ако не се остваруваат саканите цели.

Теорија на вештини на лидерство

Оваа теорија наведува дека научното знаење и стекнатите вештини и способности се значајни фактори во практиката на ефикасното лидерство. Теоријата на вештини во никој случај не одбива да ја признае поврзаноста помеѓу наследните особини и лидерството, но тврди дека научените вештини, развиениот стил и стекнатото знаење се вистинските клучеви за перформансите на лидерството. Теоријата на вештините налага на значителна посветеност на организациите за обуки и развој на лидерство (Wolinski, 2010).

Една од најголемите придобивки на теоријата на вештини е дека секој може да стане лидер преку збир на вештини и развојни фази во една организација. Лидерите мора да поседуваат вештини во рамките на една организација, кои што вклучуваат технички, човечки и концептуални вештини (Guerrero и Rowe, 2013). Човечките вештини се вештините за комуникација и внимание на односите со другите во една организација. Техничките вештини претставуваат вештини потребни за остварување на задачите на организацијата. Додека концептуални вештини се способноста на еден лидер да ги обработи своите мисли, како и идеи кои го формираат визијата на организацијата за иднината. Како заклучок би навеле дека според оваа теорија, лидерството не е вродено, туку вештините стекнати преку фази на развој му даваат на поединецот потенцијал да стане лидер.

4.1.1. Типови на лидери

Од претходната анализа на теориите на лидерство може да се заклучи дека постојат различни типови на лидери. „Типот“ на лидер може да биде детерминиран и идентификуван согласно јадрото карактеристики кои се потенцирани, но и со комбинација на некои други карактеристики кои се прикажани и употребени за да се стекне доверба кај луѓето и за да

им се покаже која е главната задача во однос на организацијата. Денес, за најзначајни типови на лидер се сметаат:

- **Бирократскиот лидер**, кој е многу структуриран и ги следи процедурите онака како што се поставени. Овој тип на лидер нема простор за истражување на нови начини за решавање на проблемите и обично со бавно темпо се искачува по скалилата во однос на исполнувањата на барањата на организацијата.
- **Автократскиот лидер** претставува оној кому му е дадена моќта на самостојно донесување на одлуки, имајќи целосен авторитет. Овој тип на лидер е добар за следбениците и вработените кои имаат потреба од надзор во извршување на одредени задачи.
- **Демократскиот лидер**, т.е. тип на лидер кој вклучува еден или повеќе следбеници и вработени во процесот на донесување одлуки за работата, иако лидерот е оној кој ја донесува финалната одлука. Користењето на овој стил не е знак на слабост, туку напротив, знак на сила што следбениците и вработените ќе го почитуваат. Ова нормално се користи кога се поседува дел од информацијата, а другиот дел ја имаат членовите на тимот. Она што треба да се има на ум е фактот дека не се очекува лидерот да знае сè – токму затоа постојат луѓе, кои имаат одредени вештини и знаења. Користењето на овој стил е од взаемна корист, што значи дека на следбениците и вработените им се овозможува да станат дел од тимот, а на лидерот му се дава можноста да донесе подобри одлуки.
- **Харизматичниот лидер**, кој се здобива со изразено влијание главно поради силата на личноста, на пример: Наполеон Бонапарта, Адолф Хитлер, Винстон Черчил... Проблемот со харизматичното лидерство е дека малку луѓе поседуваат вакви исклучителни квалитети потребни за трансформирање на сè околу себе.
- **Традиционалниот лидер**, чија позиција, на пример, е осигурана со самото раѓање - кралеви, кралици и водачи на племенски заедници. Ова е уште една категорија кон која мал број на луѓе гравитираат. Освен во мали семејни бизниси, мали се шансите за традиционално лидерство во работењето.
- **Ситуациониот лидер**, чие влијание може да биде ефективно само доколку се биде на вистинското место во вистинско време. Овој вид на лидерство, според својата природа, е премногу нестабилен и повремен, за да може да има некоја поголема вредност во

бизнисот. Она што се бара е некој кој е способен да ја претпостави лидерската улога во мноштвото ситуации во само одреден период на време.

- **Функционалниот лидер**, кој ја обезбедува својата лидерска позиција согласно она што го прави, многу повеќе од она што е сам по себе. Со други зборови, функционалниот лидер го адаптира своето однесување за да ги пресретне конкурентските потреби кои произлегуваат од ситуацијата.
- **Лидерот, кој е ориентиран кон принципи** и чијшто пристап кон лидерството е под влијание на моралните и етичките принципи, вклучувајќи размислувања и дејства насочени кон еднаквоста, правдата, интегритетот, чесноста, праведноста и довербата.
- **Лидерот ориентиран кон луѓето** е еден од оние кои координираат ефективно и ефикасно работење, развој на личноста, за подобро извршување на работата.
- **Лидерот ориентиран кон задачи** е оној кој се фокусира на работата и е концентриран на специфичните задачи доделени на секој следбеник и вработен за да можат да стигнат до остварување на целта. Овој стил страда од исти мотивациски прашања, како и автократскиот лидер, покажувајќи неинволвираност во тимските потреби.
- **Услужниот лидер**, кој ги олеснува целите на остварување со давање на членовите на тимот што им е потребно, со цел да бидат попродуктивни. Овој лидер, наместо команден глас, ги користи следбениците и вработените како инструмент за постигнување на целта, доколку сака да промени нешто. Овој стил е во многу нешта сличен со демократското лидерство.

Како резултат на горенаведените типови на лидери, постојат и одреден број на лидерски стилови. Стилот на лидерство е начин на кој се воспоставуваат односите меѓу лидерот и следбениците, како и останатите во рамките на една организација. Во зависност од стилот, лидерот може да избере различни начини на насочување на однесувањето на следбениците и средствата со кои се користи за да се постигне посакуваното однесување од страна на неговите следбеници. Со други зборови, стилот е она што го карактеризира секој лидер и го прави препознатлив, како во организацијата, така и надвор од неа.

Стилот на лидерство претставува пристап што се користи за мотивирање на следбениците. Лидерството не е феномен од типот „една големина одговара за сите“. Стилот на лидерство треба да биде избран и приспособен да одговара на организации,

ситуации, групи и поединци. Затоа е корисно да се има темелно разбирање на различните стилови, бидејќи таквото знаење ги зголемува достапните алатки за ефикасно лидерство.

Стилот се разликува според пристапот на лидерот за мотивирање на вработените, начинот на кој тој донесува одлуки, моќта која ја користи за да влијае на вработените и способноста да го приспособи своето однесување на различни ситуации. Истражувањата на White и Lippit (1960, цитирано според Пара et al. 2014, стр.208) за идентификување на стиловите на лидерство идентификуваа три класични лидерски стилови кои ги означија како:

- Авторитативен или автократски,
- Партиципативен или демократски,
- Либерален или laissez-faire.

Авторитативен (автократски) стил на лидерство

Кај авторитарниот стил на лидерство, само еден човек е лидер. Тој врши контрола и води сметка сите претпоставени да ја извршат својата задача. Овој стил се одликува со тоа што лидерот сам си донесува одлуки и наметнува наредби за да обезбеди извршување на неговите планови. Тој бара почит и прифаќање преку неговиот доделен авторитет како лидер. Лидерот внимателно ја следи и надгледува работата на нивните подредени и им кажува што да прават и како тоа да го постигнат. Подредените немаат можност за сугестии, што значи дека за време на работата членовите на групата воопшто не дискутираат. Авторитативните лидери претпочитаат комуникацијата меѓу подредените да биде што е можно помала, а доколку комуникацијата е потребна, истата да се одвива преку нив. Истражувањата покажале дека вработените се мотивирани да се „потчинат“ на лидерството заради системите за наградување и казнување (Burke et al. 2006). Недостатоците на авторитативниот стил на лидерство ги надминуваат предностите. Вработените на авторитативните лидери имаат ниско ниво на задоволство од работа (Afshinpour, 2014) и чекаат да се случи неизбежен неуспех за да може лидерот да се смени.

Демократски (Партиципативен) стил на лидерство

Демократскиот стил на лидерство е склон кон поттикнување на вработените да поставуваат цели и да ги одредуваат методите на работа, да даваат предлози и идеи за решавање на некои проблеми. Одлучувањето е децентрализирано и лидерот ги вклучува вработените во процесот на планирање и извршување на процесот на одлучување. Според тоа, демократските лидери го делат авторитетот со подредените и бараат и нивен придонес во одлуките. Демократскиот лидер се труди да одржи добри односи со вработените, давајќи им слобода во работењето и не вршејќи контрола врз нивните активности. Имено, при демократскиот начин на лидерство се појавува лидер, кој им дава можност на вработените да засноваат нивни лидерски вештини и да учествуваат во лидерството (Vigoda-Gadot, 2007). Лидерот се занимава со одржување на групната ефективност, соработувајќи со групата и дозволувајќи комуникација меѓу членовите на групата.

Разликата меѓу демократскиот стил на лидерство и авторитарниот стил на лидерство се состои во начинот на кој се спроведува власта. Додека во авторитарниот стил на лидерство лидерот има апсолутна власт, демократскиот стил претпоставува лидер кој вклучува еден или повеќе следбеници и вработени во процесот на донесување на одлуки, иако лидерот го задржува правото на крајна, т.е. конечна одлука.

Либерален (laissez-faire) стил

Либералниот стил на лидерство во принцип одбива да ги контролира групните одлуки и процеси. Таквите лидери се достапни за консултации или решавање проблеми, но тие обично делегираат целосен авторитет на задачите на членовите и избегнуваат одговорности (Papa et al. 2014). Овој стил не се користи за да може да се обвини некој кога работите ќе тргнат на лошо, туку напротив ова е стил што се користи кога се има полна доверба во вработените.

Либералниот стил на лидерство се користи кога вработените се во можност да ја анализираат ситуацијата и да утврдат што треба да се направи и како да се направи. Либералниот лидер им дава потполна слобода на вработените и неговото влијание над нив е многу мало, што укажува дека нема вистинско лидерство, ниту лидер во смисла на апсолутна моќ. Либералниот стил се одликува со полна вклученост на сите вработени, во

кои лидерот дава информации, набавува материјали, се грижи за материјалните и техничките ресурси и условите за работа и е достапен за насоки ако се побараат од страна на вработените (Eagly, Johannesen-Schmidt and Van Engen, 2003). Овој стил на лидерство може да даде добри резултати кај групите со стручни лица, експерти и креативни поединци, кои имаат развиено самоконтрола и на кои им е потребна слобода да ги изразат своите потенцијали.

Истражувањата од доцните седумдесетти и раните осумдесетти години на XX век за лидерството се фокусираа повеќе на размената помеѓу лидерите и вработените, оставајќи ги настрана специфичните перспективи на лидерот, лидерскиот контекст и следбениците. Како резултат се појавија други, модерни стилови на лидерство.

Трансакциски стил на лидерство

Трансакцискиот стил е добар за вработените кои имаат потреба од надзор во извршувањето на одредени задачи. Овој вид на лидерство е исто така познат како менаџерско лидерство. Трансакцискиот лидер утврдува што треба да направат вработените за да се оствари организациската цел. Тој ги дефинира задачите и ја распоредува работата на следбениците, а потоа ги охрабрува и мотивира да ја постигнат зададената цел. Лидерите кои користат трансакциско лидерство посветуваат внимание на работата на вработените со цел да пронајдат грешки и отстапувања. Тука, лидерот ја проценува продуктивноста на секој член од групата, така што, доколку истата е зголемена или намалена, ќе следи награда односно казна. Според тоа, се работи за стил кој е заснован на размена на награди и казни (Avolio et al. 2009; Charry, 2012; Lamb, 2013).

Моќта и влијанието исто така се дел од трансакцискиот стил на лидерство. Моќта на извршување на задачите и постигнувањето на целите е доделена од лидерот, а групата нема други избор освен да се согласи да го следи својот лидер сè до постигнување на крајниот резултат. Поради оваа црта, трансакцискиот стил некогаш може да се спореди и со авторитативниот стил на лидерство (Lyons & Schneider, 2009).

Трансформациски стил на лидерство

Трансформацискиот стил се појавува во осумдесеттите години на минатиот век и истиот говори за лидер кој има визија и енергија да ги инспирира своите вработени, мотивација која инспирира, стимулација на интелект и грижа за потребите на своите вработени. Карактеристики на овој лидер се дека тој или таа застапуваат промени, храбри се, имаат доверба во луѓето, учат додека се живи, способни се да се вклучат во решавање на комплексни проблеми и се најчесто, визионери.

Трансформациското лидерство е стил на лидерство каде лидерот соработува со вработените за да ја идентификува потребната промена, создавајќи визија да ја води таа промена преку инспирација и создавање на колективен идентитет на организацијата. Трансформациските лидери се модел за нивните вработени; тие ги инспирираат и го зголемуваат нивниот интерес за проектот. Тие промовираат интелектуален развој, доверба во екипата, градат тимски дух и ентузијазам со мотивирање и охрабрување на вработените кон постигнување на организациски цели (Papa et al. 2014, стр. 210).

Услужен стил на лидерство

Идејата за „служење“ на другите е вградена во неколку теории на лидерство. Терминот „службеничко лидерство“ го лансирал Роберт Гринлиф (Robert Greenleaf (1977), наведено според Buzzanell (2000), стр.142) во неговата книга „Слугата како лидер“ која што за првпат беше објавена во 1970 година. Според Гринлиф, луѓето стануваат лидери бидејќи ако не го сторат тоа кога постои можност, тогаш им се негира нивното креативно исполнување. Тој смета дека лидерите мора да започнат како слуги, во спротивно, нивните мотиви да станат услужни лидери нема да бидат поврзани со услугите, туку со очекувањата на другите.

Spears (2010) наведува десет карактеристики на услужно ориентираните лидери: слушање, емпатија, терапија, свесност, убедување, концептуализација, предвидување, управување, посветеност на напредување на другите и градење на заедница. Овие лидери се фокусирани на потребите на другите, особено на следбениците и водејќи ги нив кон повисоко ниво на ангажирање, се гради поголема доверба и поцврст однос лидер-следбеник.

Многу луѓе се обидуваат да се насочат кон еден одреден стил како нивен единствен стил и воедно да бидат компетентни во две или три различни улоги. Сепак, ниту еден стил не е доволен да ги мотивира вработените. Комплетен лидер би бил оној кој ќе ги користи умешно сите стилови, трансформирајќи се една минута во „диктатор“, а следната во „добар слушател“, како што тоа го налагаат настаните. Оттука, треба да се употреби комбинација на стилови или избор на најсоодветни стилови на лидерство избрани според различни околности. Како заклучок, сите овие стилови се корисни во определено време и во определен контекст.

4.1.2. Карактеристики на лидерите

И покрај многуте стилови на лидерство, добриот или ефикасниот лидер инспирира, мотивира и насочува активности за да помогне во постигнување на групните или организациските цели. Спротивно на тоа, неефикасен лидер не придонесува за организацискиот напредок и всушност може да го опструира постигнувањето на организациската цел. Според Naylor (1999), ефикасното лидерство е производ на срцето и ефикасниот лидер мора да биде визионер, страстен, креативен, флексибилен, инспиративен, иновативен, храбар, имагинативен, експериментален и да иницира промени.

Bass (1990) открива дека во минатиот век биле спроведени неколку студии кои се обидувале да ги утврдат карактеристиките на лидерите. Студиите биле засновани на: набљудување на однесувањето на поединците во групни ситуации, избор на соработници, оценување од страна на квалификувани набљудувачи, избор на лица кои заземаат позиции на лидерство и анализа на податоци од биографии или историски случаи. Фредерик Тејлор (1911), еден од најпознатите рани теоретичари на менаџментот, тврди дека за еден човек да стане лидер треба да поседува интелигенција, да биде образован, енергичен, тактичар, да има мануелна сила и да има добро здравје. Со јасна дистинкција од овие мисли, McCall (1998) смета дека претпоставката сите успешни да лидери имаат збир од десетина карактеристики или однесувања, го негира секојдневното искуство што покажува дека

ефективните лидери доаѓаат во различни форми и големини (стр.16). McCall (1998) нагласува дека лидерите се развиваат преку искуство и не се раѓаат во лидерска позиција.

Резултатите на неколкуте студии поврзани со карактеристиките на лидерите упатуваат на неколку специфични карактеристики кои се неопходни за еден лидер и тие се претставени без некој посебен редослед. Секоја карактеристика може да биде вродена или пак научена. Bass (1990) смета дека е потребна комбинација на вродените и научените карактеристики за да се постигне лидерство во корпоративниот сектор.

Заклучок на овие истражувања, како што наведува Bass (1990), е дека секој лидер треба да ги поседува следниве карактеристики:

- *Интегритет*: да биде одговорен, да комуницира јасно и да ги одржува ветувањата;
- *Самодоверба*: да има доверба во она што го прави во компанијата и да прави другите да го/ја следат.
- *Енергија*: лидерите треба да поседуваат енергија, издржливост и можност за одржување на високо ниво на физичка активност. Работа на лидерот е да биде извор на енергија од која ќе се хранат вработените. Лидерството значи да се има енергија и да се шири енергија.
- *Страст*: високо ефикасните лидери се способни да ја зголемат енергијата на другите со нивната страст. Страста е поврзана со нешто што се сака интензивно и претставува безграничен ентузијазам. Способноста на лидерот да ги канализира овие емоции за да се постигне организациска цел е она што го прави еден лидер да биде ефективен.
- *Карактер*: лидерот треба да биде достоинствен. Не е доволно да ги стори работите како што треба, туку треба да ги направи правилните работи.
- *Донесување одлуки*: суштината на лидерството е во процесот на донесување професионални одлуки. Лидерот треба да ги земе предвид сите непосредни и долгорочни последици пред да се донесе одредена одлука за организацијата.
- *Комуникациски вештини*: лидерот треба да поседува комуникациски вештини за комуницирање со вработените. Квалитетот на комуницирање е поврзан со успехот на еден лидер. Може да се имаат извонредни идеи, но ако не се претставени правилно, тогаш и не може да се реализираат. Според тоа, вкупната ефективност на еден лидер е детерминирана од неговата комуникациска способност. Лидерите треба да поседуваат и вештини на невербална комуникација. Еден самоуверен лидер не само што треба да

зборува со самодоверба, туку и треба да ја покаже самодовербата преку позиција на телото, гестикулациите и начинот на говор.

- *Визија*: главна задача на лидерите е да создаваат визија, јасна идеја за она што тие сакаат да го направат професионално и лично. Ако лидерот не знае каде оди, тој и не може да стигне до таму. Оттука, лидерот треба да воспостави јасна визија за иднината, за да може вработените да му се придружат. Визиите, исто така, треба да бидат остварливи и реални.

Според Bass (1990), горенаведените карактеристики може да се вродени или пак развиени со текот на времето преку искуство. Како заклучок, лидерите не се раѓаат, тие се создаваат. Овие луѓе се харизматични личности и секогаш неуморни, а истовремено и полни со доверба и толеранција во однос на вработените. Вештината на лидерството, пред сè, подразбира учење на елементарните психолошки карактеристики на луѓето, влијаење врз однесувањето, размислувањето и емоциите на вработените преку своите дела и постапки, мотивирање и поттикнување на вработените во извршување на задачите и над сè, ефективно комуницирање.

4.2. Родов пристап на лидерството

Бројни автори ја опишаа родовата природа на организациите, организациските улоги и организирањето на процеси (Buzzanell, 2000; Kanter, 1977). Овие описи упатуваат на организациските структури и практики, кои не само што ги истакнуваат мажите и ги маргинализираат жените, туку и ги вреднуваат машките модели на размислување, чувствување, дејствување и формирање на идентитети, при што се врши девалвирање на нивните женски колеги (Buzzanell, 2000; Kanter 1977).

Родовото лидерство се фокусира на стиловите на лидерство во однос на женски и машки стереотипни очекувања. Поради тоа што машките атрибути се синоним за лидерство (т.е. квалитети како што се да се биде директен, наметлив, командантен и моќен), дискусиите за родовото лидерство често го опишуваат женското лидерство и како овој стил се спротивставува со нормативното лидерство.

Теориите за родово лидерство се појавија од раните истражувања за род и јазик. Според Buzzanell (2000, стр. 141) овие истражувања ги идентификуваа лингвистичките индикатори (на пр. прашања во врска со ознаките, инклузивното изразување и индиректните барања), кои се чинеше дека го карактеризираат говорот на жените. Овие карактеристики беа оценети како послаби од машкото лингвистичко изразување, а жените кои беа на управувачки позиции или пак имаа амбиции за управувачки позиции, се охрабруваа да го вметнат машкиот стил на директен и одлучувачки говор. Исто така, во лидерски контексти, посакуваниот стил на однесување беше машки.

Кога деловниот свет стана глобален, мултикултурен и структуриран како екипа, женските карактеристики на говор понудија друга алатка за остварување на организациските цели. Карактеристиките на женскиот говор вклучуваа покажување на поддршка, приоритет на односите, инклузивност и вметнување детали. Овие карактеристики во литературата се означија како женско лидерство и женски стил на лидерство (Wood, 2007).

Ефективното лидерство ги наградува упорноста, агресивноста и независноста, кои обично се познати како „машки“ атрибути. Се очекува жените да бидат зависни и воспитани. Истражувачите Burton и Parker (2010) забележале дека мажите ги поврзуваат машките карактеристики со успешните менаџери. Жените кои имаат високо ниво на самодоверба, кои се агресивни, дејствуваат самостојно, се сметаа дека се однесуваат надвор од нормалното општество (Burton и Parker, 2010). Мажите кои се сметаат за силни лидери во нивните организации, често пати се сметаат за „директни“, но жените кои поседуваат ист стил на комуникација, се сметаат за „агресивни и казнувачки“. Наодите на една мета-анализа, која ја споредува ефективноста на женските и машките лидери, покажуваат дека мажите и жените се подеднакво ефикасни лидери, но многумина сметаа дека поефикасни во лидерските улоги се оние кои биле во согласност со нивниот пол (Roth, Purvis и Bobko 2012).

Eagly и Carli (2003) укажуваат на тоа дека женските лидери се исклучително способни и компетентни, додека ги уверуваат другите дека се во согласност со очекувањата за соодветно „женско“ однесување. Двојниот стандард, кој бара од жените да покажат дополнителни компетенции и да остануваат „женски“, ја отежнува оценката на жените во

поглед на нивните вештини и достигнувања. Многу од тешкотиите со кои се соочуваат жените произлегуваат од неусогласеноста на општествените очекувања и стереотипите против жените во лидерството. Во Табела бр. 4 се дадени некои карактеристики што обично им се припишуваат на жените и мажите на лидерските позиции.

Табела бр. 4. Лидерски атрибути според род

Женско лидерство	Машко лидерство
Развива и контролира	Решава проблеми
Цени и наградува	Дисциплинира
Комуницира и информира	Делегира
Мотивира и инспирира	Донесува стратешки одлуки
Планира и организира	Дистрибуира ресурси
Поддржува	Казнува
Коригира	

Извор: Atwater, Brett, Waldman, DiMare, и Hayden, 2004

Родот на организациските лидери влијае на степенот на родова дискриминација, политиките за поддршка на родот и климата за поддршка на родовата разновидност во рамките на една организација (Ostroff, Kinicki и Muhammad, 2012). Веројатноста климата за жените да биде попозитивна е кога жените имаат клучни позиции во организацијата (Konrad, Cannings и Goldberg 2010). Поточно, самото присуството на жени на клучните позиции укажува на тоа дека организацијата ја поддржува родовата различност. Соодветно на тоа, индустриите кои имаат помалку жени на високи раководни позиции имаат поголем јаз во однос на платите (“gender pay gap”) (Cohen и Huffman, 2007). Понатаму, жените кои работат со машки супервизори перципираат поголема родова дискриминација и помала организациска поддршка во однос на оние кои работат со супервизори жени (Konrad et al. 2010). Лидерите создаваат системи што наградуваат и промовираат поединци како нив, што може да доведе до дискриминација врз жените кога лидерите се претежно машки (Roth,

Purvis, и Bobko 2012). Како заклучок, родовите нееднаквости во лидерството влијаат врз искуствата на жените на работното место и нивната веројатност да се соочат со дискриминација.

Многу истражувачи се обидоа да ја дознаат врската помеѓу родот и стилот на лидерство. Тие претпоставуваа дека родовите карактеристики се важни особини на личноста што влијае на стилот на лидерство. Карактеристиките на машкиот род опишани како агресивни, независни, објективни, логички, аналитички, одлучувачки, самоуверени, наметливи, амбициозни, опортунистички и безлични, се разликуваат од женските родови квалитети опишани како емотивни, чувствителни, експресивни, кооперативни, интуитивни, топли, тактични, говорливи, нежни, емпатични и покорни (Park, 1996).

Раздвојувањето на родот од биолошкиот пол му овозможува на женскиот лидер да ги покаже машките родови квалитети и обратно, иако литературата нормално ги изедначува родовите квалитети на мажите со машките лидери и женските родови квалитети со женските лидери. Поимот машки и женски родови квалитети го олеснува аргументот дека машките родови квалитети се ориентирани кон задачи или трансакциски пристап на лидерството, додека женските родови квалитети се ориентирани кон односите или трансформацискиот пристап на лидерството (Pounder и Coleman, 2002). Жените имаат тенденција да раководат на демократски начин, додека мажите покажуваат повеќе авторитативен стил на лидерство (Eagley и Carley, 2003). Тие исто така известува дека резултатите на направена мета-анализа (сумарна анализа) на 45 студии кои ги испитуваа родовите разлики во однесувањето на лидерите покажаа дека жените користат трансформациски стил на лидерство.

Трансформациските и трансакциските стилови на лидерство се едни од главните пристапи на мажите и жените во лидерство (Eagly и др., 2003). Во студиите коишто датираат од 1970 до 1990 година, машките лидери се сметаа како најуспешни и компетентни, што значи дека за да се биде успешен лидер, мора да се поседуваат машки црти (Gardiner и Tiggemann, 1990). Овие машки црти се поврзани повеќе со трансакциските стилови на лидерство. Овој стил се фокусираше на иницирање структура или насочување кон задачите и постигнување на организациските цели. Машкиот стил на лидерство исто така се карактеризира со конкурентност, хиерархиска власт, акцент на контрола и аналитичко

решавање на проблеми. Мажите често го опишуваат нивниот стил на лидерство во однос на тоа како влијаат врз нивните работници.

Трансформацискиот стил на лидерство почесто се поврзува со жените заради „акцентот на интелектуалната стимулација на лидерот и на индивидуалното внимание што им се дава на вработените” (Van Engen, Van Der Leeden и Willemsen, 2001, стр. 583). Стереотипниот женски стил на лидерство - ориентиран кон луѓето - се карактеризира со негување на меѓучовечките односи (Van Engen et al. 2001). Жените го базираат својот стил на работа преку пониска контрола и техничко решавање на проблемите, засновано врз образложение и интуиција (Klenke, 1993). Карактеристиките на трансформацискиот стил на лидерство се однесуваат на женските вредности развиени преку процесите на социјализација. Социјализацијата е клучна за аргументот дека родот го одредува стилот на лидерство. Поради процесот на социјализација, жените развиле вредности и карактеристики што резултираат во лидерски однесувања кои се различни од традиционалните агресивни, конкурентни и контролни однесувања на мажите лидери. Дел од овие карактеристики создадени преку социјализација се поврзани со градење односи, комуникација, градење консензус, моќ како влијание и заедничко работење за заедничка цел. Во овој смер, Helgesen (1990) открива дека вклучувањето на жените во управувањето со домаќинствата, воспитувањето на децата и балансирањето на кариерата и семејството, им даваат на жените капацитет за приоритизирање, коешто го немаат мажите. Тој тврди дека доминантната машка култура преку поставување на жените низ непријатни психолошки аспекти развила психолошки квалитети кај жените, кои се значајни за лидерството засновано на односи, охрабрување и поддршка.

Идејата дека родот го одредува стилот на лидерство не е едногласен став во литературата на лидерството. Други студии тврдат дека не постојат значителни родови разлики помеѓу мажите и жените во нивниот стил на лидерство. Според Davidson и Bruke (1994) многу студии заклучиле дека стилот на лидерство е независен од полот. Тие тврдат дека речиси сите докази покажуваат мала или никаква разлика во карактеристиките и способностите на лидерите во зависност од полот. Осврнувајќи се на користењето на трансформациското лидерство, Carless (1998) изјави дека постои забележителен недостиг на докази за родови разлики во користење на трансформацискиот стил на лидерство.

Студијата на Oshagbemi и Gill (2003) ги испита родовите разлики и сличности во стилот на лидерство и однесувањето на менаџерите во Велика Британија. Нивната студија покажа дека жените лидери делегираат помалку од нивните машки колеги и нивниот стил на лидерство е сличен врз основа на консултативниот, директниот и партиципативниот стил на лидерство. Понатаму, родовиот реформски пристап, доминантно претставен со либералниот феминизам, тврди дека родовите разлики не се засноваат на биологија и дека мажите и жените се слични во нивната заедничка човечност (Lorber, 2001). Затоа, биолошките разлики треба да се игнорираат, за да се постигне родова еднаквост во можностите за работа.

Како заклучок, воспоставувањето на стереотипи е од клучно значење за објаснувањето зошто родот често се смета за централна одредница на лидерот. Во однос на оваа студија, родовите стереотипи во најголем дел се на штета на жените, затоа што имплицираат дека тие се инфериорни во однос на мажите во поглед на лидерските способности.

4.3. Оценување на лидерите во однос на родовата припадност

Стереотипите претставуваат една од најмоќните пречки за жените во организациски контекст, бидејќи според Hill (2016) не постојат докази дека родовите стереотипи за лидерите се намалуваат. Тие се едни од главните причинители што и покрај огромните напори, жените се спречени да преземат лидерски позиции, па дури и ако се во можност да станат успешни лидери, да се соочуваат со многу неправилности и предизвици. На пример, Valentine и Godkin (2000) во нивното истражување забележаа значителен обем на работа што сугерира дека жените се соочуваат со општествени стереотипи поврзани за машкоста и женственоста што го намалува нивниот кредибилитет како организациски лидер. Така, женските супервизори се со поголема веројатност да бидат обвинети за негативните исходи на работа (Cooper, 1997), а мажите имаат тенденција да добиваат поповолни оценки од подредените отколку жените (McGlashan et al. 1995).

Постои верување дека на жените им недостасуваат особини на лидери. Valentine и Godkin (2000) наведуваат дека подредените имаат тенденција да ги гледаат жените лидери како прекумерно емотивни, чувствителни и неодлучни кога се соочуваат со тешки работни

ситуации. Слично на тоа, студијата на германските постдипломски студенти Kruse и Wintermantel (1986) откри дека рејтингот на мажите со концептот на мажот корелираше високо со концептот на лидерство, додека концептот на жените негативно корелираше со оценките за концептот на менаџер и концептот на лидерство. Ова а значаен наод, бидејќи покажува дека негативните стереотипи на жените лидери не се само машки феномен. На иста линија се и Jeanquert-Barone и Sekaran (1994), кои откриле во нивната студија дека женските подредени имаат помалку доверба над женскиот супервизор отколку над машките супервизори. Како заклучок, постојат предрасуди врз ставот кон жените лидери.

Со години наназад едно од прашањата на меѓународната агенција за испитување на јавното мислење „Галуп“ е „Ако одбирате нова работа и имате можност да го одберете вашиот претпоставен, дали би сакале да работите за маж или жена?“ Одговорите добиени од Американците во избраните години од 1953 до 2006 година покажуваат предност на машките претпоставени над женските, иако предноста во корист на мажите се намалува низ годините (Carroll, 2006).

Земајќи го предвид овој став кон жените лидери не нè изненадува тоа што жените лидери наидуваат на потешкотии во машки воспоставената организациска култура. Според Silvestri (2003), жените во таква култура не може да стекнат авторитет и се критикувани дека им недостасува цврстина и конкурентност да успеат. Контрадикторно на овој наод, ако жените се покажуваат авторитативни, тогаш тие наидуваат на предрасуди. Jago и Vroom (1982) откриваат дека жените менаџери, кои се сметале за авторитативни, биле евалуирани негативно, додека машките лидери како авторитативни биле високо оценувани и сугерирале дека тоа се должи на врската помеѓу стереотипите и очекувањата. Оваа врска ја образложија Campbell и др. (1993) кои тврдеа дека кога лидерот се однесува така како што се очекува во дадена ситуација според стереотипното гледиште за неговиот или нејзиниот пол, резултатот е хармонија и ефикасен лидерски перформанс. Исто така, лидерот што се смета дека работи спротивно на родовите очекувања (на пр., авторитативен женски менаџер) може да резултира во перципирана неефикасност на лидерството. Студијата на Eagly и Karau (2002) предвидуваше дека жените лидери се оценувани како помалку ефикасни кога лидерските улоги се машки ориентирани во следниве случаи: кога бројот на мажи подредени се зголемува, кога бројот на мажи оценувачи е поголем и кога жената е лидер во претежно

машки доминиран амбиент како што е воената организација. Врз основа на овие податоци, можеме да заклучиме дека жените се соочуваат со двојни стандарди.

Џоан Вилијамс (Joan Williams) ги истражува родовите пристрасности поврзани со жената на лидерска позиција. Според неа, една од најчестите форми на родова пристрасност е покажана во формата „докажи повторно“. Во нејзината студија, 68% од жените извршители се соочиле со пристрасноста „докажи повторно“, што во суштина претставува двоен стандард. За да се гледаат како еднакво компетентни со мажите, жените треба да се покажат подобро од мажите. Нивните успеси повеќе се земаат како прашање на среќа или околност, отколку како резултат на вештини, а нивните грешки се забележуваат и се паметат многу подолго. Барањата за нив се далеку поригорозни, а за мажите поблаги. Покрај тоа, додека мажите се оценуваат според нивниот потенцијал, жените имаат тенденција да бидат осудени само за нивниот перформанс (Williams & Dempsey, 2014).

Иако предрасудите и стереотипите не произведуваат дискриминаторско однесување, сепак можат да го ограничат пристапот на жените до лидерски позиции. Според една студија на Catalyst (2014), ако организациите не преземат чекор за искоренување на пристрасноста и стереотипите, жените секогаш ќе бидат погрешно оценувани, без оглед на нивните таленти, способности и интелигенција. Организациите треба да преземат активности за борба против типизирање преку воспоставување ригорозни и транспарентни процеси за оценување на перформансите.

4.4. Културата и лидерството

Мажите и жените се условени од општествени и културни притисоци да усвојат обрасци на однесување во согласност со очекувањата на општеството. Истото се очекува и во организациски контекст. Односите лидер-следбеник не се развиваат во вакуум. Тие се во функција на културата на организацијата што ја одредува соодветноста на стилот на однесување. За возврат, културата на самата организација е под влијание на културата на местото во која функционира таа организација. Културата на една нација има длабоко вградени вредности, верувања, идеологии, наметнувајќи тендеција на луѓето од таа држава да ги гледаат работите на ист начин, со што создава одредена сличност во однесувањето. Бидејќи културите се различни во однос на вредностите што ги истакнуваат, тие исто така

очекуваат и прифаќаат различни лидери и стилови на лидерство. Bass (1990) наведе дека вредностите, верувањата, нормите и идеалите вградени во културата влијаат врз однесувањето на лидерството, целите и стратегиите на организациите. На пример, Северноамериканците ја потенцираат индивидуалната способност и напор како основа за напредувањето во кариерата. Во Индија, напредокот се припишува на надворешните околности, како што се бракот, пријателите, семејството и корупцијата.

Теориите на особините привлекоа внимание на присуството на некои клучни фактори кои ја одредуваат соодветноста на лидерскиот стил. Додека културата создава очекувања за тоа како да се однесуваат луѓето, влијанието на културата може да предизвика одреден вид лидерство да биде посоодветно за една, а несоодветно за друга култура. Иако повеќето студии покажуваат дека повеќето култури им припишуваат пасивни, зависни квалитети на женските лидери и доминантни, агресивни квалитети на машките лидери, лицето кое е прифатено како лидер од следбениците на една култура може да не биде прифатено од следбеници на една друга култура (Charman, 2017). За да се спречи несоодветноста на стилот на лидерство кај различни култури, корисно е да се препознаат културните разлики воведени од Хофстеде.

Оригинаалното дело на Hofstede (2001) се состои од четири различни културни димензии, кои се базираат на концептот на вредности. Првата димензија, индивидуализам-колективизам се однесува на степенот до кој односите меѓу луѓето во едно општество се далечни или блиски. Во индивидуалистичките култури, луѓето се перципираат како независни, додека во колективистичките култури, интересот на групата е на прво место. Втората димензија говори за далечината на моќта, кој е поврзана со степенот до кој луѓето во едно општество очекуваат и прифаќаат нерамномерна распределба на моќта. Третата димензија, избегнување на неизвесноста го опишува степенот до кој луѓето во едно општество претпочитаат предвидливост и се чувствуваат вознемирени од неизвесноста и непознатото. Четвртата димензија, машкоста/женственоста се однесува на степенот до кој едно општество придава значење на „машки“ вредности и цели, како што се достигнување и конкуренција или е ориентирана кон „женски“ вредности и цели, како грижа за другите и соработка.

Земајќи ги предвид овие разлики на вредности може да се заклучи дека специфичните однесувања и дејства што лидерството ги носи со себе варираат од една култура во друга. Како резултат на тоа, теориите на лидерство кои се развиваат врз основа на вообичаените однесувања и сознанија на една култура, не можат да се вклопат и во другите култури. Следствено, научните истражувања се проширени надвор од организацискиот контекст кон националната култура.

Luthar (1996) забележа дека голем дел од истражувањата за лидерството, вклучително и родовиот пристап кон лидерството произлегуваат од САД, каде демократијата е вградена во културата. Логично е да заклучиме дека наодите од американските студии се под знак прашалник дали може да се реплицираат и во друг културен контекст. Веројатно преференциите за одреден стил на лидерство од страна на подредените кои се испитуваат, ја рефлектираат националната култура на подредените и на истражувачите.

Според Bhagat и Steers (2009) вработените во западните демократии, како САД и СР Германија, имаат независен концепт за себе. Лидерите се дистанцираат од своите вработени. Во овие индивидуалистички култури, лидерите претпочитаат да одржуваат професионални односи. За разлика од нив, Латино-Американците имаат тенденција да бидат помалку авторитативни и почувствителни на потребите на вработените. Колективистите, како што се Јапонците од друга страна, се жртвуваат за потребите на целата група. Лидерите на овие култури се потпираат на чувството за должност на вработениот да произведува квалитетни производи и услуги. Разлики, исто така, се воочени и во важноста на хиерархијата. Лидерите во азиските култури имаат доминантна и јасно дефинирана улога, додека во западните земји хиерархијата и рангот не се толку јасно признаени. Иако постои меѓусебно почитување и разбирање помеѓу лидерот и екипата, комуникацијата е помалку формална.

Во однос на преференциите на вработените за одреден стил на лидерство, Egeз и Early (1993) сугерираат дека културата влијае во оценувањето на вработените кон одреден лидерски стил. Ако тој лидерски стил придонесува за исполнување на потребите на вработените, тогаш таа практика се оценува позитивно. Понатаму, преференциите за одреден пол во лидерска позиција може да рефлектираат до кој степен културата може да

се класифицира како машка или женствена (Hofstede, 2001). Во овој контекст, студијата на Бае (1998) посочува дека стилот на лидерство може да биде повеќе функција на културата отколку родот.

Во денешното глобално опкружување, од лидерите се бара да имаат меѓународни способности за да можат да работат во земји со различни култури. Ова барање расте повеќе од кога било од повеќе причини: поради вработување со цел надминување на празнините за одредени области; спојувања на различни компании со различни земји на потекло; и достигнувањата на информациските технологии. Ваквите промени во животната средина ја диктираат потребата за регионални, европски или пак глобални менаџери. Во такви околности, денешните и идните менаџери ќе мора да бидат космополитски насочени, со одлични професионални, социјални, јазични и културни вештини.

4.5. Заклучоци

Во ова поглавје беа критички анализирани доминантните теории во литературата, кои го објаснуваат лидерството од различни перспективи. Сумирани беа истражувања и моделите кои придонесуваат за конституирање на одделните теории на лидерството и беше презентиран општ преглед на теориите за лидерство. Потоа, беа претставени родовите разлики меѓу мажите и жените во стилот на лидерство. Се увиде дека општеството ги смета мажите како подобри лидери од жените во различни аспекти и покрај сличностите во извршување на задачите. Во суштина, и мажите и жените поседуваат особини и способности за лидерство. Застапеноста (или недоволната застапеност) на жените лидери се должи на стереотипите поврзани за родот и лидерството, како и на културата во која се одвива тоа лидерство. Културните погледи на родот и лидерството се рефлектираат и изразуваат преку комуникација. Оттука, за да ги разбереме жените на работното место, мора да направиме темелно испитување на нивниот стил на комуникација. Од тие причини, следното поглавје ќе ги испита разликите во начинот на комуницирање на жените и мажите лидери.

5. РОДОТ И РАЗЛИКИТЕ ВО СТИЛОТ НА КОМУНИЦИРАЊЕ

Комуникацијата претставува процес на размена на пораки помеѓу најмалку две лица преку употреба на взаемни симболи и правила, со одредена цел или намера. Способноста да размислуваме и да комуницираме симболично ни овозможува да планираме, измислуваме, предвидуваме нови можности и да се преобликуваме себеси и нашиот свет. Во ова поглавје ќе се фокусираме на јазикот, како еден од најсложените симболички системи преку кои ги искажуваме културните ставови за родот и родовите разлики во стилот на комуницирање во контекст на организацијата.

5.1. Родови разлики во стилот на комуницирање

Комуникацијата е клучна за ефективноста на организациите. Организацијата постои единствено преку комуницирање и комуникацијата е присутна во сите организациски функции и односи. Опстанокот и развојот на организациите зависи од способностите на вработените меѓусебно да разменуваат и координираат информации и остваруваат взаемно разбирање (Jones and George, 2008, стр. 633). За исполнување на оваа цел, менаџерите и вработените употребуваат повеќе стилови на комуникација. Претходното поглавје увиде дека жените и мажите имаат разлики во стилот на лидерство, што укажува на идејата дека жените и мажите имаат разлики и во стилот на комуникација.

Идејата дека жените и мажите имаат различни стилови на комуникација стана предмет на проучување на многу научни и популарни книги за родови разлики, како што е книгата напишана од Gray (1992) со наслов „Мажите се од Марс, жените се од Венера“. Оваа книга тврди дека постојат значителни разлики во стилот на комуникација меѓу мажите и жените. Слично, Tannen (1995) изјавува дека научниците и поединците мора да признаат дека мажите и жените комуницираат различно. Grey (1992) ги презеде исказите на Tannen (1995) уште подлабоко изјавувајќи дека мажите и жените не само што комуницираат поинаку, туку и имаат толку малку заедничко, како да се од сосема различни планети и се борат за да се сфатат еден со друг. Според Wood (2007) овие тврдења не се емпириски поддржани, туку се чиста „спекулативна“ теорија на Grey (1992) базирана на анегдоти од

неговото искуство. Од друга страна, Tannen (1995) ги базира своите тврдења на истражувања спроведени од неа и од другите. Пред да се испитат разликите во стилот на комуницирање важно е да се разгледа како јазикот може да го дефинира родот.

Јазикот и родот

Јазикот претставува систем на симболи, кои ние ги употребуваме за да дефинираме и именуваме објекти, луѓе, чувства, искуства и други феномени. Според Wood (2007, стр. 105) јазикот може да ја девалвира жената и со тоа да ги претставува мажите и нивните искуства како стандард. Машкиот генерички јазик ги вклучува жените и мажите, но сепак се однесува само на мажите. Примери на машки генеричен јазик се именките како бизнисмен и заменката *тој* кога се однесува, воедно и за жените и за мажите. Некои луѓе мислат дека машкиот генеричен јазик не претставува проблем затоа што на сите им е јасно дека жените се вклучени во тие именки и замена. Сепак, истражувањата покажале дека кога луѓето слушаат една именка на машки генеричен јазик, првото што го помислуваат е маж, а не жена (Wood, 2007). Друг начин на кој јазикот го искажува културното гледиште за родот е дефинирање на мажите и жените на различни начини. Како што истакна Џулија Вуд (Julia Wood), жените честопати се дефинираат преку изгледот или односите и врските со другите, додека мажите обично се дефинираат преку активностите, достигнувањата или позициите. Степенот до кој нашето општество ги дефинира жените преку брак и семејство е дополнително докажано во традицијата на прифаќање на презимето на сопрузите при брак.

Јазикот исто така се користи за да се организираат искуствата и перцепциите, преку кои ние ги изразуваме културните погледи на родот преку стереотипирање на мажите и жените. Вербалната комуникација често пати ги стереотипира жените како емотивни и мажите како рационални. Според Mapstone (1998), женските аргументи понекогаш се отфрлаат, бидејќи се земаат како емотивни и кога во всушност вклучуваат докази и рационалност. Луѓето користат поларизиран јазик, поделувајќи ги луѓето на два пола, машки и женски, што се преведува на машкост и женственост. Како што наведуваат Rasmussen и Moley (1986), жените кои користат агресивен говор поврзан со машкоста, се перципираат како арогантни и груби, додека мажите кои користат емотивен јазик поврзан со женственоста, честопати се сметаат за хомосексуалци.

Јазикот може да биде средство за остварување на дискриминација врз основа на род. Специфични видови на стереотипни комуникациски пристапи, кои се штетни за жените се микро нападите, микро навредите и микро негирањата, кои се користат од агресорите за да одржат моќ и да ја заверат нееднаквоста по род на работното место (Nadal, Hamit, Lyons, Weiberg, & Corman, 2013). *Микро нападите* се намерни или ненамерни вербални пораки, кои соопштуваат дека жените се инфериорни. Тие вклучуваат вербални навреди, како што се употреба на навредливи имиња и кажување сексуални шеги. *Микро навредите* се ненамерни вербални или невербални пораки за жените. Може да се сметаат за груби, но не се признаени како дискриминаторски. Добротворниот сексизам е форма на микро навреда. Пример за микро навреда е комуникација која започнува со „жените се прекрасни“, во кои со жените се комуницира преку атрибут заснован на специфични родови црти на стереотипи за жените. *Микро негирањата* се пораки кои ја негираат реалноста, чувствата и искуствата на жените. Пример за оваа динамика е сценариото, во која жената лидер разговара за нејзините искуство со микро агресији со доминантен член на групата и тој ѝ вели дека таа е премногу чувствителна или дека ги извадила зборовите надвор од контекст. Микро агресиите се размислувања кои одразуваат сексуални пристрасности. Примери како тие изразени на работното место се илустрирани во Табела бр. 5.

Табела бр. 5. Основните размислувања вградени во микро-агресиите

Начин на размислување	Основно верување	Пример
Жената како предмет	Жените се перципирани според нивниот физички изглед	Вработените озборуваат дека жената лидер ја добила својата позиција затоа што има љубовна врска со шефот
Стереотипирани родови улоги	Жените треба да бидат старателки и домаќинки; жените треба да бидат во улога на поддржувачки дома и на работа.	На жената лидер ѝ е кажано од страна на нејзиниот супервизор дека нејзината задача е да го поддржи него и неговите напори преку одговарање на телефон и пишување извештаи

Граѓанин од втора класа	Жените се инфериорни во однос на мажите, жените не можат да извршуваат тешки и особено, физички задачи, жените треба да бидат платени помалку од мажите и да немаат улоги со висок статус.	На жената лидер не ѝ е зададена задача што бара анализирање на квантитативните податоци, затоа што мажите се подобри со бројките
Негирање на постоење на сексизам	Жените гледаат дискриминација кога не постои или се чувствителни на комуникација од мажи.	Една жена им кажува на соработниците дека коментарите на шефот за нејзиниот изглед се несоодветни; нејзините соработници се смеат и ѝ сугерираат дека треба да биде благодарна за комплиментите.
Игнорирање на родот	Мажите и жените се исти и го гледаат светот на исти начини; мажите негираат дека жените можат да имаат уникатно искуство.	Загрижена дека машки работник не одговара на нејзините барања, бидејќи таа е жена, женскиот лидер му кажува на својот претпоставен; тој негира дека станува збор за сексизам и сугерира дека е прашање на личност.

Извор: Nadal и др. (2013)

Јазикот може да се употреби на дискриминаторски и стереотипен начин, но тој не е статичен. Употребата на јазикот може да се промени по влијание на различни околности. Ние континуирано го менуваме нашиот јазик за да ги одразиме нашите сфаќања за себе и за нашиот свет. Преку менување на јазикот, го менуваме и начинот како се гледаме себеси и нашиот свет.

Машки и женски стил на комуницирање

Покрај изразувањето на културните ставови за полот, јазикот ги одразува и нашите родови идентитети. Начинот на кој комуницираме, нè сместува внатре или надвор од општествените погледи на машкоста и женственоста. Затоа, како што е забележано и од Goldberg (1994, стр.75) разликите на стилот на комуницирање се достоини за проучување, бидејќи покажуваат на нерамнотежите и нееднаквостите на реалниот свет.

Wood (2007) во својот преглед на литературата открива дека повеќето девојчиња и жени, и повеќето момчиња и мажи се социјализирани во заедници на говор. Таа понатаму потенцира дека детската игра е важна во првичното обликување на модели на комуникација. Децата играат во групи одделени по пол, каде девојчињата и момчињата имаат тенденција да играат различни видови на игри. Игрите на момчињата, како што се фудбалот или бејзболот и играите на девојчињата како играње учителки или скокање на јаже, развиваат различни начини на комуницирање. Според Tannen (1995) играите на момчињата се натпреварувачки, имаат јасни цели, вклучуваат груба игра и се организирани според правила и улоги кои прецизираат кој и што и како да игра. Значи, момчињата немаат потреба да разговараат за тоа како да се игра. Како резултат на тоа, играта ги учи да користат комуникација за да се натпреваруваат за статусот и да го одржат истиот, за да добијат контрола над другите, да привлечат внимание и за да се истакнат.

Осврнувајќи се на играите на девојчињата, откриваме дека и тие водат до карактеристични начини на комуникација. Девојките играат игри како училиште или мама и тато, кои немаат цели и улоги, па затоа девојчињата треба да разговараат за да одлучат како да играат и какви улоги да играат. На пример, играњето училиште започнува со дискусија за тоа која ќе биде наставничка, а која ученика, со што се развиваат интерперсоналните вештини на девојчињата. Играта ги учи девојчињата да користат комуникација за да одржуваат врски, да вклучуваат други во разговор и да покажуваат чувствителност кон другите.

Овие форми на комуникација се во согласност со многу аспекти на машки и женски особини дискутирани во претходните поглавја. Според тоа, лекциите за играње на децата не се забораваат со завршувањето на детството, туку се земаат со себе и се аплицираат во

сите нивоа на комуницирање и во различни контексти. Тоа значи дека основните правила на комуникација што многу возрасни жени и мажи ги користат, се верзии на оние научени во детските игри. Според овој пристап на родот и комуницирањето, научниците наведуваат два различни стила на комуницирање, женски и машки стил на комуницирање.

Wood (2007) појаснува дека луѓето кои се социјализираат во женските комуникативни заедници, имаат тенденција да ја сметаат комуникацијата како примарен начин за воспоставување и одржување на односи. Женскиот стил на комуницирање подразбира односи, поддршка, блискост и разбирање. Разговорот се води така што другите се покануваат да зборуваат и се поттикнуваат да ги образложат своите идеи. Според тоа, се одржува интеракција и им се отвора врата за разговор на другите. Женскиот стил на комуницирање е личен и конкретен стил на разговор. Типичните женски разговори вклучуваат детали, лични откритија и конкретно расудување. Женскиот стил на комуницирање, исто така, вклучува прашања меѓу изјави за да им се даде простор на другите да ги елаборираат своите идеи. Како на пример: „Тоа беше многу добар филм, нели?“. Со додавање на прашање на крајот на една изјава, говорникот остава впечаток дека не е сигурен во себе и бара потврда од соговорникот. Според Wood (2007), Robin Lakoff (1975) го смета овој стил на комуницирање на жените како немоќен и несигурен и дека тоа се одразува во ниска самопочит и социјализација на жените во подредени улоги. Сепак, многу истражувачи забележуваат дека не е стилот на комуникација немоќен, туку тој стил на комуницирање се користи за да се одржува разговорот отворен за другите и да ги вклучува во комуникација. Сепак, секој што ќе ги земе машките стандарди како што тоа го направи Лакоф (Lakoff) ќе заклучи дека жените немаат самодоверба и ќе се постават во подредени улоги. Фактот дека жените се оценуваат негативно врз самодовербата, агресивноста и моќта може да ги објасни нееднаквостите во работната сила. Овие се карактеристики, кои што се ценети во повеќето традиционални машки занимања, па затоа може е и да се ограничени за жените (Goldberg, 1994, стр.79).

Женскиот стил на комуницирање користи повеќе граматички точен говор и пољубезен говор во споредба со говорот на мажите. Тие не даваат барања во императивна форма туку употребуваат „молам“ и „благодарам“, многу почесто од мажите. Според Lakoff

(1976) преку употреба на императив, мажите претпоставуваат дека се супериорни во споредба со соговорникот.

Машките комуникациски заедници, како што истакнува Wood (2007), го сметаат говорот како начин за извршување на контрола, зачувување на независност, за забава и зајакнување на статусот. Преку разговор, тој се докажува себеси и имплицитно преговара за престижот. Овој стил на комуникација избегнува откривање лични информации, што може да направат мажот да се гледа како „слаб“ или ранлив. Луѓето кои го користат овој стил сакаат да даваат совети со цел да покажат контрола и знаење. Тие, исто така, преку разговор сакаат да откријат факти и да предложат решенија. Жените и мажите, често пати, имаат судир поради несогласноста за фокусот на разговорот. Многу жени чувствуваат како мажите да не се грижат за нивните чувства. Кога мажот се фокусира на нивото на содржината, откако жената му открива проблем, таа може да се почувствува дека тој не ги почитува нејзините емоции. Тој, од друга страна, смета дека ја поддржува на начин на кој тој знае да покаже поддршка, предлагајќи како да се реши проблемот.

Машкиот стил на комуницирање има тенденција да биде директен и наметлив. Споредено со жените, машкиот јазик е обично поавторитативен (Wood, 2007). За едно лице кое не ги разбира машките правила на комуникација, овој говор, кој е директен, подразбира крај на разговор, што значи дека не им дава простор на другите да зборуваат. Овој стил на комуницирање има тенденција да биде повеќе апстрактен и помалку емотивен од женскиот стил.

5.2. Родот и погрешното толкување

Покрај вообичаените бариери на процесот на комуникација како што се неефективните вештини за комуницирање и слушање, личните пристрасности и претпоставки, разликите во возраста, родот, религијата и културата, специфични бариери произлегуваат и од родовите разлики во стилот на комуникација. Родот игра важна улога во стилот на комуникација и толкување на пораките. Мажите и жените честопати покажуваат незадоволство од меѓусебните стилови на комуникација. Разликите во стилот на комуникација ја прават комуникацијата збунувачка и тоа може да доведе до погрешна комуникација и погрешно толкување на пораките (James и Cinelli, 2003). На пример, жените

имаат тенденција да гледаат на прашањата како на начин преку кој се одвива комуникацијата. За разлика од нив, мажите прашањето го гледаат како барање за информации. Жените имаат тенденција да градат односи помеѓу она што го кажува нивниот партнер и она што тие треба да го кажат. Мажите, од друга страна, не ја користат комуникацијата за градење односи и може да се чини дека го игнорираат она што нивните партнери го кажуваат во разговорот. Мажите имаат тенденција да гледаат на агресивноста како на начин на комуникација, додека жените имаат тенденција да ја толкуваат агресивноста како напад. Жените може да дискутираат за проблемите и само да бараат оправдување. Мажите, од друга страна, дискусијата за проблемот ја толкуваат како барање за решение. Овие разлики во моделите на комуникација сугерираат дека постојат супкултурни разлики, односно:

„[...] разлики меѓу мажите и жените ... во нивните сфаќања за пријателски разговор, нивните правила за вклучување во него, а веројатно и најважно, во нивните правила за толкување”. (Maltz&Borker, 1982, цитирано според Gudynkust, 2004, стр.100)

Истражувањата поврзани со родовите разлики во стилот на комуницирање и погрешното толкување на пораките се категоризираат на неколку вида недоразбирања помеѓу машките и женските лица. Wood (2007) дава јасна слика на овие погрешни толкувања на комуникацијата преку хипотетички сценарија на комуникација помеѓу мажи и жени. Сценаријата на Џулија Вуд (Julia Wood) за недоразбирањата како резултат на разликите на стилот на комуницирање се прикажани подолу.

Покажување поддршка

Мажите имаат поголема веројатност да ги толкуваат пораките според нивото на доминација, додека жените ги толкуваат според нивото на поддршка.

Марта му кажува на Џорџ дека е загрижена за својата пријателка. Џорџ ѝ дава минимален одговор, велејќи само, „ох”. За Марта, ова значи дека тој не е заинтересиран, затоа што жените прават и очекуваат повеќе од она што Tannen (1995) го нарекува *звуци за сигнализирање интерес и слушање*. Сепак, ако Џорџ функционира според нормите на машката заедница и стил на комуницирање, тој веројатно размислува дека ако Марта сака

да му каже нешто, таа ќе му каже самата. Дури и без охрабрување, Марта продолжува опишувајќи ја напнатоста во бракот на нејзината пријателка и нејзината сопствена желба да помогне. Таа вели дека „се чувствувам лошо за Барбара и сакам да ѝ помогнам, но не знам што да правам“. Џорџ и вели „Тоа е нивниот проблем, а не твојот. Немој да се мешаш!“. На ова Марта експлодира „Кој го побара твојот совет?“. Џорџ сега е целосно збунет. Тој мислеше дека Марта од него сака совет, па затоа и ѝ го даде. Од друга страна, таа е повредена, затоа што Џорџ не ги зеде предвид нејзините чувства. И двајцата се фрустрирани.

Проблемот не е толку во тоа што кажуваат и што не кажуваат Џорџ и Марта, туку во тоа како тие ја толкуваат меѓусебната комуникација. Во суштина, тие погрешно ја толкуваат нивната комуникација. Секој од нив функционира со различни правила за комуницирање. Џорџ ја почитува независноста на Марта, не терајќи ја да зборува. Тој мисли дека таа бара совет и тој ѝ го нуди во обид да ѝ помогне. Марта, од друга страна, сака утеха и поддршка од Џорџ. Тој не покажува грижа, затоа што машките правила за комуникација го дефинираат ова како супериорно однесување. Сепак, женската комуникациска заедница во која Марта беше социјализирана, ја учи дека покажувањето грижа и давањето утеха е начин да се покаже поддршка.

Разговор за проблеми

Зборувањето за проблемите е еден вид интеракција, во која чувствата можат да бидат повредени, како резултат на разликите помеѓу машките и женските правила за комуникација. Нанси му кажува на нејзиниот придружник, Крег, дека се чувствува лошо, бидејќи не ја добила работата што ја сакала. Во обид да ја охрабри, Крег може да ѝ одговори велејќи ѝ дека не треба да се чувствува лошо, бидејќи многу луѓе не ја добиваат работата што ја сакаат. На Нанси ѝ се чини дека тој ги отфрла и ги омаловажува нејзините чувства, велејќи ѝ дека многу луѓе имаат исто искуство. Сепак, во рамките на машките комуникациски заедници, ова е начин да се покаже почит кон друг со тоа што не се претпоставува дека е потребна емпатија.

Од друга страна, ако слично искуство има Крег и се чувствува незадоволен зашто не добил понуда за работа, тој ќе биде невообичаено тивок. Чувствувајќи дека нешто не е во

ред, Ненси ќе се обиде да покаже интерес прашувајќи го „Дали е добро? Што му пречи?“. Крег ќе чувствува дека Ненси му се наметнува и се обидува да го натера да ја покаже неговата ранливост, што тој претпочита да го чува во себе. Ненси се обидува да му покаже дека се грижи. Како резултат, тој се чувствува како да ѝ се наметнува и се повлекува. А Ненси, пак, се чувствува исклучена.

Во друго сценарио, можеби Крег одлучува да и каже на Ненси зошто се чувствува лошо. Ненси ќе му каже, знам како се чувствувате и јас се чувствував така кога не ја добив Х позицијата. Таа сака да му покаже на Крег дека ги разбира неговите чувства и дека тој не е сам. Според правилата за комуникација што Крег ги научил во заедница за машко комуницирање, коментарот на Ненси за нејзиното искуство е обид да го извади него од средината на сценариото и да се фокусира на себе.

Според Grey (1992), жените разговараат за своите проблеми со цел да се поврзат со другите. Тие не бараат решение за нивниот проблем. Од друга страна, мажите се обидуваат сами да ги решаваат своите проблеми и доколку не се во можност ќе разговараат за своите проблеми со другите и очекуваат да им се предложат решенија. Проблемот се јавува кога жените зборуваат за своите проблеми со мажите. Тие им нудат решенија, иако жените не барале решенија, туку само сакале да имаат емоционална врска. Слично на тоа, проблеми се јавуваат кога мажите разговараат со жените за нивните проблеми и со тоа бараат решение, а добиваат само емоционална поддршка.

Поентата на приказната

Друг пример во кој женските и машките правила за комуникација се во судир е при поврзување на искуствата. Машкиот стил на комуницирање има тенденција да го следи линеарниот образец, во кој главните точки во една приказна се прикажани последователно за да се дојде до кулминација. Комуникацијата има тенденција да биде директна, без многу детали. Правилата на женскиот стил на комуницирање, бараат подетално и помалку линеарно раскажување. Со оглед на тоа, мажот веројатно ќе обезбеди прилично главни информации за тоа што се случило, а жената веројатно ќе ги вметне информациите во поголем контекст на инволвираните лица. Жените вклучуваат детали, не затоа што тие се важни на нивото на содржината, туку затоа што тие го подобруваат нивото на односот.

Пребројувањето детали има за цел да ја зголеми вклученоста меѓу луѓето и да му/ ѝ се даде можност на другиот/другата да се вклучи во комуникација и да биде целосно вклучен/а во ситуацијата што е опишана.

Бидејќи женските и машките правила за детали се разликуваат, мажите често ги сметаат женските изјави за здодевни. Спротивно на тоа, машкиот стил на раскажување се смета дека ги остава сите интересни детали надвор од приказната. Многу дискусии помеѓу жената и мажите завршуваат или со неговото барање „Може ли да прејдеш на главната точка?“, или со нејзиното прашање „Зошто не ми кажеш како се чувствувааше и што друго се случи?“. Таа сака повеќе детали отколку што му налагаат неговите правила, додека тој е заинтересиран за помалку детали отколку што таа научила да ги доставува (Tannen, 1995).

Жените разговараат за лични теми, како што се нивното семејство, нивните емоции и нивните пријателства. Тие внесуваат детали во својот говор за да ги вклучат луѓето во настаните што се опишани. Мажите повеќе користат апстрактна комуникација, зборувајќи во нејасни и општи термини (Kramarae & Treicher, 1983; цитирано според Dindia и Allen, 1992). Мета-анализата на Dindia и Allen (1992) за половите разлики во самооткривањето се согласи со претходните сознанија дека жените откриваат повеќе детали од мажите. Како и да е, тие исто така истакнаа дека ова важи само во истополовите комуникации. Кога зборуваат со мажи, жените не откриваат ништо повеќе отколку што откриваат нивните машки партнери.

Разговор за односи

Мажите и жените покажуваат различен став во врска со разговарање за односите и врските. „Можеме ли да зборуваме за нас?“ е отворање на безброј разговори, кои завршуваат во недоразбирање и повредување. Во принцип, мажите се заинтересирани да разговараат за односите само доколку има посебни проблеми што треба да се решат. Спротивно на тоа, жените генерално сметаат дека е важно да зборуваат за односите и кога не постојат проблеми. Разликата произлегува од фактот дека машките комуникациски заедници ја сметаат комуникацијата како средство за правење работи и решавање на проблеми, додека заедниците на женски стил на комуницирање го сметаат процесот на комуникација како примарен начин за создавање и одржување на односите. Не е ни чудо

што многу мажи избегнуваат да разговараат, кога нивните партнери сакаат да разговараат за врската, а жените често пати чувствуваат дека врската е во неволја кога нивните партнери не сакаат да зборуваат.

Како заклучок, разликите во правилата кои ги користиме во комуницирање може да доведат до погрешни толкувања и недоразбирања помеѓу мажите и жените. Односите може да се подобрат преку разбирање и користење на женски и машки стил на комуникација. Кога партнерите разбираат како да ги интерпретираат меѓусебните правила, тие со помала веројатност ќе ги толкуваат погрешно.

5.3. Родови стереотипи во стилот на комуницирање на работното место

Контекстот на работното место е важна димензија на стилите на комуникација. Процесот на комуникација во контекст на организациите е комплициран. Организационските членови се стремат кон постигнување на цели, поставување улоги, согласување со изјавите за мисијата и усогласување со организациските вредности, додека истовремено формираат и односи со другите. Комуникацијата во организациите е многу повеќе од едноставен трансфер на информации. Таа претставува повеќедимензионален процес преку кој се овозможува организирањето (Papa et al. 2014, стр. 14). Самата организација е плод на комуникацијата во таа организација. Она за што сметаме дека е род и стил на комуницирање е конструирано во секојдневната организациска комуникација (Cunningham, Crendall and Dare, 2017).

Разликите во стилот на комуникација на мажите и жените биле предмет на многу истражувања во полето на родовата организациска комуникација. Овие истражувања обелодениле различни родови стереотипи во стилот на комуницирање како резултат на родовиот идентитет. Стереотипите се слики што ги имаме за луѓето во нашите глави и ги поставуваме во различни социјални категории кои што понатаму ги користиме (Lipmann, 1922, цитирано според: Gudykunst, 2004, стр. 117). Постојат три основни аспекти на стереотипите: (1) ги категоризираме другите засновани врз лесно препознатливи карактеристики; (2) претпоставуваме дека одредени атрибути се применуваат на повеќето

или на сите луѓе во категоријата и дека луѓето во категоријата се различни од луѓето во другите категории во однос на овие атрибути; и (3) претпоставуваме дека одделни членови на категоријата имаат атрибути поврзани со нивните групи.

Gudykunst (2004) наведува дека разликите во комуникацијата на мажите и жените не се должат на биолошкиот пол, туку на нивните родови идентитети. Имаме машки родови идентитети, доколку покажеме висок степен на стереотипни машки црти и однесување (на пр., агресивни, конкурентни, доминантни) и низок степен на стереотипни женски црти и однесување (на пр., сочувствителни, сензитивни и топли). И спротивно, имаме женски родов идентитет, доколку покажеме висок степен на женски црти и низок степен на машки црти. Стереотипните машки црти вклучуваат, но не се ограничени на: дејствување како лидер, агресивен, амбициозен, аналитичен, директен, атлетски граден и конкурентен. Додека женски стереотипни црти се: негувателка, чувствителна, блага, топла, пасивна, соработувачка, експресивна, скромна, емпатична, нежна, љубезна, посветена и разбирлива. Според Gudykunst (2004, стр. 100), како резултат на овие стереотипи постојат и разлики во начинот на кој мажите и жените комуницираат.

Дебора Танен (Deborah Tannen) ги објаснува различните стилови на комуникација преку детската игра, каде девојчињата употребуваат „разговорни ритуали“ кои се концентрираат на аспектот на „односот“, а момчињата користат ритуали коишто се фокусираат во компонентата на „статусот“. Девојчињата претпочитаат да работат во помали групи и разговорот станува алатка за воспоставување блиски односи. Ако се покажуваат премногу сигурни и доминантни тие се непосакувани во групата, затоа учат да ги земаат во предвид туѓите барања заедно со своите. Додека момчињата играат во поголеми групи каде еднаквоста не е неопходна и лидерот употребува јазик за да постави статус во групата (Танен, 1995). Ставот на Lakoff (1976) е дека преку социјализација девојчињата учат одреден комуникативен стил што ги спречува да зборуваат прецизно или директно, јазичната ефективност се тргува за женственоста и социјалното прифаќање. Ова според неа има значајни последици, бидејќи овој стил на комуницирање подоцна е изговор другите да ја задржат во подредена позиција и да не ја сфатат сериозно. Lakoff (1976) наведува дека не постои вродена, генетска инфериорност во однос на жените. Тие

едноставно имаат низок статус и доживуваат општествен притисок да комуницираат на женски начин.

Овие детски лекции се применуваат и на работното место. Но, овој пат членовите на групата се измешани по пол и стереотипите уште повеќе доаѓаат до израз. Ова е посебно нагласено ако однесувањето е неконвенционално, така што жената има одредени атрибути кои се опишани како машки од нејзините колеги, а мажот има атрибути опишани како женствени од неговите колеги.

Покажувањето доминација претставува атрибут, којшто различно се подразбира кога е покажан од страна на жените и различно кога е применет од мажите. На пример, нормата за однесување дека мажите треба да бидат доминантни, а жените да негуваат не дозволува жените да бидат премногу доминантни или мажите премногу негуватели. Некои варијации се дозволени, но само до одредена точка. Mapstone (1998) проучуваше како овие општествени поделби влијаат на различните толкувања што мажите и жените ги конструираат за да ги разберат комуникациите што ги имаат со другите во нивниот професионален и личен живот. Според Mapstone, секое лице кое се обидува да дејствува надвор од овие очекувања, може да биде осудено како недостоен (Mapstone, 1998, стр. 34). Оваа негативна осуда дури може да се претвори во дискриминаторско однесување. Во студијата на Mapstone (1998) за стиловите на аргументирање, се увиде дека жените кои го усвојуваат машкиот рационален и директен стил на дебатирање се сметаат за агресивни и непријателски расположени од машките колеги, вклучително и од оние кои самите го користат овој стил. Стилот на комуницирање на жените на работното место може да биде оценуван негативно, дури и кога стратегијата што ја избрале е иста како онаа на нивните машки колеги.

Мажите и жените ја гледаат различно целта на комуницирање. Жените ја користат комуникацијата како алатка за зајакнување на односите и создавање на нови, а мажите го користат јазикот за да постават доминација и да постигнат цели. Мажите на работното место комуницираат за да споделат информации и да даваат директиви, а жените споделуваат информации за да воспостават врска. Потребата на мажот за доминантност оди толку далеку, што постои истражување кое наведува дека мажите имаат поголема веројатност од жените намерно да задржат информации во себе и да не ги споделат со

другите, за да издејствуваат унапредување на повисока позиција или за да му наштетат на позицијата на другиот (Deal, 2000). Ова понатаму не води да размислиме дека мажите и жените се однесуваат поинаку кон успехот и неуспехот. Кога мажите се успешни, тие му го припишуваат својот успех на своите способности, додека кога жените се успешни тие им го припишуваат својот успех на другите. Во случај на неуспех, мажите ги обвинуваат другите за тоа, а жените се обвинуваат себеси (Merchant, 2012).

Стилот на комуницирање најмногу се забележува на состаноците. Мажите зборуваат во декларативен стил, имаат тенденција да прекинат разговор, доминираат во разговорот и му се спротивставуваат на секое влијание од другите. Додека жените зборуваат кратко, го чекаат својот ред, поставуваат прашања и се согласуваат со другите, и со помала веројатност од мажите ги предизвикуваат изјавите на другите (Grey, 1992). Ова укажува на грижата што жените ја имаат за поставување соработка и поврзаност во нивните односи со другите.

Практиката на детската игра ги насочило мажите на работното место да ја следат хиерархијата. Нивниот стил на комуницирање ги наведува да бидат една позиција погоре или подолу наспроти другите членови. За жените, пак, светот претставува мрежа на односи и врски и нивните комуникациски напори се стремат кон зачувување на односите. Мажите и жените имаат различни вредности на работното место. Мажите се фокусирани на достигнувања, успеси, плата, придобивки, статус и овластување; додека жените се обидуваат да создадат стабилност, негување, визуализација, тимска работа, соработка и се фокусирани во детали (Sheeler, 2008). Иако мажите се прикажани како соговорници кои ја почитуваат хиерархијата, наодите на Woods (1989) покажуваат дека тие не го прават тоа доколку на повисоката позиција се наоѓа жена, така што машките подредени се дрзнуваат да ги прекинат своите претпоставени жени и покрај нивниот повисок статус. Според Woods родот е позначаен од статусот и моќта кога во комуникација се инволвирани луѓе од мешани полови.

Grey (1992) посочи дека мажите претпочитат да се самостојни и имаат тенденција кога комуницираат да ја оценуваат компетентноста на другите. Ова е доследно на истражувањата, кои покажале дека мажите имаат тенденција да го ценат машкиот придонес повеќе во однос на тој од жените и претпоставуваат дека мажите се покомпетентни од

жените (Martin, 1996; Williams, 1995). Наодот на Mohindra, Azhar и Jaoolkar (2013) покажува дека мажите и жените се добри во различни области. Способноста да го читаат јазикот на телото, да идентификуваат невербални знаци и добрите вештини за слушање се силни страни на жените, додека физичкото присуство и директните интеракции се силни страни на мажите. Жените често пати се индиректни во нивната комуникација. Тие често пати користат означени фрази како „дали мислите дека” во ситуации кога презентираат една идеја, „ако не ви пречи” кога сакаат да постават барање, или „ова може да биде глупава идеја, но...” кога сакаат да дадат предлог. Жените имаат тенденција да ги ублажат своите барања и изјави, додека мажите имаат тенденција да бидат подиректни. Моќта и ориентираноста кон позиција го диктираат стилот на комуницирање на мажите, така што тие комуницираат директно и донесуваат одлуки самостојно (Sheeler, 2008).

Главниот извор на судир помеѓу мажите и жените, како што потенцира Tannen (1995), се јавува кога жените и мажите зборуваат за конфликт. Жените зборуваат за нивните проблеми за да го негуваат односот со нив и да создаваат и одржуваат блиски односи, очекувајќи и мажите да реагираат на ист начин (Tannen, 1995). Меѓутоа, кога мажите ги слушаат жените како зборуваат за проблеми, тие им нудат решенија и продолжуваат да се движат за да го отфрлат проблемот (Tannen, 1995). Разликата се чувствува и во поглед на справувањето со стресот. Додека мажите се повлекуваат и тивко размислуваат за она што им пречи, жените имаат потреба да зборуваат за тоа што им пречи. Во бизнис секторот ова се гледа како комуникациска вештина на жените, која што се цени многу на позиции каде се има контакт со клиенти.

Начинот и правилата на комуницирање се одразуваат и во лидерството. Мажите имаат тенденција да употребуваат стил на лидерство којшто контролира и дава заповеди, што е доследно на претпочитаната хиерархиска организациска структура. Жените имаат тенденција за лидерство што ги вклучува другите, што е доследно на рамна организациска структура. Eagley и Karau (1991) откриле дека во ситуации поврзани со задачи има поголема веројатност мажите да се појават како лидери, додека жените имаат поголема веројатност да се постават како лидери, додека ситуацијата бара поизразено социјален лидер. Ова е во согласност со последователна студија на Eagley, Karau и Makhijani (1995), која покажа дека мажите биле поефикасни од жените во улоги што биле дефинирани повеќе во машки

термини, а жените биле поефикасни од мажите во улоги што се дефинирани на помалку машки термини.

Студиите на лидерство налагаат дека во преовладувачкиот организациски контекст, во кој комуницираат жените и мажите, доминираат машките вредности и форми. Ely, Ibarra, и Kolb (2011) забележале дека традиционалните начини на развој на жените како лидери налагаат жените да учат да комуницираат како мажи, кои се во мнозинство на лидерски позиции. Една од комуникациските вештини на лидерството каде се гледаат родови разлики се преговорите. Сите лидери се вклучени во преговори од некаква форма. Анегдотски докази покажуваат дека жените не се квалификувани преговарачи, затоа што не успеваат самите да се залагаат или да се застапуваат себеси. Ely et al. (2011) не се согласуваат со идејата дека жените не знаат да преговараат; нивната позиција е дека тие преговараат во име на другите, наместо во име на самите нив. Исто така, и комуницирањето на идеи е услов за лидерство (Ibarra & Obodaru, 2009). Доверливоста, јасноста и директноста се важни за ефикасно артикулирање на идеите и инспирирање и мотивирање на другите. Сепак, истражувањето на Ibarra и Obodaru (2009) откри дека жените се сметаат дека се помалку вешти во комуникација на нивните идеи, отколку мажите предизвикувајќи ги нивните лидерски способности. Овој недостаток може да се должи на стилот на комуникација на жените и очигледниот недостаток на самодоверба. Според Grant и Taylor (2014), жените употребуваат повеќе вокални паузи, како на пример „хм” и „ах”, со што покажуваат недостиг на самодоверба.

Krisztina (2017) ги проучува родовите разлики во однесувањето, комуникацијата и ефективноста на случајно избрани лидери во лабораториски експеримент. Таа откри дека мажите комуницираат поинтензивно од жените, но и покрај разликите во комуникациските стилови на лидерите, мажите и жените еднакво го користат трансформациониот стил на лидерство. Таа заклучува дека мажите и жените се подеднакво ефикасни и веродостојни лидери. Според овие наоди, не постои причина зошто жените не треба да бидат унапредени во иста мерка како и мажите. Жените имаат поинаков стил на комуницирање и лидерство, но истражувањата покажуваат дека вработените со текот на времето се приспособуваат на нивните лидери. Оттука, зголемувањето на бројот на жени лидери може да влијае на

структурата и културата на организациите (Krisztina, 2017) и прифаќање и разбирање на женскиот стил на комуницирање и стил на лидерство.

Феминистите креираа и посебен мини-речник на англискиот јазик, со кој се опишува сексистичкото однесување во секојдневната и деловната комуникација:

- *Maninterrupting* (*man + interrupting*) („*Машко прекинување (маж+прекинување)*”): израз кој се однесува на честата практика мажите да ги прекинуваат жените, додека вторите говорат и не им дозволуваат да ја довршат мислата;
- *Mansplaining* (*man + explaining*) („*машко објаснување (маж + објаснување)*”). Изразот е инспириран од книгата „Мажите ми ги објаснуваат работите“ од Ребека Солнит, а се однесува на приказната за една забава, на која маж ѝ објаснува на авторката, кои ѝ биле поентите во книгата, без оглед што таа ја напишала книгата. Во екстремна манифестација, мажите се обидуваат да го дискредитираат знаењето на жената и да ѝ објаснат, која е „подлабоката” суштина на феноменот.
- *Bropriating* (*bro + appropriating*) („*братско присвојување (брат + присвојување)*”): израз кој означува дека некој маж ѝ ја присвоил идејата на една жена и ја презентира истата, небаре е негова.
- *Gaslighting* („*манипулирање со светлината*”): израз кој е инспириран од филмот „Gaslight” („Светлина од газииената ламба”) во 1944 година. Во филмот, мажот емоционално ја злоставува сопругата, повремено и скришно менувајќи го интензитетот на светлината во обид да ѝ докаже на сопругата дека таа го изгубила здравиот разум. Посуптилни манифестации на манипулирањето се исказите: „Го измислуваш ова”, „Само драматизираш, проблемот не е толку голем” и „Ова го мислеше и минатиот пат и тогаш не беше во право”.
- *Slutshaming* („*поистоветување со проститутка*”): израз со кој се доловува непристојната квалификација дека одредена жена „се однесува како проститутка”, односно не се однесува на прифатлив начин.
- *Body-shaming* („*телоисмевање*”): исказување навреда кон одредена жена заради одреден атрибут (нагласеност) на нејзиното тело. Ова особено се користи доколку жената не се срами да открие или „да не сокрие” дел од нејзиното тело.

Како што образложивме во првиот дел на ова поглавје, јазикот не е статичен, т.е. може да се промени. Исто така, и нашиот стил на комуницирање кој што е научен во

детството може да се промени. Нашите знаења и комуникација се под влијание на нашите контексти. Како што се менуваат контекстите, така се менуваат и нашите начини на размислување и комуникација. Оттука, кога жените влегуваат на позиции за кои се потребни форми на комуникација, кои не се дел од женскиот стил на комуницирање, тие треба да се обучат и да станат квалификувани за нови вештини. Слично на тоа, кога мажите комуницираат со соработници кои што користат женски стил на комуницирање, тие треба да развијат вештини за соработка и поддршка. Овие тврдења се поддржани од истражувања, кои покажуваат дека и мажите и жените може да развијат нови комуникациски вештини кои се потребни за ефективност на работното место (Hochild, 1975; Aries, 1998; Downey et al., 1998; Kaye & Applegate, 1990; Wood, 2007). Како заклучок би навеле дека жените и мажите може да развијат нови комуникациски вештини кога ќе се ставаат во позиции кои бараат способности, кои што не се дел од нивниот стил на комуницирање научен во нивната рана социјализација. Така на пример, Табелата бр. 6 дава неколку примери на родово неутрална комуникација, односно комуникација која не го фаворизира машкиот пол.

Табела 6. Примери за користење на родовата неутралност на множината

Родово пристрасна комуникација	Родово одговорна комуникација
„Работникот треба да го почитува работното време“	„Вработените треба да го почитуваат работното време“
„Студентот ја има слободата да ги следи неговите образовни интереси“	„Студентите ја имаат слободата да ги следат сопствените образовни интереси“
„Од сликите на пештерските сидови на палеолитскиот човек...“	„Од сликите на палеолитските пештерски сидови...“

Родово неутралното изразување претставува начин преку кој се избегнува родово дискриминаторскиот јазик, јазик којшто доведува до израз стереотипи, игнорира еден пол (јазик кој го става мажот како генерична норма и ги спречува жените да бидат видливи) или покажува подреденост (ги покажува жените како инфериорни). Исто така се нарекува и родово слеп јазик (European Institute for Gender Equality, 2019). Ако се однесуваме кон жените и мажите како еднакви, полот е „ирелевантен“ за дискусијата и не треба да се наведува експлицитно. Често пати луѓето користат родови заменки (како тој или таа) дури и кога не го знаат полот на личноста за кое зборуваат или кога зборуваат за група луѓе што би можеле да бидат од кој било пол. Оваа практика го фаворизира родовиот стереотип преку повторување на вообичаените очекувања за полот во одредени улоги. Наместо тоа, треба да се користи родово неутрален јазик преку користење на множина. На пример

фразата „работникот треба да го почитува работното време” да се замени со родово неутралната множина „вработените треба да го почитуваат работното време”.

Професиите и занимањата се често родово типизирани. Се претпоставува дека сите директори на компаниите се мажи, а сите секретари се жени. Така да често може да се слушне прашањето „Сакам да зборам со секретарот. Дали е таа во канцеларија?”

Стереотипите се изразуваат и преку давање ирелевантни информации за полот на луѓето.

На пример, да се каже „женски адвокат” значи дека адвокатите се нормално мажи.

Наместо тоа, едноставно треба да се користи титулата занимање без опис на полот.

Особено важно за еден родово неутрален јазик е да не се употребат зборови што подразбираат родово конотација за да се опише аспект на некоја личност или начин на дејствување. Така што, фразата „да запнеме машки” треба да се замени со „многу посилено да се ангажираме”, или наместо да се каже „фрлаш како девојче” да се каже „не знаеш да фрлаш добро”.

Иако родовиот неутрален/родово-слепој јазик може да биде соодветен во повеќето ситуации, има и свои недостатоци. Според European Institute for Gender Equality (2019), неутралниот јазик честопати ја зема машката перспектива како основа и затоа може да скрие важни разлики во улогите, ситуациите и потребите на жените/девојчињата и мажите/момчињата. На пример следното неутрално изразување не е соодветно: Во 2014-та година, 14% од луѓето на возраст од 18-65 години изјавиле дека доживеале сексуално вознемирување во претходната година. Овој начин на изразување може да го скрие фактот дека жените се нерамномерно изложени на сексуално вознемирување и може да резултира во услуги и програми за поддршка кои не се дизајнирани на начин што ќе го земе во предвид овој факт. Така да посоодветно е изразувањето: Во 2014-та година, 23% од жените и 5% од мажите на возраст од 18-65 години изјавиле дека доживеале сексуално вознемирување во претходната година. Како заклучок, само родовиот чувствителен јазик е најкомпатибилен за родово недискриминиран јазик кој што им се препорачува на законодавците и креаторите на политиките. Во креирање на политиките и програмите е многу значајно да му се дава видливост на полот за позитивно влијание врз сите членови на општеството.

5.4. Заклучоци

Во ова поглавје се проучуваше како комуникацијата ги искажува културните ставови за родот. Влијателни студии покажаа дека вербалната и невербалната комуникација се одразуваат и ги обликуваат културните сфаќања за машкоста и женственоста. Покрај тоа индивидуите создаваат културни очекувања во врска со комуникацијата, што значи комуницирањето на мажите и жените се рефлектира или предизвикува културни обрасци (прописи) за женственост и машкост. Прегледот на литература ни покажа дека момчињата и девојчињата (веќе, различни од раѓање) се социјализираат во различни светови, што придонесува за различни стилови на комуницирање. Развојот на родовиот стил на комуницирање започнува рано во животот и продолжува и во организациски контекст. Разликите во стилот на комуницирање постојат, и тука не станува збор за правилен или погрешен стил на комуницирање, туку само различен. Овие разлики често го ограничуваат текот на информации помеѓу луѓето на лично и професионално ниво, што резултира во погрешна комуникација. Освен тоа, организациските и општествените норми диктираат прифатливи форми и стил на комуникација според род што може да биде своевидна бариера за жените во лидерство. Жените и мажите треба да бидат едуцирани и обучени за родовите разлики во стилот на комуницирање. Со учење на различни стилови на комуникација може да се постигне поголема свесност, чувствителност и толеранција кон другите стилови на комуникација, и можност истите да ги применуваат во различни контексти. Покрај тоа многу значајно е користење на родово неутрален јазик или родово сензитивен јазик што воедно претставува основа за поголема родова еднаквост во општеството.

6. ЖЕНИТЕ НА ЛИДЕРСКИ ПОЗИЦИИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Ова поглавје дава преглед на литературата, што обезбедува увид во правната рамка, односно широкиот контекст на закони и политики во врска со еднаквите можности на жените и мажите во бизнисот во Република Северна Македонија. Анализирани се значајни статистички трендови на родовиот јаз (на пр. типови на занимања кои ги избираат мажите и жените од РСМ, разликата во просечните приходи на мажите и жените и процентот на жени од РСМ на највисоки лидерски позиции во приватниот сектор во споредба со мажите). Исто така, се потенцира влијанието на културата и патријархатот врз македонското општество во врска со напредокот на жените во светот на бизнисот.

6.1. Правната рамка и половата еднаквост

Република Северна Македонија поседува цврста правна рамка во областа на родовата еднаквост која значително се развива уште од прогласувањето независност во 1991 година. Рамката за родова еднаквост е составена од основни меѓународни и правни стандарди на Европската Унија (ЕУ) за родова еднаквост, како и национални закони и подзаконски акти (Ristova-Asterud, 2012, стр. 101). Некои од овие правни стандарди се вклучени во правниот систем преку сукцесија од поранешната југословенска федерација, некои со ратификација по стекнување независност на државата, а некои во процес на хармонизирање со правото на ЕУ. Лешоска и др. (2019, стр. 16) ги сумираа следните законодавни документи значајни за регулирање на родовата еднаквост и заштита од дискриминација врз основа на родот во работните односи:

- Уставно право
 - Устав на Република Северна Македонија (во натамошниот текст: Уставот) и уставните амандмани
- Меѓународно право
- Закони за еднаквост и недискриминација
 - Закон за еднакви можности на жените и мажите

- Закон за заштита и спречување на дискриминација
- Закон за Народниот правобранител на Република Северна Македонија
- Трудово право:
 - Закон за работни односи
- Кривично право
 - Кривичен законик и релевантните амандмани.

Уставот и еднаквоста

Уставот од 1991 година ги прогласува сите основни слободи и права на човекот и граѓанинот, кои се признаени во меѓународното право и обезбедени како основни вредности во Уставот на Република Северна Македонија (Устав на РСМ, член 8). Уставот експлицитно наведува дека *сè што не е забрането со устав и со законите е слободно*. Списокот на основните слободи и права на поединецот и граѓанинот е елабориран во вториот дел на Уставот. Овој дел сочинува приближно една третина од целиот текст. Во овој дел, Уставот на РСМ како највисок правен акт, во членот 9 предвидува дека „граѓаните на Република Северна Македонија се еднакви во слободите и правата независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичкото и верското уверување, имотната и општествената положба” (Устав на РСМ, член 9).

Уставот, исто така, предвидува дека слободите и правата не може да бидат дискриминаторски ограничувани по основ на пол, раса, боја на кожа, јазик, вера, национално или социјално потекло, имотна или општествена положба (Устав на РСМ, член 54). Според член 110 на Уставот на РСМ, овие права и забраната на дискриминација на граѓаните по основ на пол, раса, верска, национална, социјална и политичка припадност се заштитени од страна на Уставниот суд на РСМ.

Еднаквоста на жените и мажите поврзана со работата не е регулирана со посебна, издвоена одредба. Во член 32 се наведува дека сите работни места на пазарот на работна сила се отворени за сите и под еднакви услови. Поврзувајќи се со членот 9 на Уставот, тука треба да се подразбираат и двата пола. Еднаквоста е посебно одредена по пол во делот на социолошки, економски и културолошки права во уставот на РСМ, каде се предвидени неколку члена кои се родово специфични (Ристова-Астеруд, 2012, стр.101). Еден од нив кој

што е поврзан со работата е и членот 42 во кој што, меѓу другото, се нагласува дека „Републиката посебно ги заштитува мајчинството” и „...мајките имаат право на посебна заштита при работа” (Устав на РСМ, член 42).

Меѓународното право

Законите на Република Северна Македонија се во согласност со уставните одредби за родова еднаквост и забрана на родова дискриминација, како и меѓународните правни стандарди за родова еднаквост во меѓународните конвенции и договори што Република Северна Македонија ги има ратификувано. Според Уставот, сите меѓународни договори ратификувани во согласност со него, се дел од националното законодавство и не можат да се менуваат со закон (Устав на РСМ, член 118). Аспирацијата на Северна Македонија за приклучување кон Европската Унија претставува еден од факторите којшто го води напредокот на Северна Македонија во сферата на родова еднаквост. Република Северна Македонија треба да го приспособи законодавството во однос на работните услови и еднаквите можности за жените и мажите, согласно стандардите пропишани со регулативите на Европската Унија. Ова особено се нагласува со Спогодбата за стабилизација и асоцијација потпишана на 9 април 2000 година меѓу тогаш, Република Македонија и Европската Унија. Во ЕУ, човековите права се многу значајни со посебен нагласок за женските права, така што земјите кандидати за членки во Унијата треба да ги ратификуваат истите, и да усвојат законодавство и обезбедат негова имплементација во согласност со меѓународните стандарди.

Значајни инструменти на меѓународното право во врска со родово-базираната дискриминација во работното место и кои што се сметаат дел од националното законодавство на РСМ се инструментите на Обединетите нации, Советот на Европа и Меѓународната организација на трудот (Лешоска и др. 2019). Овие меѓународни правни документи потекнуваат од рамките на меѓународните конференции посветени на положбата на жените, како што се: Конференцијата за жените во Мексико Сити во 1975 година; конференција во Копенхаген во 1980 година; во Најроби во 1985 година; Светската Конференција за човековите права во Виена во 1993 година; во Пекинг во 1995 година; Конференција за еднаквост меѓу мажите и жените во Истанбул во 1997 година и Европската конференција за човекови права во Рим во 2000 година.

Основа за развојот на правата на жените претставува Преамбулата на Обединетите нации потпишана во Сан Франциско, на 26 јуни 1945 година, која за првпат прогласува еднаквост меѓу жените и мажите и јасно ја отфрла секоја форма на дискриминација заснована врз разликите меѓу половите. Преамбулата ја прогласува вербата во „основните човекови права, достоинство и вредноста на човековата личност, во еднаквите права на мажите и жените...” (The UN Charter, 1945).

Одредбите за еднаквост меѓу жените и мажите се вклучени и во Универзалната декларација за човекови права, која е потпишана од страна на 48 држави на 10 декември 1948 година, и во кое е јасно изразено дека „Сите човечки суштества се раѓаат слободни и еднакви во достоинството и правата” (Universal Declaration of Human Rights, 1948).

Ист правен модел во регулирање на правата на жените се применува и во Меѓународната конвенција за елиминација на сите форми на расна дискриминација врз жените (CEDAW), која за првпат беше адаптирана во 1979 година и до 2015 година била ратификувана од 189 држави. Овој документ е внесен преку сукцесија од СФРЈ во Република Северна Македонија и ратификувана во 18 јануари 1994 година (United Nations Treaty Collection, 2020). Оваа конвенција има позитивно влијание врз развојот на правата и политиките на национално ниво преку зајакнување на одредбите на уставите, формирање комисији за преглед на законодавството и развој на привремени мерки за зајакнување на учеството на жените во различни области. Во зајакнувањето на разбирањето на човековите права, CEDAW го препознава ефектот на културата и традицијата во ограничувањата на жените, повикувајќи на промена на разбирањето на традиционалните улоги на мажите и жените за да се постигне целосна родова еднаквост (Преамбула). Затоа, државите потписнички се должни да работат на модификација на социјалните и културните модели на индивидуалното однесување со цел да се отстранат „предрасудите и вообичаените практики кои се засноваат на идејата за инфериорност или супериорност на кој било од половите или на стереотипните улоги за мажите и жените” (CEDAW, член 5). Дискриминацијата врз жените во вработувањето е една од областите, на кои оваа конвенција му дава посебно внимание. Врз основа на еднаквоста на мажите и жените во вработувањето, членот 11 на оваа Конвенција стимулира мажите и жените да имаат право на исти можности за вработување, унапредување, еднаков надомест и придобивки, како и

еднаквост на проценка на квалитетот на работата. Овој член го рефлектира и правото за обезбедување на јавни служби за овозможување на родителите да ги усогласат семејните и работните обврски, и поттикнување на развој на установи за грижа за децата (CEDAW, член 11).

Посебно значење за Република Северна Македонија има Четвртата светска конференција за жената, организирана од ОН во Пекинг, Народна Република Кина, на 15 септември 1995 година. На оваа конференција беше донесена Пекиншката декларација и Платформата за акција, која ја обврзува меѓународната заедница за подобрување на статусот на жените и нивно зајакнување на јавниот и во приватниот живот. Земјите членки на ООН, меѓу кои и Македонија се обврзаа за имплементација на Платформата за акција. Оваа платформа опфаќа области од посебен интерес за жените, како што се: образованието, жените и сиромаштијата, насилството, жените и економијата, жените и моќта, жените и учеството во процесите на донесување на одлуки, жените и човековите права, жените и медиумите, жените и животната средина и грижата за женските деца (Beijing Declaration and Platform for Action, 1995).

Покрај овие меѓународни конвенции, значајни се и овие документи: Меѓународниот пакт за граѓански и политички права и Меѓународниот пакт за економски, социјални и културни права. Меѓународниот пакт за граѓански и политички права содржи сет на повеќе права, како што се: право на живот; забрана на мачење; нечовечно или понижувачко постапување или казнување; забрана на ропство и принудна работа; право на слобода и безбедност; право на лицата лишени од слобода на човечко постапување; право на забрана за лишување од слобода поради неисполнување на договорни обврски; право на слободно движење; право на движење на странците; право на правично судење; право на признавање на приватниот живот, домот, семејството и приватната комуникација; слобода на мислата, совеста и вероисповедта; слободата на изразување; забраната на пропаганда на војна и поттикнување на национална, расна и верска омраза; право на слобода на мирно собирање; слобода на здружување; право на заштита на семејството; заштита на детето; право на учество во јавните работи; заштита против дискриминација и заштита на правата на националните малцинства.

Меѓународниот пакт за економски, социјални и културни права ги гарантира следниве права: правото на работа, правото на правични и поволни услови за работа, правото на синдикално организирање, правото на социјално осигурување, правото на заштита на мајките, децата и семејството, правото на соодветен животен стандард, правото на здравје, правото на образование, правото на учествување во културниот живот и правото на уживање во научниот напредок (Ананиев и др., 2018, стр. 21). И двата овие меѓународни инструменти на ОН содржат гаранција за еднаквост и забрана за дискриминација на основа на пол, а исто така, и ја нагласуваат обврската на државите да учествуваат активно во заштита на еднаквите права на мажите и жените и во спречување на дискриминацијата.

Најзначајни инструменти на Советот на Европа за човекови права, кои се значајни во областа на дискриминацијата на жените и мажите во доменот на вработувањето се: Европската конвенција за човекови права и основни слободи и нејзините протоколи (ЕКЧП), Конвенција за спречување и борба против насилство врз жените и семејното насилство (Истанбулска конвенција), и Европската социјална повелба.

Европската конвенција за човекови права од 1950 година се темели врз принципите на Универзалната декларација за човекови права и се залага за забрана на секако дискриминаторско однесување и постапување. Во 14 член на оваа Конвенција се забранува дискриминација во однос на „уживање на правата и на слободите предвидени со ЕКЧП, засновани врз пол, раса, боја на кожа, јазик, религија, политичко или друго мислење, национално или социјално потекло според раѓање, припадност на национално малцинство, материјална состојба, раѓање или друга основа” (Јовановска-Брезовска, 2011, стр. 41). Дополнително се предвидува и еднаквост меѓу мажот и жената при вработување и работен надомест. Република Северна Македонија ја има ратификувано декларацијата на 10 април 1997 година.

Јовановска-Брезовска објаснува дека членот 14 од ЕКЧП нема свое значење кое е самостојно, туку е зависно од другите права и слободи, кои се експлицитно заштитени со ЕКЧП. Според тоа, жалбите не може да се засноваат само на членот 14, туку треба да се комбинираат со други права гарантирани со ЕКЧП. Како резултат на тоа, во 2000 година е донесено Протоколот 12 кон ЕКЧП, кој го проширува предметот на заштита од дискриминација забранувајќи дискриминација во однос на уживањето на правата предвидени со закон. Јовановска-Брезовска наведува дека во рамки на секундарното

законодавство при ЕУ се донесени низа директиви како дел на правната регулатива на Унијата кои имаат за цел да регулираат одредени области. Една од нив е и директивата за спроведување еднаков третман меѓу мажите и жените во однос на пристап при вработување, стручно усовршување и унапредување, вклучувајќи и забрана жената да се третира помалку привилегирано за време на бременост и породилно отсуство (Јовановска-Брезовска, 2011, стр. 35).

Дел од заштитата од дискриминација на Советот на Европа е и Европската социјална повелба (ЕСП), којашто беше донесена во 1961 година. ЕСП гарантира почитување и заштита на човековите права од страна на земјите потписнички и ја дополнува Европската конвенција за човековите права. Во Преамбулата на Европската социјална повелба се предвидува уживањето на социјалните права предвидени со Повелбата без дискриминација заснована врз раса, боја на кожа, пол, религија, политичко мислење, национална припадност или социјално потекло како затворена листа на основи. Република Северна Македонија е договорна страна на Повелбата од 2005 година, а е и потписник на ревидираната верзија од 27 мај 2009 година (Јовановска-Брезовска, 2011). Сите земји членки на Советот на Европа, вклучувајќи ја и Република Северна Македонија, поднесуваат годишни извештаи до Европскиот комитет за социјални права кој што прави увид на усогласеноста на земјите со ЕСП.

Меѓународната организација на трудот во рамките на еднаквоста и забраната за дискриминација во пазарот на работна сила има предвидено Конвенција против дискриминација во областа на вработување и на работна ангажираност од 1958 година. Оваа конвенција забранува секој облик на различен третман, исклучување или привилегиран третман заснован врз раса, боја на кожа, пол, религија, политичко мислење, национално или социјално потекло, а кој има за цел да ја наруши еднаквата можност или третман во однос на вработување или работно ангажирање. Конвенцијата е ратификувана од страна на Република Северна Македонија на 2 март 2018 година и стапила на сила на 2 март 2019 година (Лешоска и др. 2019).

Сите горенаведени меѓународни инструменти се значајни за развојот на современите закони за човекови права и правата на жените, иако наидуваат на критики од страна на феминистичкиот дискурс за правата на жените. Според феминистичкиот дискурс, меѓународните човекови права и правните инструменти се развиени од страна на мажи во

машки ориентиран свет и не се толкувани на родово чувствителен начин, кој што одговара на искуствата и неправдите со кои се соочуваат жените (Cook, 1994). Според Rebecca Cook (1994) меѓународните човекови права на жените не успеваат да ја разбираат подреденоста на жената и да ја карактеризираат таа подреденост како кршење на човекови права. Покрај овие критики, меѓународното право е посебно значајно за Северна Македонија бидејќи барањата на Европската Унија за инкорпорирање на овие права во македонското законодавство влијаело на унапредување во практикување и промовирање на концептот на родово недискриминација.

Закони за еднаквост и недискриминација

Принципот на рамноправност, покрај гарантираност со највисокиот правен акт на нашата земја, предвиден е и со останати законски прописи. Законот за спречување и заштита од дискриминација, Законот за работни односи, Законот за еднакви можности на жените и мажите и Законот за Народниот правобранител ја сочинуваат главната законска рамка за еднаквост и недискриминација.

Законот за спречување и заштита од дискриминација (ЗСЗД) претставува *lex generalis* кој се занимава со прашањата за еднаквост и недискриминација. Тој беше усвоен на 8 април 2010 година и стапи на сила на 1 јануари 2011 година. Овој закон содржи одредби според кои се забранува директната и индиректната дискриминација, не само по основа на раса, боја на кожа, етничка припадност, јазик, државјанство, религија или верско уверување, туку и по основа на пол, род, припадност на маргинализирана група, социјално потекло, образование, политичка припадност, други видови уверувања, личен, општествен, семеен и брачен статус, ментална или телесна попреченост, возраст, имотен статус и здравствена состојба, како и по која било друга основа, која е предвидена со закон или ратификуван меѓународен договор. Законот, исто така, предвидува формирање на седумчлена Комисија за спречување и заштита од дискриминација (Службен весник на РМ, 50/2010). Надлежностите на Комисијата делумно се преклопуваат со оние на Народниот правобранител како и со оние на застапникот/адвокатот за еднакви можности (Kazandziska, Risteska и Schmidt, 2012). Овој закон има посебно значење за Република Северна Македонија, затоа што претставува прв закон којшто ја забранува дискриминацијата.

ЗСЗД е хармонизиран со неколку директиви на ЕУ, вклучувајќи го полот и родот како заштитени основи според правото на ЕУ. Сумирано од Ristova-Asterud (2012, стр. 106) ЗСЗД ги забранува сите форми на дискриминација како што се: директна и индиректна дискриминација според дефинициите на директивите на ЕУ, иницирање, охрабрување и помагање на дискриминаторско однесување, вознемирување, сексуално вознемирување, виктимизација и дискриминација при обезбедување на стоки и услуги, а исто така ги дефинира и потешките форми на дискриминација во рамките на повеќекратна дискриминација, повторна дискриминација и продолжена дискриминација.

ЗСЗД има поглавје за исклучоци од дискриминацијата, во кое нееднаквото постапување нема да се смета за дискриминација. Според членот 14 (2) “различниот третман на лицата врз основа на карактеристики кои се однесуваат на која било од дискриминациските основи, кога спомнатите карактеристики, поради природата на занимањето или активноста, или поради условите во кои се одвива тоа занимање, претставуваат суштинско и определувачко барање, целта е легитимна, а условот не го пречекорува потребното ниво за негова реализација. Според Лешоска и др. (2019) овој член овозможува широки исклучоци, кои може да се во спротивност со целта на законот.

Со цел да се уредат основните и посебните мерки за воспоставување на еднакви можности на жените и мажите, во мај 2006 за првпат во Република Северна Македонија беше донесен *Закон за еднакви можности на жените и мажите* (Службен весник на РМ, 66/2006). Многу кратко потоа, беше изменет и дополнуван со цел хармонизирање со дефинициите и формите на родова дискриминација во директивите на ЕУ што се однесуваат на еднаков третман на мажите и жените. Законот за еднакви можности на мажите и жените беше донесен на 11 јануари 2012 година и стапи на сила на 21 јануари 2012 година. Законот за еднакви можности на жените (Службен весник 6/2012) има за цел да обезбеди еднакви можности за двата пола. Ги утврдува јурисдикциите, должностите и обврските на одговорните страни за обезбедување еднакви можности, постапката за идентификување на нееднаков третман на жените и мажите и правата и должности на бранителот /адвокатот за еднакви можности на жените и мажите. Член 4 од овој закон вели дека еднакви можности на мажите и жените по достоинство и право значи промовирање на начелото за воведување на еднакво учество на жените и на мажите во сите области од јавниот и приватниот сектор,

еднаков статус и третман во остварувањето на сите права и во развојот на нивните индивидуални потенцијали преку кои тие придонесуваат во општествениот развој, како и еднакви придобивки од резултатите произлезени од тој развој (Службен весник на РМ, 6/2012).

Законот обезбедува правна основа за воведување на позитивни, охрабрувачки и програмски мерки за постигнување на родова еднаквост. Позитивните мерки вклучуваат давање приоритет на помалку застапениот род под еднакви услови, додека да се постигне еднаква застапеност. Охрабрувачките мерки се поврзани со воведување на посебни придобивки со цел елиминирање на условите што доведуваат нееднаквост. Програмските мерки се оние кои се фокусираат на подигнување на свеста, организирање активности и развивање и спроведување на акциски планови за еднакви можности. Овие мерки се спроведуваат од страна на Собранието, Владата, државните органи, Министерството за труд и социјална политика, Народниот правобранител, единиците на локалната самоуправа, политичките партии и медиумите.

Владата врз основа на предлозите на органите на државната управа, надлежниот сектор, органите на локалната самоуправа, здруженијата на работодавачите, синдикатот, здруженија на граѓани и разни организации и индивидуални експерти предлага планови за заштита на родовата еднаквост на Собранието на РМ, како и во Периодичните планови за спроведување на Планот за акција чие донесување и надлежност е под јурисдикција на Министерството за труд и социјална политика. Овие стратешки документи, исто така, произлегуваат од Пекиншката платформа, Конвенцијата за елиминирање на сите форми на дискриминација врз жените (CEDAW), приспособувањето на законодавството во процесот на приближување на Република Северна Македонија кон Европската Унија, како и други меѓународни обврски. Во согласност со Законот за еднакви можности на жените и мажите, се воведува национална стратегија која содржи основни мерки за системско вклучување на еднаквите можности на жените и мажите во процесите на креирање и спроведување на политиките и буџетите, како и основни и посебни мерки на делување за унапредување на еднаквоста меѓу жените и мажите во одредени приоритетни области на делување (Националниот план за акција за родова рамноправност 2007-2012). *Националната стратегија за родова еднаквост 2013-2020* претставува дополнување на првиот сопствен

Националниот план за акција за родова рамноправност 2007-2012 година. Проценките на НПААРР посочуваат на добар степен на реализација на унапредување на човековите права и жената, преку следење и замена на домашното законодавство според меѓународни стандарди и директиви на ЕУ, преку дисеминација (распространување) на меѓународни документи за правата на жените и воспоставување на механизам на евиденција на постапките за дискриминација врз основа на пол, како и преку напори за зајакнување на институционалните капацитети (Националната стратегија за родова еднаквост 2013-2020). Еден од најзначајните делови, во кој се постигнати резултати на родова еднаквост е економијата. Според Националната стратегија за родова еднаквост за 2013-2020 година во изминатите години е направено позитивно поместување во поглед на воведување на родова перспектива во политиките и стратегиите на пазарот на работна сила. „Направен е напредок во законското дефинирање на забраната на дискриминација врз основа на пол при вработување и на работно место и се поставени одредби кои им овозможуваат на работниците да ја усогласат работата со семејните обврски” (стр. 25). И покрај активностите на овој план, сепак стапката на вработеност на жената заостанува. Родовите аспекти во политиките за вработување се вклучени и во рамки на Националната стратегија за вработување на (тогаш) Република Македонија 2015 (МТСП, 2013). Во оваа стратегија се нагласува самовработувањето, субвенционирање на вработувањето, економското јакнење на жените жртви на семејно насилство и поддршка за вработување на Роми, жени, повозрасни лица и инвалиди.

Покрај овие стратегии, Владата во јуни 2012 година ја донесе и *Стратегијата за воведување на родово одговорно буџетирање во Република Македонија 2012-2017 година* која имаше со цел унапредување на родовата еднаквост преку вклучување на родовата перспектива во главните текови и родово распределување на средствата (Стратегијата за воведување на родово одговорно буџетирање во Република Македонија за 2012-2017 година). Стратегијата прави приспособување на постојните процеси на планирање и буџетирање на политиките и програмите на буџетските корисници земајќи ги предвид различните импликации врз жените и мажите. Определени потреби и приоритети на мажите и жените се разликуваат и треба да се третираат различно, со цел мажите и жените да можат да извлечат иста полза (Стратегијата за воведување на родово одговорно буџетирање во Република Македонија 2012-2017, 2012).

Во насока на подобрување, унапредување и зајакнување на економскиот статус на жените се залага и *Стратегијата за родова еднаквост за периодот 2013-2020 година*. Родовиот јаз во стапките на активност и вработеност, родовата сегрегација на професиите (на хоризонтално и вертикално ниво), пониското учество на жените на позициите на одлучување и моќ, претставуваат предизвици на Стратегијата 2013-2020, со цел унапредување на родовата еднаквост во општеството и економијата. Стратегијата содржи и Национален план за акција за родова еднаквост за период од четири години, кој предвидува преземање на краткорочни и среднорочни активности. Стратегијата ги утврдува следниве приоритетни области и делување во периодот 2013-2020 година, поделени на хоризонтални прашања и секторски приоритети. Хоризонталните прашања се: воведување на родовата перспектива во главните општествени текови; собирање родово разделени статистички податоци преку воспоставени механизми на соработка и размена, нивно анализирање и објавување; воведување на индикатори за мониторинг на успешноста на имплементацијата на политиките за родова еднаквост и родовите перспективи; воспоставување на ефикасен и ефективен систем за постигнување на родовата еднаквост; унапредување на законските одредби за родова еднаквост и нивна имплементација; зајакнување на родовата институционална поставеност на централно и локално ниво и зголемена соработка внатре, како и со другите клучни актери од јавниот и приватниот сектор (Стратегијата за родова еднаквост 2013-2020, 2013, јануари, стр. 38). Целта на стратегијата е и зголемување на јавната свест за значењето на еднаквите можности на вкупниот развој на општественото и демократско живеење, кои ќе доведат до драстично намалени стереотипи и предрасуди.

Според насоките на евалуацијата на првата национална стратегија, МТСП има изработено и *Национална стратегија за еднаквост и недискриминација 2016-2020*. Овој стратешки документ на Владата на Република Северна Македонија, за разлика од претходната стратегија ги зема предвид сите основи на дискриминација согласно Законот за спречување и заштита од дискриминација (членот 3) и концепциски се однесува на дискриминација во сите области, групирани во: работа и работни односи, образование, наука, спорт и култура, социјална сигурност (заштита, пензиско и инвалидско осигурување и здравство), правосудство и управа и пристап до добра и услуги и во согласност со препораките што Северна Македонија ги доби од меѓународните механизми за човекови

права на Обединетите Нации (Национална стратегија за еднаквост и недискриминација 2016-2020).

Министерството за економија на Северна Македонија исто така има изготвено *Стратегија за развој на женско претприемништво во Република Северна Македонија 2019-2023 година*, со финансиска и техничка поддршка од „Gender Task Force” – Иницијативата за одржлив растеж и во соработка со Здружението на бизнис жени во Македонија. Целта на стратегијата е економското јакнење на жените преку создавање на поволна бизнис клима и обезбедување поддршка за развој на нивниот претприемачки потенцијал, со што ќе се придонесе кон развојот на постојните и отворање на нови претпријатија, креирање на нови работни места, а со тоа и јакнење на целокупната економија (Стратегија за развој на женско претприемништво во Република Северна Македонија 2019-2023, донесена во октомври 2018 година).

Спроведувањето на стратегиите е неопходно за да се постигне напредок во рамноправноста, иако преку самото донесување на стратегиите се создава исполнување на обврски, кои се преземени со процесот на пристапување кон Конвенцијата на ООН за елиминирање на сите форми на дискриминација на жените. Донесувањето на Стратегијата во процесот на пристапување кон ЕУ, подразбира донесување на еден стратешки документ врз основа на кој се овозможува исполнување на политичките критериуми за влез во Унијата.

Трудово право

Законот за работни односи е посебно значаен за положбата на жената на пазарот на работна сила, нејзиното економско зајакнување и намалување на степенот на сиромаштија. За првпат во Република Северна Македонија е донесен во 1993 година и поминал низ неколку ревизии, но конечно е усвоен во 2005 година. Во промените од 2005 година е воведен посебен член којшто се однесува директно на дискриминацијата и којшто е во согласност со меѓународните конвенции и Европските директиви. Во членот 6, насловен како „забрана на дискриминација” (Службен весник на РМ, 62/2005) е утврдено дека:

1. „Работодавачот не смее барателот на вработување или работникот да го става во нееднаква положба заради расата, бојата на кожата, полот, возраста,

здравствената состојба, односно иваидноста, религиозното, политичкото или друго убедување, членувањето во синдикатите, националното или социјалното потекло, статусот на семејството, имотната состојба, половата насоченост или заради други лични околности.”

2. „На жените и на мажите мораат да им бидат обезбедени еднакви можности и еднаков третман во врска со пристап до вработување, вклучувајќи унапредување и стручна и професионална обука во работата; условите за работа; еднаква исплата за еднаква работа; професионални шеми за социјалното осигурување; отсуство од работа; работно време и откажување на договорот за вработување”.

Законот за работни односи ги дефинира следниве форми на дискриминација: директна дискриминација, индиректна дискриминација, вознемирување, сексуално вознемирување, психичко вознемирување и дискриминација на жена-работничка врз основа на бременост, раѓање и родителство. Во член 24 од Законот, а поврзано со јавните огласи за работа, се забранува огласување слободни работни места само за жени или за мажи, „освен ако полот е неопходен за работното место кое се огласува” (Службен весник, 62/2005). Според Лешоска и др. (2019, стр. 30), Законот за работни односи поради неможноста да се даде приоритет за вработување на лица од одреден род може да се протолкува како да не дозволува квоти или други афирмативни мерки, што е во спротивност со усвојувањето и спроведувањето на мерките на родова рамноправност.

Законот за работни односи ги обврзува работодавците да исплаќаат еднаква плата на сите работници и работнички, без оглед на полот (член 108). Понатаму, Законот има и други родови одредби коишто го заштитуваат мајчинството, ноќната работа, прекувремената работа и слободно време за лекарски прегледи за време на бременоста. Според член 131 „Работничката во индустријата и градежништвото не може да се распореди за работа ноќе, ако работата во тоа време би оневозможило да оствари одмор од најмалку седум часа помеѓу 22:00 часот и 05:00 часот наредниот ден [со исклучок на работничката која има посебни овластувања и одговорности или врши работи на здравствена заштита, социјална и друга заштита на работничките]. Исто така, од прекувремена работа и ноќна работа се лишени и бремените работнички и мајките со дете до една година (член 163). Законот на

овој начин дозволува понатамошно создавање на нерамноправност, затоа што ако ја знаат оваа можност, работодавачите можат да одлучат да не поддржуваат вработувања на жени, бидејќи нивниот ангажман ќе биде ограничен (повремено или континуирано) за прекувремена работа или трета смена по потреба. Уште повеќе, во овој член од законот се сугерира дека улогата на жената во семејството е првенствено да раѓа деца, поента која е нагласена во истражувањата на Центарот за истражување и креирање политики (CRPM, 2010).

Кога се работи за мајчинство, работничките имаат право на платено отсуство од работа од 9 месеци или 15 месеци доколку родат повеќе од едно дете. Работничката може да се врати на работа и порано од истекот на породилното, но не пред 45 дена по раѓањето на детето. Доколку се враќа после истекот на првите 45 дена од раѓањето на детето, освен правото на плата, на работничката и следува и надомест на плата за отсуство поради бременост во висина од 50% од утврдениот износ од породилно отсуство (член 166). Работничката којашто и после завршување на платеното породилно отсуство сè уште дои, има право на платена пауза во текот на работното време во траење од еден и пол час дневно, каде е вклучена и дневната пауза, сè додека детето не наполни една година (член 171). Исто така, по завршување на отсуството од работа поради раѓање, на мајката и следат 3 месеци неплатено родителско отсуство за грижа на детето коешто право може да го употреби во периодот до завршување на тригодишна возраст на детето (член 170-а). Истражувањата спроведени од „Реактор” покажуваат дека работодавците немаат соодветно познавање за процесирање на ваквите барања и поради тоа ги прекинуваат договорите за вработување во времетраење од три месеци (Лешоска и др. 2019, стр. 32).

Законот е неповолен за мажите, бидејќи не нуди можности за користење на татковско отсуство. Татковците можат да искористат отсуство само седум дена по раѓањето на детето, доколку мајката не го користи породилното отсуство (член 167) или пак ако се единствени родители, како резултат на тоа што другиот родител е неспособен за чување или е починат. Значи законот не го препознава или вклучува концептот на родителско отсуство. Во исто време ова придонесува целиот товар на родителството и обврските околу детето да падне врз мајката. Како резултат на тоа, обврските во семејството во РСМ се нерамномерно распределени. Потребно е Законот за работни односи да се усогласи со директивите на

семејните политики на ЕУ за да се создаде родова рамноправност, а ова воедно ќе влијае позитивно во вклучување на жените на пазарот на работна сила.

Кривично право

Дискриминацијата претставува казнено дело. *Кривичниот законик на Република Северна Македонија* усвоен во 1996 година поседува посебна одредба за забраната за дискриминација. Член 137 го уредува кршењето на родовата еднаквост на граѓаните во остварувањето на правата утврдени со Устав, законодавството и ратификуваните меѓународни договори (Службен весник, 37/1996). Прекршувањето е казниво со затворска казна од три месеци до три години (Ristova-Asterud, 2012, стр. 109).

Исто така, членот 166 во делот на кривични дела против работните односи, го казнува кршењето на работните односи во врска со вработувањето и работните односи дадени со закон или други прописи или колективни договори, вклучително и оние кои се однесуваат на посебната заштита на жените. Кривичните дела се казнуваат со парична санкција или затворска казна до една година (Службен весник, 37/1996). Два други члена (чл.319 (1) и 394-г) кои се значајни за овој дел се однесуваат на ширењето омраза и други кривични дела, но не вклучуваат пол или род помеѓу основите (Лешоска и др. 2019).

Институциите, кои имаат правна надлежност за спречување, промоција, заштита и унапредување на еднаквоста меѓу граѓаните на Република Северна Македонија се: Уставниот суд, кога дискриминацијата е извршена на физичко лице и врз основа на дискриминација наведено во Уставот; Граѓански, управни и кривични редовни судови; Комисија за спречување и заштита од дискриминација; Народен правобранител; и административни органи како што се правните застапници за родова еднаквост, трудовите инспекторати и мирно разрешување на спорови (Ristova-Asterud, 2012, стр.102).

Вклучување на родовите аспекти во законодавството е многу значајно за промовирање и постигнување на родова еднаквост во пазарот на трудот. Правната рамка на една земја влијае врз жените од моментот на вработување па се до добивање пензија. Студијата „Women, Business, and the Law 2020“ е последната од шесте студии на Светската Банка кои ги следат законите и регулативите кои влијаат врз економската можност на жените во 190 земји. Индексот создаден од Светската Банка анализира како законите на

секоја земја влијаат врз жените во секоја фаза од нивниот работен живот, од аплицирање за работа, имање дете, па се до добивање пензија. Според овој извештај само осум земји во светот нудат целосна правна заштита на жените, и Република Северна Македонија, па дури ни Соединетите Американски Држави не се едни од нив. Белгија, Канада, Данска, Франција, Исланд, Латвија, Луксембург, Шведска, се единствените земји кои од правна гледна точка нудат еднакви права за мажите и жените. Од вкупно 194 рангирани земји, Република Северна Македонија се наоѓа на 59-то место со 85 проценти (Women, Business, and the Law 2020, 2020). Сите соседни земји, со исклучок на Црна Гора се рангирани повисоко од Северна Македонија. Република Северна Македонија има изгубено бодови заради недостаток на закони кои гарантираат еднаква плата, еднакви пензии, како и заради лоши закони околу родителското отсуство.

Во претходниот извештај на Светската Банка, Women, Business, and the Law 2019: A decade of reform, Република Северна Македонија имаше подобар резултат, 88.13 проценти, во главно поради воведување на предлози за пензиски кредити за периоди на прекин на вработување заради згрижување на дете (Women, Business, and the Law 2019: A decade of reform, 2019).

Асоцијации за поддршка на женското претприемништво

Во рамките на државата се формирани многу асоцијации за поддршка на женското претприемништво, чие основање е поттикнато од меѓународни асоцијации за развој на женското претприемништво и кои го мониторираат процесот кон приближување на ЕУ, преку анализа на степенот на соодветствување на законите и практиките со директивите за еднакви можности на жените и мажите.

Здружението за еманципација, солидарност и еднаквост на жените – ЕСЕ, основано во 1994 година, работи на подобрување на имплементацијата на социјалните и економски права на ранливите групи на граѓани, преку нивно зајакнување, мобилизирање и вклучување во планирањето, спроведувањето и оценувањето на јавните политики и услуги; обезбедување на еднаков пристап до правда и унапредување на фискалната транспарентност на институциите во областа на социјални и економски права. Посебен фокус на ова здружение се промоцијата и унапредувањето на здравствените права и правата

на жените. Застапувањето на здружението се одвива на национално и меѓународно ниво преку подготвување на извештаи и други документи до надлежните меѓународни тела за степенот на спроведување на меѓународните договори за човекови права. Здружението прави мониторинг и анализа на здравствениот буџет, го анализира влијанието на јавните политики врз состојбата на жените, прави анализа на буџетите од родова перспектива, прави мониторинг на транспарентноста и отчетноста на јавните институции, мониторинг на спроведување на човековите права, преку што влијаат на менување и унапредување на законите, политиките и практиките, го оценуваат степенот на правна и судска заштита и обезбедуваат помош и информации на одредени ранливи групи граѓани („Здружение за еманципација, солидарност и еднаквост на жените – ECE”).

„Акција Здруженска” е непрофитна организација формирана во јули 2004 година, во рамките на стратешката трансформација на женската програма на Фондацијата „Отворено Општество”-Македонија. Работата на организацијата се заснова на екстензивно искуство стекнато во процесите на изработка и спроведување на програми за унапредување на родовата еднаквост и правата на жените. Основната определба на организацијата е да ги јакне знаењата, вештините и способноста за идентификување и одговор на специфичните потреби во Северна Македонија во преглед на родовата нееднаквост. Главни цели на организацијата се промовирање на културата на родова еднаквост и недискриминацијата, зајакнување и поддршка на женскиот активизам и градење капацитети и интензивирање на јавната дебата, дијалог и соработка за прашањата поврзани со родовата еднаквост и правата на жените.

Здружението на бизнис жени од Република Северна Македонија е основано во јули 2010 година и негова основна цел е економско јакнење на жената преку развој на женското претприемништво. Здружението на бизнис-жени од Република Северна Македонија има за цел да обезбеди поврзување на деловните жени на регионално, национално и меѓународно ниво, со цел развој на нивниот сопствен бизнис, презентирање на различните можности и потреби и на таа основа идентификување и користење на расположливи странски и домашни ресурси (партнери, знаење, нови пазари, капитал, технологија, вмрежување и сл.). Мисијата и визијата на здружението се однесуваат на работата како специфичен и компетентен партнер во дијалогот на државниот, невладиниот и приватниот сектор, што

придонесува за социјален и економски развој, со посебен акцент на женското претприемништво како фактор на економскиот раст. Активностите на Здружението на бизнис жени на Македонија се насочени кон зајакнување на жените во бизнисот, преку учествувања во активности поврзани со секторот на женското претприемништво, како и лобирање/решавање на прашања од значење за членството.

Националниот совет за женско претприемништво (НСЖП) е прв и единствен совет за женско претприемништво кој делува на национално ниво, формиран преку проектот „Јакнење на придонесот и ефикасноста на граѓанските организации од женското претприемништво кон ЕУ интегративните реформи во областа на економската политика” – „WE Contribute”. Националниот совет за женско претприемништво има подготвено Акциски план со кој има намера да придонесе кон идентификување и препорачување на решенија за прашања од клучно значење за развојот на женското претприемништво во земјата. Целите на овој план се: создавање на поволно деловно опкружување во коешто се поттикнуваат да се вклучат жените претприемачи, подобрување на квалитетот на постојаните услови за вмрежување и унапредување на достапност на жените претприемачи и граѓански организации за полесно вмрежување и деловни партнерства и зголемена достапност на можности за учество во образовни програми и информации за можностите за жените претприемачи.

Националниот совет за родова рамноправност е мрежа во која членуваат над 100 локални женски организации од урбани и рурални средини. Организацијата е формирана во 1994 година, на иницијатива на 13 локални организации и израсна во една од најголемите женски мрежи во Република Северна Македонија. Членки се жени од различна возраст, различни по социјално и образовно ниво, етничка припадност и религија. Организацијата се стреми кон постигнување на родова еднаквост, развој и мир.

Платформата за родова еднаквост претставува здружено делување на широк спектар на организации и експерти, во насока на унапредување на родовата еднаквост во Република Северна Македонија. Оваа платформа обезбедува здружување на експертизата и искуството на граѓанското општество за родова еднаквост и следење и идентификување на можностите за влијание врз политиките на локално и национално ниво, со цел да се осигура спроведување на меѓународната и домашна законска легислатива и стратешки документи

(„Платформа за родова еднаквост,” n.d.). Во оваа платформа, освен горенаведените асоцијации, вклучени се и многу други организации и иницијативи како што се: Женска граѓанска иницијатива „АНТИКО”, Женски форум – Тетово, Здружение за еднакви можности „Семпер” од Битола, Мрежата за заштита од дискриминација, Асоцијација за здравствена едукација и истражување (ХЕРА), Хелсиншки комитет за човекови права на Република Северна Македонија, Хуманитарно здружение „Мајка”, „Бори се женски”, Коалицијата „Сексуални и здравствени права на маргинализираните заедници”, „ЛезФем” и други.

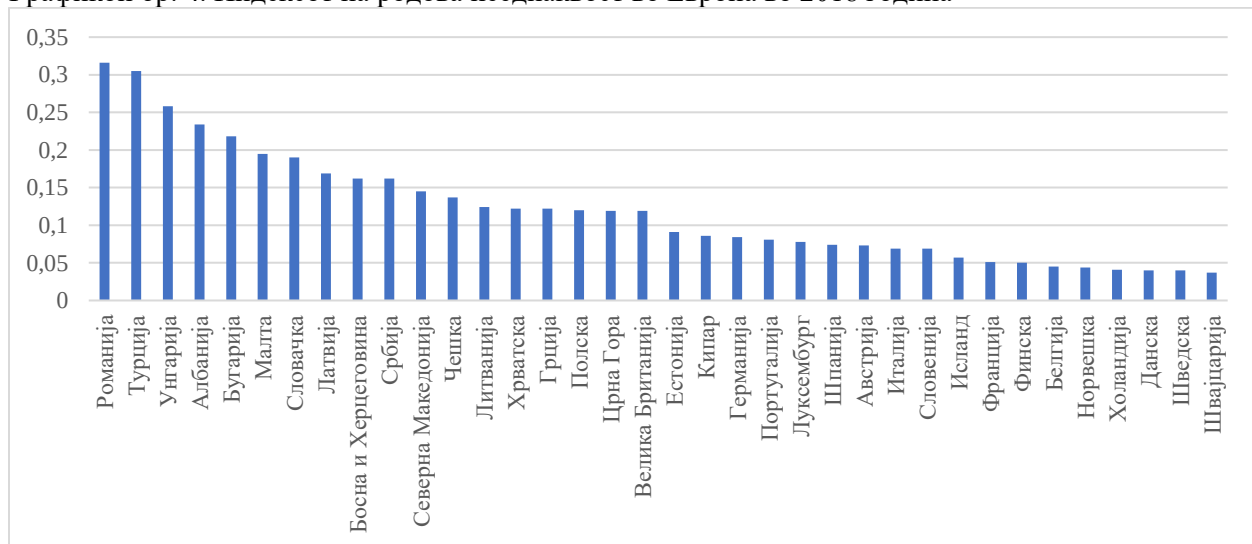
6.2. Присуството на жената во структурите на управување во Македонија

Република Северна Македонија претставува интересен контекст за анализирање на управувањето, бидејќи родовите улоги се дефинирани од културата во која доминираат традиционалните и стереотипни улоги за мажите и за нееднаквите односи на моќ. Во претходното подзаглавје се увиде дека Република Северна Македонија има напредувано во воспоставување законска рамка, која ја зема предвид родовата еднаквост. Еднаквоста на сите граѓани во слободите и правата, без оглед на полот, расата, бојата на кожата, националното и социјално потекло, политичко и верско убедување, имотната и општествената положба, претставува темелна вредност која е загарантирана со Уставот на Република Северна Македонија. Сепак, иако се воспоставени бројни институционални механизми, коишто треба да ја гарантираат родовата рамноправност и еднаквите можности, според Здружението на бизнис жени, само 12% од раководните позиции им се доделени на жените, од кои повеќето се во институции и установи, а многу малку компании од приватниот сектор, а уште помалку големи компании (Извор: „На менаџерски позиции само 12% жени,” 2016). Сојузот на стопански комори потврдува дека само 2% од жените во државата се на раководни позиции во големите компании, а помалку од 4% се жени сопственици на бизнис („Два отсто од жените во Македонија се на раководни позиции во големите компании,” 2016). Ставовите изнесени на конференцијата „Жени на лидерски позиции: Предизвици и стратегија за нивно надминување” одржана на 8 март 2016, тврдеа дека Република Северна Македонија е родово небалансирано општество за да може жените

да направат развој во бизнисот. Македонското општество е раководено од патријархални вредности, кои ги ограничуваат напорите за постигнување на родова рамноправност на пазарот на работна сила.

Во Република Северна Македонија сè уште постои значајна родова нееднаквост и земјата сосема заостанува зад просекот на ЕУ во постигнувањата на полето на родова еднаквост во речиси сите домени што ги опфаќа индексот на родова еднаквост. Така на пример, индексот на родова нееднаквост, подготвен од страна на Обединетите нации (Gender Inequality Index) покажува дека постои висока родова нееднаквост во Северна Македонија, доколку споредбата е во европски рамки (Графикон бр. 4).

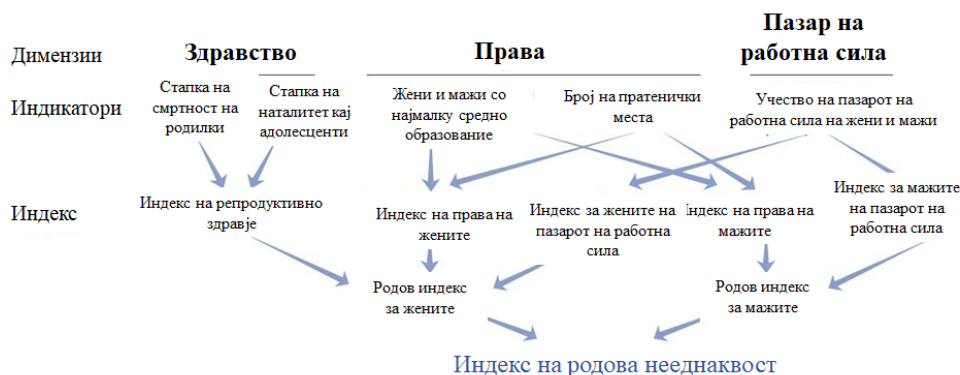
Графикон бр. 4. Индексот на родова нееднаквост во Европа во 2018 година



Напомена: Поголема вредност означува поголема родова нееднаквост. Извор: Обединети нации, Индекс на човековиот развој. <http://hdr.undp.org/en/data#>

Графиконот бр. 5 ја прикажува структурата на меѓународно споредливиот индекс на родова еднаквост.

Графикон бр. 5. Структура на индексот на родова нееднаквост



Според друго мерење на родовата еднаквост во 2015 година, индексот во Северна Македонија изнесува 62 и се вбројува меѓу земјите членки на ЕУ, кои се под просекот на Европската Унија.

Податоците на Државниот завод за статистика (2019) покажуваат дека во високото образование, од година на година, од аспект на половата структура, се забележува дека на факултетите се запишуваат повеќе жени. Исто така, повеќе жени се запишуваат на втор и на трет циклус студии, а овој сооднос се однесува и на завршените студенти на прв, втор и трет циклус студии. Овие наоди придонеле Република Северна Македонија да не заостане зад европскиот просек во доменот на знаење. Сепак, кога се зборува за под-доменот сегрегација, тука родовиот јаз е повисок на ниво на ЕУ (Индекс на родова еднаквост на Република Северна Македонија, 2019). Бројот на жените запишани и завршени на прв, втор и трет циклус, главно, е поголем кај општествените, хуманистичките и медицинските науки, за разлика од природно-математичките и техничко-технолошките науки, кај кои и бројот на запишани и на дипломирани жени е помал во однос на мажите (Извор: Публикација „Жените и мажите во Северна Македонија“, 2019 год., стр. 35). Под-доменот сегрегација покажува високо ниво на сегрегација на жените во областите, кои се сметаат традиционално „женски“ како што се образованието, здравството и социјалната работа, хуманистичките науки и уметностите, спротивно на природните науки, технологијата, инженерството и математика кои се сметаат како „машки“ области или области каде мажите и момчињата се традиционално охрабрувани да го продолжат своето образование и кариера (Индекс на родова еднаквост на Република Северна Македонија, 2019). Во 2017 година само 38 жени

имаат дипломирано природно-математички науки, во споредба со 62 мажи, додека 74 жени дипломирале медицински науки во споредба со 26 мажи. Овие бројки се на иста линија со увидените студии, кои ја поврзуваат жената со професии во кои се неопходни женски атрибути како негувателка и социјализација. Петровски (2016) наведува дека во РСМ во развојот на софтвер и ИТ услуги има помалку жени (27%), а и помалку вработени жени на раководни места (12%) во споредба со мажите. Слична е состојбата и со високите образовни институции за овие професии, кои едуцираат претежно машки кандидати. И покрај позитивниот тренд во однос на намалување на родовиот јаз, односот на дипломирани студенти во 2014 година бил 64%, наспроти 36% во корист на мажите (Петровски, 2016). Без разлика на завршените студии, значајно е да се истакнат податоците од Државниот завод за статистики кои покажуваат дека од вкупниот број на дипломирани студенти во 2017 година 58% се жени, додека од вкупниот број на магистри, 59% се жени. Бројот на жени доктори на наука изнесува 112 во споредба со 70 мажи.

Иако статистиките покажуваат дека бројките на жените во образование се видно повисоки од мажите, стапката на вработеност во Република Северна Македонија во 2017 година кај жените изнесува 34,6% и е значително пониска во споредба со онаа на мажите, која изнесува 53,6%. Стапката на невработеност кај жените изнесува 21,8%, а кај мажите 22,7%. Стапката на активност кај жените е пониска и изнесува 44,3%, а забележливо е повисока кај мажите и изнесува 69,3%. Отука може да се заклучи дека зголемувањето на нивото на образование не значи и подобрување на положбата на жените на пазарот на труд.

Жените во Северна Македонија претпочитаат да се вработуваат во јавниот сектор, како исклучително поволна работна средина, пред сè, поради „долгорочната сигурност, платени придонеси, редовна плата, дефинирано работно време, како и немањето работа за време на викенд” (Хацијаха-Имери, 2016). Доколку се осврнеме кон причините зошто работата во јавниот сектор е повеќе посакувана, може да заклучиме дека сите тие услови се обврски кои работодавачите во бизнис секторот, според законот за работни односи, мора да ги почитуваат. За жал, условите се почитуваат само во јавните претпријатија, институции и установи, но тоа не е на задоволително ниво во значајни сегменти на приватниот сектор. Доколку во државата би се создале услови за почитување на работното време, сигурноста на платата, како и соодветните услови и односот на работа, би се придонело за подобрување

на прифатливоста на можностите за работа, кои се нудат и во приватниот сектор. Во моментот, тоа не е случај, па затоа работата во јавниот сектор се смета како најпосакувана работа (Хацијаха-Имери, 2016, стр. 12). Доколку не им се даде можност да работат во јавен сектор, жените претпочитаат да седат неактивни.

Стапката на неактивност на пазарот на труд кај жените покажува економска нееднаквост меѓу мажите и жените во Република Северна Македонија (Avlijas i dr. 2013; Petreski, Blazeski & Petreski, 2014; Петрески и Мојсоска - Блажевски, 2015; *Жените и мажите во Северна Македонија*, 2019). Причините за големите родови разлики во нивото на вработеност на жените се поврзани со фактори кои не произлегуваат само од пазарот на работна сила или изборот на образование, туку и од фактори како што се достапност на услуги за поддршка на семејниот живот (на пр. детски градинки, целодневен престој на децата во училиштата, сместување на постарите лица), но и културолошките стереотипи (Стратегија за развој на женско претприемништво на РСМ 2019-2023, донесена во октомври 2018 год.). Според Petreski и др. (2014) неактивноста на жените во РСМ е продукт на традиционалното општество и поделбата на родовите улоги на жените. Жените во РСМ се соочуваат со високи бариери при нивното вклучување во пазарот на работна сила. Како што наведуваат Avlijas и др (2013) жените треба да поседуваат подобри квалификации од мажите за воопшто да добијат пристап во пазарот на трудот. Сегрегацијата на работата се потврдува и во Индексот на родова еднаквост на Северна Македонија кој покажува дека концентрацијата на вработеност на жени е повисока во секторите на образованието, здравството и социјалната работа, кои се познати како сектори кои се идентификуваат со „грижа“ и во кои традиционално се вработени повеќе жени (Индекс на родова еднаквост на Република Северна Македонија, 2019).

Родовиот јаз се забележува и кај платите. Според индексот на родова еднаквост, Северна Македонија има најнизок резултат во доменот „пари“ споредено со сите земји членки и родовиот јаз оди во корист на мажите (Индекс на родова еднаквост на Република Северна Македонија, 2019). Според истражувањето на Институтот за економски истражувања и политики „Finance think“, жените во просек заработуваат 12,5% помалку од мажите, а овој јаз се зголемува и до 28,4% кај лицата без образование или само со основно образование. Истражувањето покажува дека голем процент од професиите кои плаќаат минимална плата се во индустрии или сектори во кои доминира женската популација, а

дополнително, во текстилната и кожарската индустрија, минималната плата е пониска од националната минимална плата (Finance think, 2019). Ова укажува на родова дискриминација во вертикална дистрибуција на работните места. Исто така, овие податоци го потврдуваат наодот на Avlijas и др. (2019, стр. 13), којшто упатува на помал пристап на жените до најдобро платените работи, што дополнително го покажува ефектот на стаклениот плафон со којшто се соочуваат жените во Северна Македонија.

Главен проблем при пресметка на родовиот јаз во платите е што жените во поголем процент од мажите се неактивни на пазарот на труд (Petreski & Petreski, 2018; Petreski, Blazeski & Petreski, 2014; Finance Think, 2019). „Finance Think“ во деветтото резиме за политиките даваат анализа на причините зошто жените се надвор од пазарот на труд и зошто постои родовиот јаз на платите. Како главни причини ги наведуваат „традиционалната улога на жената во македонското општество на домаќинка и одгледувачка на деца, поради жените кои се неплатени семејни работници, особено во земјоделието, жените кои не работат бидејќи мажот мигрирал и им исплаќа дознаки и така натаму“. Намалување на родовиот јаз може да се постигне само со стимулирање на активноста на жените за учество на пазарот на труд и зголемување на свесноста за еднакви плаќања на жените, како и мажите, за работни места кои имаат иста вредност.

Неплатената работа во македонското општество е уште еден показател на машките и женските стереотипи. Според истражувањето на Центарот за истражување и креирање на политики во 2018 година, во Северна Македонија жените работат четирипати повеќе домашни работи отколку мажите, што подразбира 4,5 часа домашни работи во споредба со 1,3 часа на мажите (Center for research and policy, 2008). Според ова истражување, македонското општество е патријархално, каде мажот е должен да заработува и игра улога на прехранител, додека жената е задолжена за домашните обврски и нега на децата и семејството. Овие стереотипни улоги придонесуваат и на бројот на невработеност на жените и со тоа нивната зависност од мажите.

Времето кое се троши во активности за грижа за деца и домашни активности и на општествени активности е мерено и од страна на Индексот на родова еднаквост на Северна Македонија (2019). Тука уште еднаш се потврдуваат горенаведените стереотипи на македонското општество. Родовите нееднаквости се изразени и во двата под-домена на доменот „Време“ и тоа на штета на жените. Оваа состојба укажува дека во Северна

Македонија силно преовладуваат родовите стереотипи во поглед на традиционалните родови улоги и жените во најголема мера ја вршат неплатената работа во домот поврзана со грижата и домашните обврски. Процентот на жените кои посветуваат време на грижа за децата и внуците секојдневно е поголем од процентот на мажите (9,4 процентни поени разлика). Исто така, и процентот на жени кои поминуваат време во домашни активности е седумпати поголем споредено со мажите, или изразено во процентни поени разликата е дури 60,7 процентни поени. Меѓу другото, индексот укажува и на пониско учество на вработените жени во општествени активности како култура, спорт и забава, во споредба со мажите.

Најголемиот дел од граѓаните се свесни дека жените се одговорни за домашните работи. Жените во Македонија се соочуваат со поголеми ограничувања кога треба да стапат на работа токму поради домашните обврски. Во 2010 година во истражување од „Реактор“, испитаниците на прашањето дали се согласуваат со ставот дека „мајката треба да ја стави грижата за своите деца пред својата кариера се согласни дури 74,1% (Реактор, 2010). Две години подоцна анкетата извршена од Реактор (2012) покажа дека само 15% од мажите и 8% од жените не се согласуваат со изјавата „кога станува збор за домот и семејството, повеќе се очекува од жените отколку од мажите“. Истражувањето на Реактор (2012) покажа дека иако мажите во Северна Македонија имаат традиционални и патријархални гледишта, сепак не мислат дека местото на жената ѝ е единствено во домот. Значи „ориентацијата според родовите улоги не може значајно да послужи како нешто кое би ја предвидело вработеноста“ (Реактор, 2012, стр. 21). Овие податоци укажуваат дека можеби традиционалните ставови не играат улога во вработеноста и активноста на жените, но студиите покажуваат дека се значајни кога се зборува за моќта во една организација и позицијата на жената во управување.

Показател на нивото на економска моќ на жените во Северна Македонија не е само нивото на вработеноста, туку и каде се вработени и колку од нив се работодавци и управители. Според податоците од Централниот регистар на Македонија, бројот на жени претприемачи изнесува околу 33% од вкупниот број регистрирани компании, при што жената е сопственик на најмалку 51 процент од компаниите или е нивен управител (Стоименова, 2018). Релативно високиот број на жени кои започнале сопствен бизнис во

Македонија не значи и висок број на жени-менаџерки, односно, жени на највисоки раководни позиции во компаниите. Да се потсетиме дека само 12% од вработените жени во приватниот сектор се на раководна позиција („Жените треба сами да се изборат за својата позиција на професионален план,” 2018). Стоименова (2018) наведува дека жените менаџери се најчесто присутни во малите и средните компании, додека во најголемите и највлијателните сфери од индустријата тие потешко доаѓаат до високи менаџерски позиции. Статистиките покажуваат дека многу мал број од работодавците се од женски пол (Табела бр. 7). Само 2,6% од работодавците по економскиот статус се жени (Жените и мажите во Северна Македонија, 2019). Овие податоци кажуваат дека деловните потфати во сопственост на жени се многу мали со оглед на бројот на вработени. Најголем дел од субјектите во сопственост на жени во 2017 година се во секторот трговијата на големо и мало, преработувачката индустрија и стручни, научни и технички дејности (Централен регистар на РМ, 2017).

Табела бр. 7. Вработени според полот и економскиот статус, 2017

Статус на вработеност	Структура според статус		Структура по пол (во проценти)	
	Жени	Мажи	Жени	Мажи
Вработен	80,5	73,6	41,4	58,6
Работодавец	2,6	5,7	22,5	77,5
Вработен на сопствена сметка	6,0	17,3	18,4	81,6
Неплатен семеен работник	10,9	3,4	67,6	32,4

Извор: „Жените и мажите во Северна Македонија”, 2019 година

Доменот „Моќ” се мери и од страна на индексот на родова еднаквост преку следење на под-домените за политичка, економска и општествена моќ. Ова е единствениот домен во кој Северна Македонија има повисок резултат во индексот на родова еднаквост. Имено, според овој индекс релативно подобрите резултати се должат на повисоката репрезентативност на жените во Собранието (како резултат на законски утврдените квоти) и на националните радиодифузни институции и институциите за поддршка на истражувања. Сепак, нивната економска моќ воопшто не е на завидно ниво. Учеството на жените во управните одбори, надзорните одбори или одбори на директори во највисокото котирали

компаниите изнесува 21.1% во споредба со 79% на мажите (Индекс на родова еднаквост на Северна Македонија, 2019, стр. 25).

Истражувањето за проектот „Гема“, што го спроведе Здружението на бизнис жени, покажа дека само 3,86% од менаџерите во компаниите во Македонија што котираат на берза се жени, односно, од 102 котирани компании само во четири од нив на највисоката раководна позиција е назначена жена (Стоименова, 2018). Од друга страна, пак, истражувањето за родова застапеност на раководни позиции, коешто неодамна го реализираше Институтот за комуникациски студии во соработка со институтот „Изида Вита“ од Словенија, покажа дека иако дури 65% од вработените во големите и средни претпријатија во нашата држава сметаат дека родовата рамноправност во управувањето е многу важна, дури 60% рекле дека компанијата во која работат нема спроведено активности за полово врамнотежено управување и не ни планира да направи такво нешто („Дали женското управување на македонската економија ќе води кон родова рамноправност“, 2019). Во насока на поголема застапеност на жените во управувањето на претпријатијата поведена е иницијатива за воведување законски системски мерки со цел учество на жените во надзорни и управни органи во компаниите од 30 до 40%. Иницијативата е покрената во соработка со женски асоцијации, стопански комори и јавниот сектор (Стоименова, 2018).

Истражувањето на Реактор (2012) во врска со рамноправноста во вработувањето дава интересни наоди во врска со жените во раководни функции. Имено, 87,7% од испитаниците се согласиле дека жените ги поседуваат потребните квалитети, квалификации и лидерски способности да заземат одговорни и раководни позиции. Исто така, 52% не се согласуваат дека мажите се поспособни од жените за бизнис. Оттука, малиот број на жени во структурите на управување според Реактор (2012) не треба да се бара во стереотипот дека мажите се поспособни од жените. Сепак, следниов навод е во спротивност. Според оваа анкета, 55,1% од испитаниците се согласиле дека во деловниот сектор во Северна Македонија доминираат мажи кои немаат доверба во жените што може да придонесе за недостатокот на жени на позиции на моќ. Огромен број на испитаниците (92,5%) се согласуваат дека потребни се подобри услови кои би им го олесниле работните животи на жените, како што се поголем број и подобар пристап до градинки и флексибилни услови за мајките со мали деца.

Истражувањето на Институтот за комуникациски науки откри неколку клучни фактори што им пречат на жените да се промовираат на највисоки раководни позиции: прво, тие треба да се 95% сигурни дека се способни да извршуваат нова функција, потоа, фактот дека жените работат на социјално одговорни цели и не се фокусирани само на постигнување финансиски цели, како и тоа дека жените се воспитуваат да се грижат, пред сè, за семејството, а не да имаат успешна кариера. Иако во нашата држава, сосема нормално, има жени кои имаат амбиции, но и способности за менаџирање, според ова истражување 18,8 % од испитаничките се соочиле со ситуации кога заслугата за работата што тие ја завршиле ја презел маж, 13,8% се соочиле со стереотипи дека жените управителки се непријатни и заповедливи, додека 12,2% кажале дека кога конкурирале за повисока позиција, работата му била доделена на маж, иако нивното искуство и вештините биле на исто, па дури и на повисоко ниво од неговите (Извор: „Дали женското управување на македонската економија ќе води кон родова рамноправност“, 2019 год.; “Македонските жени тешко доаѓаат до менаџерски позиции“, 27 септември 2017).

Стандардизирано следење на претприемништвото од аспект на полот се врши од страна на ГЕМ во истражување, коешто го оценува општествениот став кон женското претприемништво. Еден од аспектите во кој Северна Македонија доби најниска оценка во 2013 година е доволната социјална заштита достапна за жените за да можат да продолжат да работат и откако ќе засноваат семејство (Поленаковиќ, 2014, стр. 70).

Министерството за економија (2019) во Стратегијата за развој на женско претприемништво има сумирано неколку културно социјални бариери за жената во бизнисот во Република Северна Македонија:

- традиционалната улога на жената во семејството и современиот начин на живеење кое бара целосна вклученост во општествените и економските текови, притисок од средината за местото на жената во семејството;
- традиционалните ставови за улогата на жената во општеството;
- стереотипите за жените во претприемништвото, посебно во претприемничките потфати кои се засноваат на технолошки знаења;

- недостаток на поддршка за жената со два работни ангажмани (семејство и професија);
- перцепција на околината за жената во бизнис средината и недоволната свесност за економските користи од развојот на женското претприемништво;
- недоволен број на детски градинки, социјална култура;
- охрабрување за почнување на бизнис;
- политичко-регулаторна рамка и нејзина имплементација со цел јакнење на рамноправноста на половите.

Дополнителни пречки се и недостатокот на пристап до мрежи на претприемач(к)и, недостаток на примери, совети и менторство, како и перцепција на жените во поглед на недостатокот на доверба, капацитетот за преземање на ризици. Според Даштески и др. (2018, стр. 32), недоволната разновидност на одборите е поврзана, пред сè, со несоодветните практики за вработување, така што директорите често се регрутираат преку мрежата на стари пријатели. Оттука, малиот број на жени во телата на управување може да е негативна последица на недоволната застапеност на жените во одборите.

ЕУ постојано превема мерки за намалување на разликите помеѓу мажите и жените во телата на управување, а го охрабрува и приватниот сектор да го зголеми учеството на жените на сите нивоа на управување. Иако препораките на Европската комисија повикуваат да се преземат чекори за постигнување врамнотежена родова партиципација во оваа насока, тоа сепак зависи и од регулативата во домашните законодавства на која им недостасуваат одредби за начинот на кој би се намалила оваа разлика. Поради тоа, има постојани иницијативи за охрабрување на компаниите да назначуваат повеќе жени на раководни позиции.

И политиките од страна на Владата имаат една заедничка цел - поддршка на жената во бизнисот и застапеност на жените во сите сфери на општествениот живот. Декларативните заложби за економско јакнење на жените се наоѓаат на списокот на приоритетни области и во Стратегијата за родова еднаквост за периодот 2013–2020 година. Во неа се вели: „Во изминативе години е направено позитивно поместување во поглед на воведување на родова перспектива во политиките и стратегиите на пазарот на работна сила.

Направен е напредок во законското дефинирање на забраната на дискриминацијата врз основа на пол при вработувањето и на работното место и се поставени одредби кои им овозможуваат на работниците да ја усогласат работата со семејните обврски” (Стратегија за родова еднаквост 2013–2020, донесена во 2013 година). „Акција Здруженска” дава свој придонес во врска со националните плани на Владата, така што подготвува и поднесува забелешки и сугестии во врска со планот. Еден од нормативните предизвици според „Акција Здруженска” (2019) е критериумите за вработување и напредување не содржат обврска за познавање за родот и човековите права на жените, вештини и искуство на родова анализа, и субјектите од извршната власт не ги спроведуваат пропишаните обврски за заштита од дискриминација и унапредување на еднаквоста на мажите и жените.

6.3. Традиционални гледишта за жената лидер во македонското општество

Во четвртото поглавје беа претставени родовите разлики меѓу мажите и жените во стилот на лидерство. Притоа, се увиде дека и мажите и жените поседуваат особини и способности за лидерство и трансформациските и трансакциските стилови на лидерство се едни од главните пристапи на мажите и жените во лидерство (Eagly и др., 2003). Во студиите кои што датираат од 1970 до 1990 година, машките лидери се сметаа како најуспешни и особено компетентни, што значи дека за да се биде успешен лидер, мора да се поседуваат машки црти (Gardiner и Tiggemann, 1990). Овие машки црти се поврзани повеќе со трансакциските стилови на лидерство. Овој стил се фокусираше на иницирање структура или насочување кон задачите и постигнување на организациските цели. Машкиот стил на лидерство исто така се карактеризира со конкурентност, хиерархиска власт, акцент на контрола и аналитичко решавање на проблеми. Трансформацискиот стил на лидерство почесто се поврзува со жените заради „акцентот на интелектуалната стимулација на лидерот и на индивидуалното внимание што се дава на вработените”(Van Engen, Van Der Leeden и Willemsen, 2001, стр. 583). Стереотипниот женски стил на лидерство - ориентиран кон луѓе - се карактеризира со негување на меѓучовечките односи (Van Engen и други, 2001).

Постојат многу истражувања коишто го поврзуваат трансформацискиот стил на лидерство со жената. Од мета-анализата на 45 студии спроведена од страна на Eagley и др. (2003) за испитување на разликите во однесувањето на трансформациските лидери во зависност на нивниот пол, произлезе дека жените повеќе користат трансформациски стил на лидерство. Истото гледиште го делат и Aldoory и Toth (2004), кои користеа квантитативно и квалитативно истражување за испитување на најпосакуваните стилови на жените лидери. Наодите потврдуваат дека жените се чувствуваат повеќе како трансформациски лидер. Трансформациското лидерство е стил на лидерство каде лидерот соработува со вработените за да ја идентификува потребната промена, создавајќи визија да ја води таа промена преку инспирација и создавање на колективен идентитет на организацијата. Трансформациските лидери се модел за нивните вработени, кои ги инспирираат и го зголемуваат нивниот интерес за проектот. Тие промовираат интелектуален развој, доверба во екипата, градат тимски дух и ентузијазам со мотивирање и охрабрување на вработените кон постигнување на организациски цели (Рара и др., 2014, стр. 210). Трансформацискиот стил на лидерство претставува еден од најпосакуваните стилови. Ова укажува на тоа дека жените претпочитат да покажат најпосакуван стил на лидерство.

Во организациската сфера во Република Северна Македонија исто така, постои тенденција да се вреднува повеќе трансформацискиот стил на лидерство. Дракулески, Дебарлиев, Јанеска-Илев и Танева-Вешоска (2017) го истражуваа однесувањето на раководството на менаџерите, фокусирајќи се на трансформациското наспроти трансакциското лидерство, истовремено истражувајќи ја врската помеѓу емоционалната интелигенција и трансформациско лидерство во специфичен економски и културен амбиент, како Република Северна Македонија. Според добиените резултати Дракулевски и др. (2017) заклучија дека лидерите во македонските компании повеќе тежнеат кон трансформациското лидерство. Слично, Бабовски (2012), повикувајќи се на резултатите на извршено анкетаирање на јавните и приватни организации во РСМ заклучи дека „трансформациското лидерство треба да биде токму она лидерство кое ќе знае и умее да одговори на предизвиците на новото време, бидејќи трансформацискиот лидер успеал да внесе организациски промени во организацијата и исто така успеал да ја трансформира личната вредност на следбениците/вработените за да ја поддржат и прифатат како своја

визијата и целите на организацијата, со што ќе можат да ги задоволат и личните очекувања, а при тоа негувајќи средина каде се формирани цврсти односи и создавајќи клима на доверба каде што има споделени визии и со тоа ќе овозможи организацијата да постигнува ефикасност и ефективност во својата работа” (стр. 371).

Испитувајќи ги разликите на лидерскиот стил според пол во македонските компании, Јанеска-Илиев (2016) увиде наклонетост кон трансформациското лидерство истовремено и кај мажите и кај жените. Македонските лидери го преферираат трансформациското лидерство и веруваат дека преку трансформација и промени може да се дојде до успех и просперитет. Земајќи ги предвид студиите кои забележуваа дека жените доминантно се насочени кон трансформациското лидерство, горенаведените резултати посочија дека постојат специфични фактори кои влијаат на лидерството во тогаш, Република Македонија (Јанеска-Илиев, 2016). Оттука, бидејќи трансформацискиот стил на лидерство, кој воедно е и поврзан со жените лидери е најпосакуван стил на лидерство во компаниите, стилот на лидерство не треба да игра улога во објаснувањето за малиот број жени лидери во бизнисот во Северна Македонија.

Емпириските студии покажуваат дека контекстот (културата) има големо влијание врз вреднувањето на жените лидери. Според Berkery и др. (2013) жените лидери се уште се оценуваат од страна на мажите, следствено на тоа, родовите стереотипи и лидерските карактеристики се под нивна контрола и вредности. Оттука, еден маж којшто користи трансформациски стил на лидерство е оценуван повисоко во споредба со жена лидер кој користи ист стил на лидерство. Пристрасноста кон жените лидери, како резултат на контекстот (културата) може да претставува пречка за унапредување на жените на лидерски позиции.

6.4. Културни бариери и предизвици на жените лидери

Културата во Северна Македонија во најголема мера влијае врз вертикалната мобилност на жените на работното место. Дејствувањето на жените во различни области на општеството ја разоткрива идеологијата на поделбата на половите поставена од (не)разумната традиција, чија содржина е патријархатот (Ѓуровска, 1996). Во Северна Македонија, иако преовладуваат традиционални гледишта, постои доверба во женските

способности за жените во работната сила. Студијата на Теохарева-Монева (2015) покажува дека постои верување дека жената во Северна Македонија не е помалку способна од мажот, да има и да раководи со свој бизнис. Според нејзините наоди, 84% од испитаниците сметаат дека жените по својата интелигенција, снаодливост и способност воопшто не заостануваат зад мажите. Слично, Димитрова (2017) потпирајќи се на резултатите добиени од анкетирање заклучи дека во светот на бизнисот не постојат машки и женски професии, и македонските жени ги поседуваат претприемачките особини подеднакво, исто како и нивните машки колеги. Нејзиното истражување покажува дека македонските жени се спремни за нови предизвици и се похрабро настапуваат во реализирање на своите планови и соништа. Важен наод од истражувањето на Димитрова (2017) е дека апсолутно мнозинство или 100% од испитаниците одговориле дека жените можат и знаат да менаџираат со претпријатијата. Тоа покажува дека жените се подготвени, стручни и квалификувани да заземат било какво место во организацијата, а тоа ги разбива стереотипите поврзани со жената и нејзината неспособност логично и рационално да расудува.

Жените лидери се разликуваат по нивното однесување со подредените. Поврзувајќи се со стилот на лидерство 61% од испитаниците во истражувањето на Теохарева-Монева (2015) сметаат дека жените претприемачи се потолерантни и поемотивни во однос на проблемите со кои се соочуваат вработените за разлика од мажите. Според Ѓуровска (1996) причината што жените се поемпатични е идентификацијата на организацијата со семејството. Тие се подготвени да му излезат во пресрет на секој член со цел да се одржи интеграцијата, да се надмине кризата и да се најде решение по која било цена. Жената лидер во македонските компании го цени колективот. Додека функцијата лидер на мажот му доделува низа предности, тоа не се случува со жената. Таа ја перципира моќта како на целиот колектив и во донесување одлуки се потпира на целата екипа (Ѓуровска, 1996) .

Покрај низата позитивни аспекти на дејствување на жената во организацијата, постојат и несакани начини на однесување, како што е нивната неподготвеност да водат политика. Како што Ѓуровска (1996) образложува, жените се ориентирани кон решавањето на проблемот, а не кон стратегијата преку која ќе се одржат позициите. Тие не ги сфаќаат игрите во динамиката на организацијата и пристапуваат посериозно кон решавање на проблемите. Исто така, во студијата на Теохарева-Монева (2015) ниски проценти на

согласност се добиени за авторитетот и кредибилитетот на жената лидер (со само 41% согласност). Според тоа, иако се верува дека жената поседува особини за успешен лидер, сепак не ужива толку кредибилитет и авторитет во вршење на оваа функција.

Литературата покажува дека мажите автоматски се стекнуваат со авторитет и моќ преку заземање на некое место во хиерархијата. Моќта претставува една од полињата каде се докажува присутноста на патријархалните односи во врска со половата димензија. На жената ѝ е ограничен пристапот кон позиции што носат моќ. Како што вели Ѓуровска (1996), за жената, моќта е сè уште „забрането овошје“. Резултатите на нејзиното истражување покажуваат дека во македонските организации постои мизогинизам, со што таа ги дефинира машките работни места како што се повисоките позиции во организацијата, каде што е концентрирана и моќта. Мажите не посакуваат жена за претпоставен, а што е изненадувачко и жените неволно прифаќаат една жена за свој претпоставен. Наодите на Ѓуровска (1996) покажуваат дека постојат големи резерви и отпори при изборот на жена на висока функција. На високи функции се поставува жена, која во кризни ситуации излегла на врвот на организацијата како стручњак или како добар познавач на работата. Често пати се поставува жена на лидерска позиција и кога организацијата е во насока на пропаѓање, за да се намали одговорноста на претходникот и многу поретко, кога жената веќе ги докажала своите квалификации за успешно извршување на работата.

Влијанието на патријархалноста е посебно нагласено доколку една жена се искачи на повисока позиција во една организација. Според Ѓуровска (1996) таа треба да ја изгради хиерархијата од долу кон горе, бидејќи таа не ја перципира својата положба од позиција на моќ или некој авторитет. Како што наведува таа, спротивно на жените, мажите сакаат да ја истакнат својата моќ и да се однесуваат во „газдински“ стил.

Жената лидер во Северна Македонија се судира со различни проблеми и бариери во работното место што произлегуваат од припадноста кон женскиот пол како инфериорен пол во општеството. Мајчинството претставува еден вид пречка за вертикалната подвижност на жените во процесот на трудот. Ниту образованието, ниту високиот успех во образованието не можат да ги разбијат бариерите за влез во претпријатијата во кои доминира машкиот свет. Почетокот на кариерата кај жените е значително отежнат и забавен, бидејќи

коинцидира со мајчинството, додека мажите ја почнуваат кариерата порано и добиваат повисоки функции (Ѓуровска, 1996).

Проблемите за жените продолжуваат и откако ќе се здобијат со повисока функција. Тие чувствуваат како цело време треба да се докажат, бездруго, како цело време да се мониторираат. Жените на високи управни функции имаат тенденција да ја истакнат професионалноста, заради припадноста кон женствениот пол и очекувањата на околината во секој миг тие да згрешат. Тие не треба да внимаваат само на коректно извршување на задачите, туку и на секој нивен гест и изговорен збор. Димитрова (2017) ги истражуваше и анализираше проблемите и практиките со кои се соочуваат жените претприемачи во менаџирањето на малите и средни претпријатија во тогаш, Република Македонија. Таа дава јасна слика на положбата на македонската жена, покажувајќи дека иако жената добива поддршка од најблиското семејство за водење на бизнисот, тоа не значи дека е ослободена од сите обврски поврзани со домот и децата.

Истражувањето на Ѓуровска (1996) покажа дека во средината на Северна Македонија се тврди дека постои егалитарно семејство. Овој факт би претставувал значаен фактор за вертикалната подвижност на жените, доколку семејството не се карактеризира со остатоци од традиционалната дистрибуција на моќта и улогите. Според тоа, жената и покрај висока положба во општеството, најголемиот дел од обврските во семејството ги реализира сама или со мала помош од сопругот и поблиските роднини. Значи, семејството кое што беше именувано како егалитарно од страна на испитаниците, сепак е сè уште традиционално во однос на моќта. Жената се наоѓа во подредена положба во однос на мажот и го почитува авторитетот на мажот, прифаќајќи самоволно дека мажот е глава на семејството, што придонесува кон бавни промени во врска со позицијата на жената во општеството. Потпирајќи се на резултатите на истражувањето на Ѓуровска (1996), може да се заклучи дека кај жените е длабоко вкоренета субмисивноста и потребата да се однесуваат така за да им угодат на сите, освен себеси. Оттука, потпирајќи се и на студијата на Димитрова (2017) може да се заклучи дека македонската жена сè уште ја води битката на сите фронтови, во обезбедување простор помеѓу традиционалното и модерното, помеѓу домот и кариерата. Имено, таа мора добро да го менаџира времето, доколку сака сите обврски било во домот или кариерата да функционираат. Да се биде добра сопруга и мајка претставува еден вид

предизвик за да се биде успешна и во бизнисот. Многу жени кои имаат големи шанси да напредуваат на професионален план, не успеале да го направат тоа поради обврските кон семејството (Ѓуровска, 1996).

Семејните обврски се наведени како главни предизвикувачи и на родовиот јаз во Северна Македонија. Според Петрески и Петрески (2018, стр. 352) мајките имаат различна продуктивност наспроти мажите како резултат на отсуство од работно место или прекин во кариерата, заради обврски со грижата на децата, потенцијално намалување на посветеноста на работата, ограничена можност за деловни патувања, па дури и недостиг на можности за патување или престој на прекувременно време, промена на целокупниот работен однос по породувањето, различни очекувања на работодавците за продуктивноста на мајката во споредба со другите работници, различни перцепции на работодавците за работата на мајките и други.

Потребата за значителни промени во македонско семејство е неизбежно. Како што Ѓуровска (1996) налага, најголемо упориште на патријархалната идеологија било, а и денес е, семејството. Тоа е местото каде што, главно, мајките ги учат своите деца за улогите што треба да ги имаат откако ќе станат вистински луѓе. Значи, децата учат за распределба на семејните и домашните одговорности меѓу мажите и жените, или таткото и мајката од нивното семејство. Тоа понатаму се изразува и во различните можности на пазарот на работна сила, во различните позиции и различната распределба на моќта. Преку едуцирање на децата може да се доведе до исчезнување на патријархалниот модел на односи. Според горенаведеното, семејството се поставува како извор на проблемот на жената од различна етничка припадност: македонска, албанска, турска, влашка, итн. Но, не треба да се сфати дека жената го доживува семејството како пречка. Во реалност семејството сè уште е највисокиот бедем што жената не може и не сака да го прескокне. Напротив, тоа е она што и денес во најголема мера го осмислува нејзиниот живот и за кое таа секогаш е подготвена да се жртвува. Наодите на истражувањето на Ѓуровска (1996) го потврдија ставот дека зад успешноста на една жена во речиси сите случаи стои семејството.

Јованова (2019) во нејзиниот труд објаснува дека во контекст на професионалното достигнување и работната активност на жените, успешната кариера и стабилноста, семејствата често се гледаат како дихотомни, каде што едниот пол го исклучува другиот.

Според нејзе, повеќето жени не го сметаат својот пол како дискриминиран, но сметаат дека оваа позиција од нивна страна се избира при потполна свест. Со други зборови, жената го избира семејството при што нејзината кариера ја става во втор план. Јованова (2019) налага дека потребна е систематска и постојана акција на сите општествени чинители со цел да се сменат доминантните стереотипи за родовите улоги. Ова значи дека општеството треба да креира такви политики со кои ќе поттикне балансирано учество на жените и мажите во сите сфери. Според Јованова (2019) претходните политики за родова еднаквост честопати се сфаќаа традиционално, па така мерките беа фокусирани на тоа како жените подобро да ги исполнат своите обврски во домот и на пазарот на работна сила. Затоа е особено важно да се нагласи дека овие политики, исто така, мора да бидат насочени и кон мажите (на пр. мерки за стимулација за родителско отсуство или промовирање на еднаква одговорност во домот и итн.) за да се избегне традиционалното набљудување на родова еднаквост.

6.5. Заклучоци

Република Северна Македонија како земја-кандидат за членство во ЕУ, врз основа на сопствените уставни определби, има преземено бројни активности на функционален и законодавен план за унапредување на состојба со човековите права и правата на жената, како и унапредувањето на родовата еднаквост. Иако Законот за работни односи на Република Северна Македонија, Законот за еднакви можности помеѓу мажите и жените, Законот за спречување и заштита од дискриминација и други закони, но и Стратегијата за родова еднаквост донесена од Собранието, овозможуваат доволно основи за еднаквост на мажите и на жените во сите полиња, сепак мора да се нагласи дека и во законската регулатива и во практиката, а особено во приватните претпријатија треба да се имплементираат европските принципи, како поради родовата еднаквост, така и поради членството во Унијата и исполнувањето на највисоките стандарди во оваа област. Законодавството може да влијае за поголемо присуство на жената во структурите на управување во Северна Македонија, каде и покрај нивото на образование на жените, бројот на жени лидери е сè уште многу мал. Покрај правната рамка големо влијание за вертикалната мобилност на жената во Северна Македонија претставува и традиционалното семејство и патријархална култура. Промените во семејството, како што се рамномерно распределување на моќта и улогите на мажот и жената, би влијаеле позитивно на

вклучувањето на жените на пазарот на работна сила и нивната вертикална подвижност долж хиерархијата на организациите.

7. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

7.1. Методологија на емпириското истражување

Во ова поглавје се презентира методологијата која е користена во изведување на емпириското истражување. Научниот метод е критичен дел на истражувањето, при што на планиран и целисходен начин се презентираат наодите на студијата на начин што другите можат да ја реплицираат ако го посакуваат тоа. Панзова (2003, стр. 4) со други зборови образложува дека „научниот метод е начин да се испитаат и проверат знаењата, да се објаснат некои податоци или појави, да се дефинираат значењата на зборовите, нашите идеи да се трансформираат во прецизно формулирани ставови и да се елиминираат произволните мислења”.

Врз основа на студиите на Fray, Botan и Kreps (2000) процесот на истражување во комуниколошките науки може да се гледа како тековен циклус од пет меѓусебно поврзани фази: концептуализација, планирање на истражувањето, методологија на спроведување на истражувањето, анализирање и интерпретирање на податоците и реконцептуализација. Во првата фаза, научниците ја идентификуваат темата која вреди да се студира, ја студираат релевантната литература за да видат што се знае во врска со таа тема, за на крај да можат да постават истражувачки прашања или предвидувања (хипотези). Во втората фаза, научникот (жена или маж, сеедно) прави систематичен план за спроведување на неговата студија. Во оваа фаза, научникот ги трансформира апстрактните концепти во мерлива форма, со други зборови врши операционализација на концептите. Откако ќе се завршат овие две фази, научникот може да го спроведе истражувањето со избирање на методата/методите кои ќе одговорат на поставените прашања или хипотези. Откако податоците ќе бидат собрани, се анализираат и толкуваат во зависност од методите употребени во собирање на податоците. Во последната фаза научникот врши реконцептуализација, така што се враќа назад во сите фази на истражувањето, за да објасни зошто ова истражување е значително, како одговорило на прашањето, дали предвидувањата биле потврдени или не, со какви тешкотии се соочил во тек на истражувањето и дали овие тешкотии влијаеле во

ограничување на валидноста и примената на наодите. Во оваа фаза, исто така, се идентификуваат и импликации за натамошно истражување.

Fray и др. (2000) го гледаат научното истражување како еден вид култура. Според нив, како и секоја култура, така и „научното истражување има свој јазик и свои закони“ за кои треба време и трпение да се научат. Како што во секоја општествена култура постојат супкултури и во истражувачката култура има различни истражувачки култури кои се разликуваат според начинот на гледање на светот.

Според нивната студија во комуниколошките науки постојат две главни парадигми, или призми на гледање на светот: позитивистичка и натуралистичка парадигма. Овие две парадигми имаат спротивни претпоставки за реалноста и погледот на светот. На пример, во врска со реалноста, позитивистите веруваат дека постои една единствена објективна стварност, којашто може да се мери, додека натуралистичката парадигма верува дека постојат многубројни реалности, коишто постојано се менуваат и затоа е тешко, ако не и невозможно да се мерат. Позитивистите сметаат дека тоа што треба да се испита е независно од научникот, додека натуралистите го гледаат овој однос како зависен. Третата разлика е поврзано со улогата на вредностите во истражувачкиот процес. Позитивистите мислат дека научникот може да биде непристрасен и неговите вредности да останат надвор од истражувачкиот процес, додека пак, натуралистите го гледаат научникот пристрасен и секогаш воден од своите вредности. Истражувањата спроведени од позитивистичката парадигма користат дедукција, значи почнуваат од општото, за да дојдат до специфичното. Цел на овие истражувања се односите причина и ефект. Дизајнот на истражувањето е статичен и научникот употребува квантитативни методи на истражување. Од друга страна, натуралистите употребуваат индукција, што значи почнуваат од специфични докази, за да дојдат до општи објаснувања. Цел на овие истражувања е да се добие холистичко разбирање на шемите и однесувањата со кои се карактеризираат луѓето. Научниците се флексибилни во дизајнот на истражувањето и зависат примарно од квалитативните методи. Последната разлика помеѓу овие парадигми се состои во начинот на којшто треба да се пишува научниот труд.

Квантитативните истражувања се под влијание на природните науки во кои сè што е мерливо покажува знаење, додека квалитативните истражувања се под влијание на

интерпретативизмот. Frey и др. (2000) наведуваат дека квантитативниот истражувач е преокупиран во генерализирање на своите наоди надвор од примерокот кој бил испитуван. Ова се обидува да го постигне со избор на веројатни примероци. Крајна преокупација на овие истражувачи е реплицирање на наодите. Според Lindlof и Taylor (2002) главна преокупација на квалитативниот истражувач е да ги согледа случувањата и општеството преку очите на субјектот и да ги доживее тие настани наместо да ги трансформира во математичка или друга формална структура. Германскиот филозоф Вилхелм Дилти и германскиот социолог Макс Вебер, овој емпатичен увид во истражувањето го нарекоа *verstehen* (цитирано според: Lindlof и Taylor, 2002, стр.31).

Во оваа докторска дисертација најпрво се користени секундарните извори на податоци, а потоа примарните. Секундарните податоци се засноваат на прегледот на литературата и разни бази на податоци во врска со жената на позиција на лидер, вклучувајќи ги половата разновидност во организациите, родовата еднаквост во бизнисот, лидерството и женскиот стил на лидерство, родовите разлики во стилот на комуницирање, политиките на вработување, статистики поврзани со пазарот на работна сила и македонското законодавство поврзано со вработувањето и родовата еднаквост. Главна цел на трудот е да ја вреднува улогата на родовата комуникација во македонските компании и да одгатне како културата влијае во напредувањето на жените како лидери и менаџери во македонскиот бизнис сектор. Главната цел не е да се потенцира родовата дискриминација, туку да се испита постоењето на родова нееднаквост во програмите за унапредување на високи раководни позиции. Преку истражување на родовите односи и комуникацијата помеѓу жените лидери и нивните подредени, можеме да добиеме клучни информации за ситуацијата на жените во македонскиот бизнис сектор и значајна перспектива од која може да се испланираат интервенции за намалување на родовиот конфликт и родовата нееднаквост на работа.

Прегледот на литература ги идентификуваше факторите кои влијаат на малиот број жени на лидерски позиции, како што се бариерите на родова еднаквост, родовите стереотипи и предрасуди, родовите улоги, стаклениот плафон, конфликтот меѓу работата и семејството и неповолните практики во организациите.

За да се обезбедат примарни податоци согласно природата, карактерот и целите на овој научен труд се користи триангулација, интегрирање на квалитативното и квантитативното истражување. Lindlof и Taylor (2002) ја гледаат основната разлика помеѓу двата метода на истражување во употребувањето на нумерички симболи. Квантитативното истражување ни дава нумерички информации како што се износ и големина, додека квалитативните истражувања обезбедуваат корисни информации за перцепциите, ставовите и личните убедувања на луѓето. Квантитативните и квалитативните истражувања се разликуваат и во методите и инструментите кои ги употребуваат во собирање на податоци. Квантитативните истражувања се вршат преку експерименти, објективни опсервации и анкетни истражувања, додека главни методи на квалитативните истражувања се партиципативните опсервации, квалитативните интервјуа, фокус групи, анализи на дискурс и анализи на текстови (Johnson & Reynolds, 2005).

Изборот да се употребуваат двата истражувачки модела е донесен врз основа на целта на истражувањето, на истражувачките прашања, начинот на операционализација на концептите и методологијата која што се мислеше дека ќе генерира најдобри наоди. На овој начин се постигнува подобрување на прецизноста на собраните податоци (преку квантитативни мерења) и разбирање на влијанието на контекстуалните влијанија во тие податоци (преку квалитативно истражување). Двата модела даваат различни перспективи и имаат свои предности и недостатоци. Темата врз супериорноста на едниот вид на истражување врз другиот е застарена тема. Денес се гледа во важноста на триангулацијата, односно како овие методи на истражување да се интегрираат во рамките на една студија.

Една од главните претпоставки на триангулацијата е дека употребата на комбинација на квантитативните и квалитативните пристапи овозможува подобро разбирање на истражувачките проблеми отколку преку кој било од пристапите самостојно (Creswell & Plano-Clark, 2007 цитирано според: Stentz, Plano-Clark and Matkin, 2012). Според Wren (1995) како што е цитирано од Stentz и др. (2012), бидејќи прашањата поврзани со лидерство се пресекуваат во сите видови на човечка активност и мисла, вистинското разбирање на таквиот комплексен феноменон бара широко замислен пристап.

Додека квантитативните пристапи (како што се анкетите, корелативните студии или експериментите) обезбедуваат можности за анализа на постојните пристапи за лидерство, комбинирајќи ги со квалитативните пристапи (како на пр. анализа на содржината, студија

на случај или основана теорија) можат да поддржат нови откритија во рамките на постојната теорија за лидерство. Еден пример за вакви подобрени увиди се деветте културни димензии развиени од истражувачите на „GLOBE“ за време на нивното проучување на културата и лидерството (House, Javidan, & Dorfman, 2001; Stentz и др. 2012). Тие преку триангулација успеаја да соберат богати и описни културни толкувања во врска со влијанието на културата врз лидерството, кои што не би биле во можност да ги добијат со само квантитативен пристап.

Следејќи ја истата методолошка филозофија, методите на истражување на оваа дисертација се состојат од два меѓусебно поврзани дела:

- Квантитативно истражување: спроведено преку два прашалника, кои воедно сочинуваат две различни студии. Едниот прашалник е доделен на испитаници од двата пола, за да се увидат стереотипи и ставови кон жена на лидерска позиција, додека другиот прашалник е доделен само на женскиот пол, за да се добијат информации во врска со бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените на лидерски позиции во РСМ;
- Квалитативни методи на истражување: преку спроведување на длабински интервјуа со жени лидери во македонскиот бизнис сектор за да се одгатне позицијата на жените лидери во рамките на македонскиот културен контекст.

7.2. Квантитативно истражување

7.2.1. Студија 1

Целта на оваа студија е да се истражат ставовите на подредените во однос на жената на лидерска позиција. Во оваа секција, детално е опишан истражувачкиот дизајн, варијаблите за истражување, примерокот, инструментите за мерење, процедурите и анализата на податоците.

Прегледот на литература ни потврди дека иако жените на лидерски позиции се покажале успешни, сепак тие не се доволно претставени на позициите на авторитет, ниту во економската, ниту во политичката сфера на животот. Според тоа, неопходно е да се разбере коренот на негативните ставови кон жените на управувачки позиции. Ставовите

имаат моќно влијание врз однесувањето и затоа важно е да се разгледа нивната улога врз начинот како се третираат жените на лидерски позиции. Истражувањата во врска со ставовите кон жената управител покажале дека мажите како потчинети имаат негативни ставови и стереотипи кон жената лидер и дека успешните лидери и менаџери сè уште се замислуваат како мажи (Dubno, 1985; Brenner, Tomkiewicz, и Schein 1989; Adeyemi-Bello и Tomkiewicz, 1996; Green, Anderson, и Shivers, 1996; Pelled и Xin, 2000; Liu, Comer, и Dubinsky, 2001; Willemssen, 2002; Schuk и Liddle, 2004; Milner, Katz, Fisher, и Notrica, 2007). Стереотипите се уште поизразени во патријархални и традиционални општества (Adeyemi-Bello и Tomkiewicz, 1996; Pelled и Xin, 2000; Liu, Comer, и Dubinsky, 2001; Güney и др. 2006; Ali и др. 2013).

Како резултат на овие ставови и предрасуди жените се соочуваат со бариери во комуникацијата и справувањето со нивните машки колеги, што придонесува да се перципираат како помалку ефикасни во улога на лидер. Со оглед на малиот број жени лидери во Република Северна Македонија и земајќи предвид дека сме патријархално и традиционално општество, имам причина да претпоставам дека постојат предрасуди кон жените на раководни позиции и овие предрасуди се разликуваат кај мажите и жените. Како што е потврдено и од Eagley и Carli (2003), мажите повеќе се спротивставуваат на женското лидерство, во споредба од жените. Исто така, емпириските истражувања покажуваат дека мажите ги перципираат припадниците на истиот пол како поквалификувани за позиција на управител, додека жените сметаат дека мажите и жените генерално ги имаат карактеристиките на управител (Brenner, Tomkiewicz и Schein, 1989). Образованието исто така влијае на ставовите кон жените управители, така што учесниците со повисоко ниво на образование покажуваат најпозитивни ставови кон жените лидери, бидејќи имаат тенденција да бидат помалку традиционални во споредба со помалку образованите (Vuković, Birkelund и Štulhofer, 2006). Прегледот на литература покажа недостаток на податоци поврзани со контекстот на Република Северна Македонија.

Во согласност со целта на оваа студија се поставуваат неколку истражувачки прашања (ИП) и хипотези (Х).

ИП #1. Колку се распространети родовите стереотипи кон жената лидер во Република Северна Македонија?

Следните хипотези го тестираат истражувачкото прашање #1:

X1: Постојат родови стереотипи кон жените на лидерски позиции.

X2: Постои негативен став кон жените на лидерски позиции.

ИП #2: Дали постојат значителни разлики во ставовите кон жена лидер помеѓу мажите и жените?

Следните хипотези го тестираат истражувачкото прашање #2:

X3: Ставовите кон жените на лидерски позиции ќе бидат различни кај мажите и жените вработени.

X4: Жените ќе покажат помалку родови стереотипи во споредба со мажите.

ИП #3: Дали нивото на образование има значително влијание врз ставот кон жена лидер?

ИП #4: Дали етничката припадност има значително влијание врз ставот кон жените лидери?

ИП #5: Дали возраста има значително влијание врз ставот кон жените лидери?

Овие истражувачки прашања и хипотези го водеа процесот на дефинирање на независните и зависните варијабли, инструментите за мерење, процедурите на собирање податоци и анализирање на податоците.

7.2.1.1. Примерок

Во истражувачкиот примерок е опфатена женската и машката популација, којашто е вработена или имала работно искуство. Примерокот вклучуваше 233 подредени, од кои 145 беа жени, а 88 мажи (Табела бр. 8). 45% од испитаниците беа на возраст од 25-34 години, 25% беа на возраст од 35-44 години, 22% беа на возраст од 18-24 години, 7% на возраст 45-54 години, а останатите на возраст над 54 години (Табела бр. 9). Од вкупниот број на испитаници, 100 беа од македонска националност, 132 од албанска националност, а еден испитаник од турска националност.

Примерокот беше случаен и учеството на испитаниците беше доброволно и анонимно, со одговарање на онлајн прашалник преку електронската платформа „SurveyMonkey”(www.surveymonkey.com). Покрај оваа техника се користеше и непробабилистичка техника, како што е техниката на мрежа, која е исто така насловена како ефект на снежна топка. Примерок на снежни топки е намерна непробабилистичка техника, каде испитаниците помагаат при регрутирањето на идни субјекти од редот на нивните познаници и колеги. Оттука, примерокот расте како снежна топка (Frey и др., 2000, стр. 133). Оваа техника се употребува за да се добие што поголем примерок, притоа придржувајќи се до условот примерокот да го претставува пазарот на работна сила во Република Северна Македонија. Линкот до прашалникот беше испратен преку е-пошта и мобилните апликации „Viber” и „WhatsApp”. Испитаниците имаа можност да одговорат на прашалникот преку компјутер, мобилен телефон или таблет. Пополнувањето на прашалникот, во просек, одзема околу пет минути, не вклучувајќи ги доброволните дополнителни коментари. Процесот на собирање на податоци започна во февруари 2020 година и заврши во втората недела на април 2020 година. Стапката на потполно одговорени прашалници беше 100 проценти, што е вистинска реткост во денешни услови.

7.2.1.2. Инструмент на истражување

За потребите на оваа студија беше употребен прашалник од затворен тип, при што на испитаникот му беа понудени одговори од кои самиот можеше да избере еден. Прашалникот беше составен од два дела, демографски дел и инструмент за мерење на ставот кон жена лидер. Ставовите кон жената менаџер беа истражувани преку инструмент за мерење на *ставовите кон жени менаџери* (ATWoM - Attitudes toward Women Managers) создадена од Ayca, Bayazit, Berkman и Boratav (2011).

Прашалникот имаше вкупно 27 прашања, со опции кои се распоредени на Ликерт скала, односно се движеа од 1 („Воопшто не се согласувам”) до 7 („потполно се согласувам”). Секоја изјава започнува со „Генерално, жените лидери...” и продолжува со опис на различни однесувања. Инструментот ATWoM дава оценки за три фактори: (1) однесување во врска со задачите (непрофесионално однесување на жените лидери на работа) кое се состои од 14 обратно кодирани прашања кои по редослед на прашалникот се 1, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 21, 23, 25, и 26, (2) интерперсонални односи на жените лидери

со девет прашања кои се по редослед 2, 3, 5, 9, 12, 19, 20, 22 и 27, и (3) работната етика на жените лидери со четири прашања со редослед 7, 14, 15, и 24.

Дваесет и седумте прашања го доловуваат однесувањето на лидерска позиција, како што се: процесот на донесување одлуки (застапено во 13 прашања поврзани со решавање проблеми, планирање и организирање, делегирање), давање и барање информации (застапено во три изјави за набљудување, информирање), градење односи (шест изјави за поддршка, управување со конфликт и градење екипа) и влијание (пет изјави за мотивирање).

7.2.1.3. Анализа на податоци

При анализирањето на податоците во оваа студија беше употребен статистичкиот софтверски пакет „SPSS 20.00“. Прашалникот беше кодиран и потоа ставен во SPSS 20.00 базата на податоци. Сите прашања беа оценувани преку седум одредници на Ликерт скалата, со исклучок на демографските прашања. Оценката 1 покажуваше дека испитаникот има негативни ставови кон жената менаџер, додека оценката 7 покажуваше дека испитаникот има позитивен став кон жената менаџер. Прашањата под реден број 1, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 21, 23, 25, 26, и 27, беа кодирани обратно. Обратното кодирање беше спроведено така што оценката 1 беше заменета со 7, 2 со 6, 3 со 5 и обратно.

Прашалникот опфаќаше и демографски прашања, како што се полот, возраста, образованието, националноста и живеалиштето на испитаниците. Нивната категоризација се направи на следниот начин. Варијаблата за полот опфаќаше две категории: маж и жена. Возраста беше категоризирана во пет групи: 18-24, 25-34, 35-44, 45-54 и над 54 години. Понатаму, националноста (етничката припадност) беше категоризирана во следните одредници: Македонец/Македонка, Албанец/Албанка, Турчин/Турчинка, Влав/Влаинка, итн. И на крајот, нивото на образование беше категоризирано на: испитаници кои завршиле средно училиште, прв, втор или трет циклус студии.

Откако податоците беа ставени во SPSS.20 беа спроведени тестови за доверливост и валидност, описна и дедуктивна статистика. Описните статистики претставуваат организирани податоци и нивно поедноставено претставување, додека инференцијалните статистики овозможуваат донесување заклучоци, тестирање на хипотези, разгледување на круцијалните релации и предвидување. На почетокот беа спроведени тестови за

доверливост, описни статистики преку фреквенции, вкрстени сумирања („cross-tabulations”), независни т-тестови (independent *t*-tests), корелации помеѓу варијабли, анализа на варијансата (ANOVA), преглед на истражувачките цели и прашања, итн. Резултатите од описните и инференцијалните статистики ќе бидат графички и табеларно претставени и анализирани со соодветно објаснување.

Во практиката, нивото на сигурност најчесто се одредува на 95% или 99%. Истражувачките прашања на оваа студија беа тестирани на ниво на доверба од 95% (*p*-вредност $\leq 0,5$), што значи дека постои можност за грешка или непрецизност во 5% од случаите. Нивото на сигурност од 95% е препорачано и широко прифатено во општествените науки (Freu и др., 2000, стр. 321; Gujarati, 2004). Поинаку кажано, доколку се извршат повеќе оценувања врз основа на голем број извлечени примероци од популацијата, добиениот интервал на доверба (кој би бил различен за секој примерок), би ја содржел вистинската вредност на оценуваниот параметар на масата во 95% проценти од примероците (Seidenfeld, 1979; Gujarati, 2015).

7.2.1.4. Доверливост и валидност на инструментот

Freu и други (2000, стр.111) тврдат дека податоците собрани преку прашалник или интервју се веродостојни само доколку се измерени на точен начин. Оттука, валидното мерење е една од примарните грижи за секој истражувач. За инструментот да биде валиден, прво мора да покаже задоволителен степен на веродостојност, термин што подразбира конзистентност и стабилност. При избор на инструментот се внимаваше да се земат предвид два главни елементи, како што се: (1) веродостојноста, која има врска со тоа дали прашалникот ќе даде постојани резултати во различни периоди и за различни избори и (2) валидноста на прашањата.

Техниката *ставови кон жените менаџери* (ATWoM) претставува валиден и веродостоен инструмент, којшто може да се користи како алатка за проценка на предрасудите кон жените на лидерски позиции. Иако создаден преку студија наменета за турското општество, тој се оценува како адекватен и применлив и за западните општества. Институционалниот и социокултурниот контекст на Турција го прави соодветен за многу земји, кои се економски развиени и културно традиционални (Aysan и др. 2011, стр.4). Од

тие причини, истиот го квалификуваме како применлив и за Република Северна Македонија. Без оглед на тоа, постои потреба од меѓукултурна валидација на ATWoM скалата.

Тестот за доверливост беше спроведен за сите прашања на ATWoM скалата. Мерењето на внатрешната конзистентност се спроведе преку пресметка на коефициентот Кронбахова Алфа (Cronbach's Alpha) претставува.¹¹ Доколку мерењето на внатрешната стабилност на инструментот генерира вредност повисока од 0,7 (дозволена стапка), тогаш инструментот може да се смета за стабилен и доверлив. Едноставно кажано, колку е повисока вредноста на коефициентот алфа, толку е поголема компактоста на елементите во групата.

Табела бр. 8. Статистика на доверливост на ATWoM скалата

Коефициентот Кронбах Алфа (Cronbach's Alpha)	Број на прашања
0,817	27

Коефициентот Кронбахова Алфа (Cronbach's Alpha) во рамки на прашалникот *Ставови кон жените менаџери* (ATWoM) изнесуваше 0,817 (препорачан праг е 0,7), што покажува дека инструментот е конзистентен и доверлив (Табела бр. 8). Ова високо ниво на вредност ја оправдува примената на инструментот во студијата.

7.2.1.5. Дескриптивни статистики

7.2.1.5.1. Демографски карактеристики на испитаниците

Студијата опфати вкупно 233 испитаници, кои некогаш биле или во моментов се учесници на пазарот на работна сила, без оглед дали работеле или работат во приватни или јавни организации во Република Северна Македонија. Во овој примерок, 62,2% ($n=145$) од испитаниците се жени и 37,8% ($n=88$) се мажи. Веднаш се воочува значителна статистичка разлика меѓу нив, со оглед дека повеќе учесници се жени отколку мажи. Оваа родова

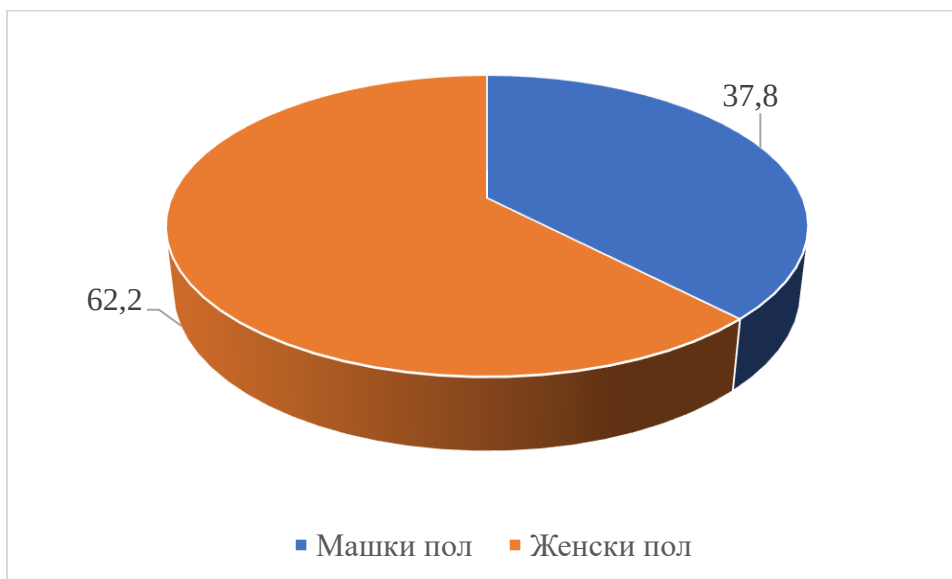
¹¹ Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.

разлика може да биде добар показател за вклучување на жените на пазарот на работна сила во Република Северна Македонија (Табела бр. 9 и Графикон бр. 6).

Табела бр. 9. Описна статистика за полот

Пол	Фреквенција	Процент
Машки	88	37,8
Женски	145	62,2
Вкупно	233	100,0

Графикон бр. 6. Пол на испитаниците



Што се однесува до возраста на учесниците (испитаниците), информациите можат најдобро да се сумираат во Табелата бр. 10.

Табела бр. 10. Описни статистики за возраста на испитаниците

Возрасна група	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
18 до 24 год.	52	22,3	22,3	22,3
25 до 34 год.	104	44,6	44,6	67,0
35 до 44 год.	59	25,3	25,3	92,3
45 до 54 год.	17	7,3	7,3	99,6
Над 54 год.	1	0,4	0,4	100,0
Вкупно	233	100,0	100,0	

Анализирано според старосните групи, 45% од испитаниците беа на возраст од 25-34 години, 25% беа на возраст од 35-44 години, 22% беа на возраст од 18-24 години, 7% на возраст 45-54 години и само 1% на возраст над 54 години. Од овие податоци за примерокот се забележува дека најмал е процентот на испитаници кои се пред пензија и оние меѓу 45 и 54 години, односно доминираат младите и средовечните. Од вкрстеното сумирање по пол и возраст може да се воочи дека најголем број на испитаниците се на возраст од 25-34 и кај двата пола. Во однос на старосната група од 35 до 44 години, бројот на испитаници е сличен за двата пола, на возраста од 25 до 34 има двапати повеќе жени од мажи (Табела бр. 11).

Табела бр. 11. Испитаници според пол и возраст (вкрстено сумирање)

Пол	Возрасна група					Вкупно
	18 до 24 г.	25 до 34 г.	35 до 44 г.	45 до 54 г.	Над 54 г.	
Машки	19	32	27	10	0	88
Женски	33	72	32	7	1	145
Вкупно	52	104	59	17	1	233

Важен демографски податок е и националноста (или етничката припадност) на испитаниците. Имено, тој ќе овозможи да се проучи дали постојат систематски разлики во ставовите меѓу припадниците на различните етникуми. Најголем дел од испитаниците се од албанска националност (56,7%), проследени од испитаниците од македонска националност (42,9%), а најмал процент има испитаници од турска националност, со само 0,4% (Табела бр. 12).

Табела бр. 12. Описни статистики за етничката припадност на испитаниците

Етничка припадност	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Албанци	132	56,2	56,7	56,7
Македонци	100	42,6	42,9	99,6
Турци	1	0,4	0,4	100,0
Вкупно	233	99,1	100,0	

Повеќето од испитаниците имаат завршено прв циклус на високо образование (45,5%, $n=107$), проследено со голем број испитаници со завршени втор циклус или магистерски студии (31,9%, $n=75$), потоа со средно образование (14,5%, $n=34$) и докторанди или доктори на науки (6,8%, $n=16$). Овие податоци покажуваат дека квалификацијата на испитаниците е соодветна и означува мал број на испитаници во примерокот, кои се вработени со квалификација со средно образование (Табела бр. 13).

Табела бр. 13. Описна статистика за нивото (степенот) на образование на испитаниците

Степен на образование	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Друго	1	0,4	0,4	0,4
Средно образование	34	14,5	14,6	15,0
I циклус студии	107	45,5	45,9	60,9
II циклус студии	75	31,9	32,2	93,1
Докторат	16	6,8	6,9	100,0
Вкупно	233	99,1	100,0	

Вкрстеното сумирање помеѓу пол и образование покажува дека бројот на испитаници со средно образование ($n=17$) и со трет циклус студии или докторат ($n=8$) е еднаков, додека значителни разлики се гледаат во нивото на прв и втор циклус студии, каде бројот на жените е видно поголем. Вкупно 74 жени се со диплома од прв циклус студии во споредба со 33 мажи, додека 46 жени се со завршени магистерски студии во споредба со 29 мажи (Табела бр. 14). Иако на овој број влијае и фактот дека поголем број на испитаници во примерокот се жени, сепак разликата е значителна. Имено, само кај овие две нивоа на образование се забележува поголема разлика, а во нивото на средно образование двата пола се изедначени.

Табела бр. 14. Описна статистика за ниво на образование и полот на испитаниците (вкрстено сумирање)

Пол	Образование				
	Средно образование	I циклус ст.	II циклус ст.	III циклус ст.	Вкупно
Машки	17	33	29	8	88
Женски	17	74	46	8	145
Вкупно	34	107	75	16	233

Гледано според местото на живеење (Табела бр. 15), најголем број од испитаниците се од Скопје и тоа 154, потоа од Гостивар 55, од Тетово 15, Струга 6 и Куманово 3 ($n=233$).

Табела бр. 15. Описни статистики според местото на живеење

Град	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Гостивар	55	23,4	23,4	24,3
Куманово	3	1,3	1,3	25,5
Скопје	154	65,5	65,5	91,1
Струга	6	2,6	2,6	93,6
Тетово	15	6,4	6,4	100,0
Вкупно	233	100,0	100,0	

7.2.1.5.2. *Дескриптивни резултати*

Наоди од Цел бр. 1: Да се утврди маргиналната положба на жената на пазарот на работна сила во македонското општество.

Во насока на реализација на првата цел, треба да го разбереме ставот на испитаниците кон жените на лидерски позиции, како и поврзаноста на ставовите со социо-демографските податоци. Дескриптивните статистики беа спроведени за одговарање на првото истражувачко прашање иницирано за потребите на оваа цел.

ИП #1. Колку се распространети родовите стереотипи кон жената лидер во Република Северна Македонија?

Следните хипотези го тестираат истражувачкото прашање #1:

X1: Постојат родови стереотипи кон жените на лидерски позиции.

X2: Постои негативен став кон жените на лидерски позиции.

Дескриптивните статистики беа спроведени на скала за мерење на ставовите кон жена менаџер. Од Табелата бр. 16 може да се заклучи дека, во просек, испитаниците се неутрални во нивниот став кон жена менаџер (стандардна девијација=0,64), со аритметичка средина од 4,15. Ниската вредност на стандардната девијација покажува дека повеќето од вредностите се близу до аритметичката средина. Аритметичките средини за индивидуалните прашања се движат од 2,6 до 5,9, додека стандардната грешка (standard

error) е 0,04, што е ниска и ни потврдува дека аритметичката средина е релативно блиска до аритметичката средина на вкупната популација.

Табела бр. 16. Описна статистика за ставовите кон жените менаџери (ATWoM)

	Број	Минимум	Максимум	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Стандардна грешка
Ставови кон жените менаџери (ATWoM)	233	2,00	7,00	4,15	0,64	0,04
Валиден број	233					

Многу појасен увид во родовите стереотипи кон жената менаџер може да се добие од дескриптивните статистики за секое прашање. Прашањата се групирани во три групи на стереотипни ставови: работни задачи, интерперсонални односи и работна етика. Резултатите откриени со мерење на овие три групи стереотипни ставови кон жени лидери се дадени во следните табели врз основа на нивната важност.

Табелата бр. 17 ги покажува резултатите добиени од прашањата број 1, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 21, 23, 25 и 26 од анкетниот прашалник кои се ориентирани кон работните задачи на лидерите. Преку овие алтернативи може да се добие увид во стереотипите кон жените лидери во врска со нивното однесување на лидерска позиција. Најголема согласност е добиена за алтернативите „Жените лидери не земаат активен став во однос на проблемот, тие остануваат пасивни” со 75,3% согласност; алтернативата „...често пати не се однесуваат професионално кога се занимаваат со работниците и кога треба да донесат заклучоци за нив” со 74,0% согласност; и алтернативата „... не можат да ги гледаат работите од глобална перспектива; се губат во детали” со 70,2% согласност, бројки кои покажуваат предрасуди во врска со нивна ефикасност во лидерска улога. Според овие наоди, произлегува дека испитаниците веруваат дека на жените им недостасуваат особини кои се неопходни за лидерите. На пример, демонстрирање на нивниот став на директен начин, брзо решавање на проблемите и донесување одлуки.

И другите алтернативи во категоријата на работните задачи имаат високи проценти на согласност. Имено, дури 68,5% од испитаниците мислат дека „Жените лидери не можат објективно да им пристапат на настаните на работа”, проследено од алтернативите „...често пати не се фокусираат на нивната работа заради одговорностите надвор од

работа” со 64,6% согласност и „...имаат проблеми со надминување на предизвиците” со 64,5% согласност. Овие бројки укажуваат на низата предрасуди дека жените не можат да бидат ефективни на лидерските позиции, бидејќи не можат да се носат со предизвиците на работните задачи кои ги решаваат лидерите. Според овие проценти, жените не можат да бидат целосно објективни поради нивната природа и не можат целосно да ѝ се препуштат на работата поради другите семејни одговорности и ангажмани надвор од работа. Кога се работи за семејните одговорности, 57,9% од испитаниците веруваат дека „жените лидери не можат да му дадат приоритет на нивниот работен живот заради семејните одговорности”.

Овие бројки се во согласност со критичката анализа на литературата, со оглед дека детектирани беа предрасуди дека жените не се достоини за лидерски позиции, бидејќи не можат да бидат во исто време мајки и професионалци. Многу студии, исто така, го потенцираат конфликтот семејство/ работа, со кој се соочуваат жените кои работат. Високите позиции бараат долги часови работа, додека приврзаноста на жените кон семејството им оневозможува да си го дозволат тоа време и како резултат на тоа, страдаат нивните кариери.

Табела бр. 17. Податоци за ставовите кон „Работните задачи”

Алтернативи	Воопшто не се согласувам	Донекаде не се согласувам	Не се согласувам	Неутрален/а	Донекаде се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Аритмет. средина
1. . . . имаат проблеми со надминување на предизвиците.	4,3	9,4	8,9	12,3	6,4	30	28,1 %	2,89
4. . . . не можат објективно да им пристапат на настаните на работа.	3,0	6,0	6,4	15,3	8,9	39,6	20	2,78
6. . . . не можат да ги гледаат работите од глобална перспектива; се губат во детали.	3,8	3,8	7,2	14,0	6,0	37,4	26,8	2,6
8. . . . често пати не се фокусираат на нивната работа заради одговорности надвор од работата.	1,3	6,0	11,5	15,7	7,2	37,4	20,0	2,84
10. . . . не заземаат активен став во однос на проблемот; тие остануваат пасивни.	2,6	5,1	6,0	10,2	11,9	39,6	23,8	2,60
11. . . . постапуваат емотивно додека донесуваат одлуки.	5,5	11,1	21,7	19,6	14,9	19,1	7,2	3,85

13. . . . често пати не се однесуваат професионално кога се занимаваат со работниците и кога треба да донесат заклучоци за нив.	2,1	5,1	5,5	12,3	8,1	35,3	30,6	2,50
16. . . . даваат отстапки кога не треба.	2,1	6,8	10,6	36,2	8,1	28,1	7,2	3,44
17. . . . имаат потреба од повеќе време за да дадат резултати, затоа што им обрнуваат премногу внимание на деталите.	8,5	19,1	21,3	20,0	8,9	15,3	6,0	4,28
18. . . . не можат да му дадат приоритет на нивниот работен живот заради семејните одговорности.	4,3	7,2	12,3	17,4	13,2	30,2	14,5	3,21
21. . . . брзаат во одлуки.	3,8	6,4	9,8	25,5	14,5	28,1	11,1	3,29
23. . . . имаат потешкотии да ги делегираат задачите на другите.	1,7	6,4	10,6	19,1	15,7	30,6	14,9	3,06
25. . . . имаат проблем да бидат детализирани кога е потребно.	2,6	5,1	9,8	25,5	8,1	31,9	16,2	3,06
26. . . . се ангажираат во организациската политика за да ги реализираат своите интереси и цели кои се фокусирани на себеси.	3,0	13,6	10,6	35,7	5,5	18,7	11,9	3,68

Резултатите од оваа студија покажуваат дека меѓу испитаниците постојат предрасуди дека жените не се доволно квалификувани за лидерски позиции, бидејќи не можат правилно да ја балансираат работата со семејството. Тоа нè наведува да заклучиме дека постои убеденост дека личните преференции на жените за семејството се пречка за нивниот напредок во работната кариера, не земајќи предвид дека има многу жени кои се без деца и кои повторно немаат подобра застапеност на лидерски позиции, иако го немаат овој конфликт семејство/работа. Според овие наоди, постои тенденција да се размислува дека сите жени се мајки и сите жени не можат да бидат лидери поради неможноста да ѝ дадат приоритет на работата, заради нивните семејни одговорности. Идеалниот лидер се гледа како маж, кој има мала или никаква семејна одговорност и кој е подготвен да ја постави работата пред другите одговорности.

Резултатите во врска со ставовите кон *Интерперсоналните односи*, една друга, исто така, значајна тема за лидерството се презентирани во Табелата бр. 18.

Табела бр. 18. Податоци за ставови кон „Меѓучовечките односи“

Алтернативи	Воопшто не се согласувам	Донекаде не се согласувам	Не се согласувам	Неутрален/а	Донекаде се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Аритмет. средина
2... со задоволство им помагаат на вработените да се соочат со проблемите.	1,7	2,6	3,4	14,9	11,1	46,0	19,6	5,5
3... ги предвидуваат проблемите на вработените и им даваат поддршка.	1,7	3,0	2,6	13,6	14,0	46,8	17,4	5,47
5... сочувствуваат со вработените и се однесуваат соодветно.	2,1	6,4	3,0	20,9	15,7	34,0	17,0	5,14
9... ги разбираат проблемите на вработените.	1,3	3,0	4,3	15,3	12,8	49,8	12,8	5,38
12... знаат како да разговараат со своите вработени.	1,3	2,1	1,3	14,9	10,2	47,2	22,1	5,63
19... се лесни за комуникација.	0,9	3,4	5,5	18,3	11,5	41,3	18,3	5,35
20... навремено ги чувствуваат проблемите и потребите на вработените.	0,9	3,0	2,1	30,6	14,0	37,0	11,5	5,12
22... се социјално компетентни.	0,9	2,6	2,1	15,3	11,1	50,6	16,6	5,54
27... поседуваат емоционална чувствителност што го збогатува нивниот професионализам.	11,5	17,9	17,4	23,4	6,4	17,9	4,7	4,32

Најголема согласност во оваа димензија се забележува кај алтернативата „Жените лидери знаат како да разговараат со своите вработени“, која има добиено 79,5%, од кои 50% потполно се согласуваат. Ова е во согласност со прегледот на релевантната литература, којшто покажа дека жените генерално се покомуникативни во односот со работниците и се залагаат за градење покоректни односи на работното место. Како што се гледа од податоците во Табелата бр. 18, вредностите за согласноста се над 60%. Значајно е да се потенцира уште еднаш дека резултатите го потврдуваат тоа што е наведено во литературата. Испитаниците покажаа 78,2% согласност дека „Жените лидери ги предвидуваат проблемите на вработените и им даваат поддршка“. Исто така, со 76,7% согласност

испитаниците мислат дека „Жените лидери со задоволство им помагаат на вработените да се соочат со проблемите“.

Вредностите за несогласување се исто така многу ниски во сите алтернативи, од 0,9% до 6,4%, со исклучок на алтернативата „Жените лидери поседуваат емоционална чувствителност што го збогатува нивниот професионализам“. Во оваа алтернатива се покажува 46,8% несогласност, која нè наведува да мислиме дека испитаниците оваа интерперсонална вештина (доблест) на жените во градење односи не ја гледаат како нешто што би го збогатило нивниот професионализам, туку постои можност и да го намали.

Една друга важна димензија за лидерството е и работната етика (Табела бр. 19). Согласноста на алтернативите на оваа димензија е многу висока и варира од 60% до 82,2%. Податоците покажуваат дека 82,2% од испитаниците мислат дека „Жените лидери се уредни и организирани“, проследено од 81,3% кои мислат дека тие „...работат многу напорно“. Од овие податоци можеме да заклучиме дека испитаниците мислат дека жените лидери се организирани и го даваат максимумот во работата. Потпирајќи се на податоците од првата димензија на *работните задачи*, негативниот став кон жената лидер може да е условен од предрасудите кои ги имаме за жената во лидерска улога.

Табела бр. 19. Податоци за ставови кон „Работната етика“

Алтернативи	Воопшто не се согласувам	Донекаде не се согласувам	Не се согласувам	Неутрален/а	Донекаде се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам	Аритмет. средина
7. . . . работат многу напорно.	0,9	3,0	2,1	11,9	6,4	29,8	45,1	5,92
14. . . . ја извршуваат својата работа на штета на нивниот личен живот.	3,8	9,8	14,5	14,5	29,4	20,0	10,6	3,61
15. . . . се уредни и организирани.	2,6	2,1	2,6	9,8	13,2	34,5	34,5	5,73
24. . . . ги мониторираат и ги упатуваат вработените за да бидат сигурни дека работите се одвиваат непречено.	3,0	3,0	3,8	19,1	16,6	39,1	14,5	5,21

7.2.1.6. Инференцијални статистики

ИП #2: Дали постојат значителни разлики во ставовите кон жена лидер помеѓу мажите и жените?

Следните хипотези го тестираат истражувачкото прашање #2:

Х3: Ставовите кон жените на лидерски позиции се различни кај мажите и жените вработени.

Х4: Жените покажуваат помалку родови стереотипи во споредба со мажите.

За да се тестираат овие хипотези и да се согледа дали постојат разлики врз основа на полот во ставот кон жени лидери ќе се употреби Левеновиот тест или тестот на Левен (“Levene’s Test”). Од тие причини, прво се спроведе независен t -тест, со кој се споредува просекот на двете групи на независната варијабла (пол). Споредбата на аритметичките средини, во првиот дел на Табела бр. 20 покажува дека 145 жени имаат неутрален став кон жените лидери, значи ниту позитивен, ниту негативен, со просечна оценка од 4,1, додека 88 мажи имаат сличен став со просечна оценка од 4,2. Од овие податоци може да видиме дека просеците се приближно исти што укажува на тоа дека жените и мажите имаат сличен став кон жените на лидерски позиции.

Во вториот дел на Табела бр. 20 се покажани податоците за тестот на Левен, при што p -вредноста на t -тестот е 0,282. Ова бројка е поголема од конвенционалното ниво од 0,05, вообичаен показател за статистичката важност, што покажува дека не постојат значителни разлики меѓу двете групи. Поинаку кажано, не постојат статистички значајни разлики во ставовите на мажите и жените кон жените лидери (Табела бр. 21). Споредбата на просеците покажува дека жените и мажите имаат сличен став кон жените менаџери (просек 4), така што може да заклучиме дека разликите помеѓу мажите и жените во однос на ставот не се статистички значајни.

Табела бр. 20. Инференцијални статистики за ставот кон жените лидери и полот

Техника	Пол	N	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Просечна стандардна грешка
ATWoM	Машки	88	4,2083	,69382	,07396
	Женски	145	4,1157	,59856	,04971

Табела бр. 21. Тест на независноста на примероците

		Тест на Левен за еднаквост на варијансите		t-тест за еднаквост на аритметичките средини					
		F	Ниво на значајност	t-вредност	Степени на слобода	Значајност (двонасочен тест)	Просечна разлика	Разлика во стандардната грешка	95% интервал на доверба
									Низок праг Висок праг
	Претпоставени еднакви варијанси	4,202	.042	1,078	231	.282	.09262	.08596	(.07674) .26199
	Претпоставени нееднакви варијанси			1.039	163.224	.300	.09262	.08911	(.08334) .26859

ИП #3: Дали нивото на образование има значително влијание врз ставот кон жена лидер?

Тестот анализа на варијансата (ANOVA) покажува ниво на значајност (сигнификантност) од 0,359, кое е повисоко од конвенционалниот праг од 0,05 и кажува дека групите се хомогени (Табела бр. 22). Овие резултати укажуваат дека образованието не е значително поврзано со ставот кон жените на лидерски позиции.

Табела бр. 22. Инференцијални статистики за ставот кон жени лидери и образованието

Варијанса	Збир на квадрати	Степени на слобода	Аритметичка средина на квадрат	F-вредност	Ниво на значајност
Меѓу групите	1,774	4	,443	1,097	,359
Внатре во групите	92,167	228	,404		
Вкупно	93,941	232			

ИП #4: Дали етничката припадност има значително влијание врз ставот кон жените лидери?

Тестот ANOVA беше спроведен за да се увиде на разлики помеѓу етничката припадност и ставот кон жени лидери. Резултатите покажуваат ниво на значајност од 0,367, кое е повисоко од 0,05 и кое повторно ни покажува дека групите се хомогени (Табела бр.

23). Овие резултати укажуваат дека етничката припадност не е значително поврзана со ставот кон жените на лидерски позиции.

Табела бр. 23. Инференцијални статистики за ставот кон жени лидери и националноста

Варијанса	Збир на квадрати	Степени на слобода	Аритметичка средина на квадрат	F-вредност	Ниво на значајност
Меѓу групите	0,814	2	0,407	1,006	0,367
Внатре во групите	93,126	230	0,405		
Вкупно	93,941	232			

ИП #5: Дали возраста има значително влијание врз ставот кон жените лидери?

Врз основа на тестот ANOVA се покажува дека нивото на сигнификантност од 0,948 објаснува дека групите се хомогени, што го покажуваат и вредностите на нивните стандардни девијации и вредноста на F-тестот (F-Ratio) од 0,181 (Табела бр. 24). Овие резултати укажуваат дека возраста не е статистички значајно поврзана со ставот кон жените на лидерски позиции.

Табела бр. 24. Инференцијални статистики за ставот кон жени лидери и возраста

ANOVA	Збир на квадрати	Степени на слобода	Аритметичка средина на квадрат	F-вредност	Ниво на значајност
Меѓу групите	,297	4	0,074	0,181	0,948
Внатре во групите	93,644	228	0,411		
Вкупно	93,941	232			

7.2.1.7. Наоди

Резултатите добиени од оваа анализа обезбедуваат докази дека постојат предрасуди и стереотипи кон жените на лидерски позиции. Жените не се гледаат како доволно способни (колоквијално „дораснати“) за лидерски позиции, поради неможноста да ѝ обезбедат потребно внимание и приоритет на работата. Многу веројатно, тоа е поради очекувањата за семејните одговорности. Од одговорите произлегува дека жените не умеат да им одговорат на предизвиците на лидерските задачи. Тие не се директни во изразувањето и премногу внимание им посветуваат на деталите. Резултатите исто така го потврдија и наодот во релевантната академска литература, дека жените се фокусирани во создавање и одржување

на односите со вработените. Тие лесно знаат како да разговараат со своите подредени и со задоволство им помагаат. Наодите покажаа дека, иако постојат предрасуди кон работните задачи, сепак работната етика на жените е високо оценувана.

Според резултатите на Левеновиот тест (Levene's Test) и анализата на варијансата (ANOVA), може да се заклучи дека не постои систематски значајна разлика меѓу мажите и жените во нивните погледи кон жената менаџер, односно дека и двата пола се ниту позитивни, ниту негативни ориентирани кон жената на лидерска позиција. Исто така, резултатите не покажаа статистичка значајност на врската помеѓу ставот кон жени на лидерска позиција и образованието, возраста и етничката припадност на испитаниците. Како заклучок, хипотезите формулирани во одговарање на истражувачкото прашање бр. 2 не се подржани од страна на податоците.

7.2.1.8. Дискусија

Целта на ова истражување беше да се анализираат ставовите на работната сила во Република Северна Македонија кон жените лидери. Резултатите на истражувањето покажаа дека постојат предрасуди кон жените лидери во врска со работните задачи и дека постои неутрален (ниту позитивен, ниту негативен) став кон жените на лидерски позиции. Тоа што вреди да се потенцира е дека ставот кон жена лидер не е позитивен, што може да претставува една од причините за помала застапеност на жените во високи позиции.

Ограничувања

Вообичаена практика е да се наведат и ограничувањата на емпириската анализа. Првото ограничување на ова истражување е поврзано со надворешната валидност. Наодите се производ или резултат на еден мал примерок, чија репрезентативност не дозволува резултатите да се воопштуваат за целата популација со големо ниво на веродостојност. Поголем примерок би дал поверодостојни резултати и статистички позначајни наоди. Исто така, ограничување може да претставува и начинот на избор на примерокот, кој беше комбинација на пробабилистички и непробабилистички примерок. Случаен пробабилистички примерок би дал објективни и повеќе непристрасни одговори.

Другото ограничување е поврзано со внатрешната валидност на студијата. Оние кои го одговараа прашалникот беа замолени да предложат жена-испитаник. Ова можело да влијае подредените да одговараат позитивно кон ставовите наменети кон жената лидер.

Последно ограничување на студијата е поврзано со прашалникот, којшто не дава детални информации за вработените, како што е претходно искуство со жена лидер и слично.

Без оглед на ограничувањата, наодите се релевантни и актуелни и отвораат нови истражувачки насоки и теми.

7.2.2. Студија 2

Целта на оваа студија е да се истражат бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените лидери и причините кои може да придонесат до нивна помала застапеност на лидерските позиции. Во оваа секција, детално е опишан истражувачкиот дизајн, варијаблите за истражување, примерокот, инструментите за мерење, процедурите и анализата на податоците.

Прегледот на релевантната академска литература ни овозможи да добиеме увид за бариерите и предизвиците со кои се соочуваат жените лидери. Овие бариери се дискутираа во контекст на напредокот на жените кон повисоките позиции во бизнисот. Потпирајќи се на увидот на литература можеме да заклучиме дека проблемот со бариерите сè уште постои и во напредните земји, каде законодавството за еднакви можности е поодамна на сила. Анализата покажа дека постојат лични, социо-културни и структурални или организациски бариери.

Личните бариери кои влијаат врз напредувањето на жените беа поврзани со самодовербата на жените и конфликтот на улогите. Социо-културните бариери вклучуваат традиционални перцепции на општеството и ставовите во врска со улогата на жените и како тие го ограничуваат напредувањето на жените кон повисоките нивоа на организациската хиерархија. Организациските бариери идентификувани во литературата се поврзани со постапките за вработување и избор на работници и политиките за развој на кариера и унапредување, „стаклениот плафон“, недостиг на пристап до мрежи за споделување

информации и др. Тука се набројува и законодавството на државата како правна рамка која е значајна во создавање родова еднаквост.

Економското јакнење и подобрување на положбата на жената е предуслов за реализација на потенцијалите за развој на секоја држава. РСМ работи на усогласување на законодавството која ја заштитува жената на пазарот на трудот со европските стандарди и конвенции. И покрај овие напори, хоризонталната и вертикална сегрегација на жените во професионалниот живот продолжува. Многу невладини организации, индивидуално и во соработка со Министерството за економија и Министерството за труд и социјална политика, имаат спроведено истражувања во врска со родовата рамноправност во Република Северна Македонија. Тие даваат преглед на родовата рамноправност во Република Северна Македонија.

Втората цел на дисертацијата е да се опишат предизвиците, можностите и бариерите за напредок и вертикална подвижност на жените во организациите. Прагматична цел на истражувањето е да се презентираат резултати коишто ќе послужат за подобрување на положбата на жената за напредување кон високи позиции. Истражувањето беше фокусирано на прашања преку кои се овозможуваше увид во перцепциите на испитаниците во врска со бариерите, проблемите и подобрувањето на положбата на жените во лидерството. Во согласност со целта на оваа студија се поставуваат истражувачки прашања (ИП) и хипотези:

ИП #6: Кои се предизвиците, можностите и ограничувањата со кои се соочуваат женските лидери?

X5: Жените на лидерски позиции во Република Северна Македонија се соочуваат со бројни бариери и проблеми.

X6: Бариерите за социјални улоги се поизразени кај жените со деца.

X7: Степенот на образование влијае врз перцепцијата на бариерите.

X8: Бариерите за социјалниот капитал, деловните мрежи се поврзани со возраста.

X9: Бариерите за знаењето и вештините се поврзани со возраста.

X10: Проблемите со кои се соочуваат жените лидери се поизразени кај жените со семејство и деца.

ИП #7: Како може да се подобри перспективата на жените лидери и зголемување на бројот на жени лидери?

Одговорите на овие прашања се добиваа преку спроведување на анкета.

7.2.2.1. Примерок

Во истражувањето учествуваа 243 испитанички, кои беа вработени или имаа изградено свој став во врска со положбата на жената во раководни позиции. Дел од истражувањето се изврши во време на одржување на конференција организирана од EVN и Институт за инженерство на Македонија, Women in Industry 2019. Од вкупниот број на испитанички, 97 од нив одговараа за време на конференцијата на 9 октомври 2019 година. Учеснички на конференцијата беа жени вработени во енергетскиот и индустрискиот сектор како и други жени во чии интерес се прашањата за жените и пазарот на работна сила. Оттука, претставуваше идеален примерок за целите на оваа истражување. Прашалникот во печатена форма беше распореден врз седиштата на учесничките на конференцијата. На испитаничките им беше потврдено дека учеството на анкетата е анонимна и доброволна.

Другиот дел од испитаничките одговараа на прашалникот онлајн, преку SurveyMonkey софтвер (www.surveymonkey.com). Во овој дел се користеше непробабилистичка техника, како што е техниката на мрежа која исто така е насловена како снежни топки. Примерок на снежни топки е намерна непробабилистичка техника, каде испитаниците помагаат за регрутирање идни субјекти меѓу познаници и колеги. Според тоа, примерокот расте како тркалеста снежна топка (Freu и др., 2000, стр. 133). Оваа техника се употреби за да се добие што поголем примерок, притоа придржувајќи се кон условот примерокот да го претставуваат вработени жени кои имаат создадено став за положбата на жената во пазарот на работна сила во Република Северна Македонија.

Линкот на прашалникот беше испратен преку е-пошта и мобилните апликации „Viber“ и „WhatsApp“. Испитаниците имаа можност да одговорат на прашалникот преку компјутер, мобилен или таблет. Пополнување на прашалникот одземаше приближно 7

минути. Процесот на собирање на податоци започна во октомври 2019 година и заврши првата недела на март 2020 година. Стапката на комплетирали прашалници беше 72 проценти. Во анализирањето се вклучени само целосно пополнетите прашалници. Овој примерок претставува случаен пробабилистичен примерок, кој е непристрасен и објективен, надополнет со намерен непробабилистички примерок којшто ги поддржува условите за учество во анкетата, хармонизирани со целата на студијата.

7.2.2.2. Инструмент на истражување

Прашалникот кој е употребен во оваа студија е создаден по пример на прашалникот на Vrbanac (2018). Неколку прашања употребени од Vrbanac (2018) беа адаптирани и користени за целите на оваа студија, надополнети со други прашања кои произлегоа од увидот на литературата. Прашањата беа групирани во четири групи. Првата група ја сочинуваа демографските прашања кои овозможуваа да се добијат детални информации во врска со возраста, образованието, деловното искуство, брачниот статус и семејството на испитаничките. Секое од овие прашања беше кодирано со соодветен број.

Другите три групи се создадени од многубројни варијабли за кои требаше да се наведе мерка на согласност од 1-5, каде 1 е за „воопшто не се согласувам“, додека 5 за „потполно се согласувам“. Втората група прашања претставуваше збир на можни бариери со кои се соочуваат жените лидери. Третата група ја сочинуваа прашања во врска со проблемите со кои се соочуваат жените лидери. И на крајот, четвртата категорија опфаќаше прашања поврзани со фактори кои би ги подобриле перспективите на жените лидери и зголемување на бројот на жени лидери.

7.2.2.3. Анализа на податоци

За анализирање на податоците во оваа студија се употребуваше статистичкиот пакет SPSS 20.00. Прашалникот беше кодиран и потоа ставен во SPSS 20.00 системот на податоци. Сите прашања беа оценувани преку пет точки на Ликерт скала, со исклучок на демографските прашања. Оценката еден покажуваше дека испитаникот воопшто не се согласува со изјавата, додека оценката 5 покажуваше дека испитаникот се согласува со изјавата.

Категоризација и кодирање (бројот на кодирање е ставен во прегради) на демографските податоци се направи како што следи. Возраста беше категоризирана на 9 категории, <24 (1), 25-29 (2), 30-34 (3), 35-39 (4), 40-44 (5), 45-49 (6), 50-54 (7), 55-59 (8) и >60 (9). Понатаму, брачниот статус беше категоризиран во немажена, мажена, разведена и вдовица. Образованието во категории на основно, средно, факултет, магистер и доктор на науки. И на крај деловното искуство беше категоризирано како невработена, сопственичка на бизнис (самовработена) и вработена (на не-менаџерска позиција, супервизор, среден менаџмент или топ менаџмент).

Откако податоците беа ставени во SPSS.20, беа спроведени тестови за доверливост и валидност, описна и инфреницијална статистика. Описните статистики претставуваат организирани податоци и нивно претставување, додека инфреницијалните статистики овозможуваат донесување заклучоци, тестирање на хипотези, разгледување на релации и предвидување. Се реализираа тестови за доверливост, описни статистики преку фреквенции, вкрстено сумирање (crosstabulations), независни тестови (independent t-tests), корелации помеѓу варијабли, Chi Square тест, преглед на истражувачките цели и прашања, итн. Резултатите од описните и инфреницијалните статистики се графички и табеларно претставени и анализирани со соодветно објаснување.

Истражувачките прашања на оваа студија беа тестирани на ниво на доверба 95% ($p \leq .05$), што значи дека постои можност за неточност во 5% од случаите. Нивото на доверба од 95% е произволно ниво прифатено од страна на општествените науки (Freu и др., 2000, стр. 321). Резултатите се сметаа статистички значајни доколку вредноста на веројатноста покажуваше $p < 0.05$.

7.2.2.4. Доверливост и валидност на инструментот

Freu и др. (2000, стр.111) наведуваат дека податоците собрани преку прашалник или интервју вредат само доколку се мерени на точен начин. За прашалникот да биде валиден прво мора да покаже доверливост, конзистентност и стабилност. При избор на инструментот се внимаваше да се земат предвид два главни елементи, како што се доверливоста, која има врска со тоа дали прашалникот ќе даде постојани резултати во

различни периоди и за различни избори и валидноста на прашањата. Прашалникот беше создаден според увидот во литературата и во соработка со експерти од областа на родови студии. Пред да биде дистрибуиран прашалникот, беше направен пилот тест со неколку жени, за да се воочи дали прашањата се добро артикулирани и дали може лесно да се разберат од страна на испитаничките.

Тестот за доверливост беше спроведен за сите прашања на прашалникот. Пресметувањето на коефициентот Кронбахова Алфа (Cronbach's Alpha) претставува мерење на внатрешната конзистентност. Мерењето на внатрешната стабилност на инструментот кое е повисоко од 0,7 (дозволена стапка) укажува на стабилност и доверливост на инструментот.

Табела бр. 25. Статистика на доверливост на прашалникот

Коефициентот Кронбахова Алфа (Cronbach's Alpha)	Број на прашања
0,873	27

Коефициентот Кронбахова Алфа (Cronbach's Alpha) на прашалникот покажуваше 0,873 (дозволена стапка 0,7), што покажува дека инструментот е конзистентен и доверлив (Табела бр. 25). Ова високо ниво на вредност овозможи примена на инструментот во студијата.

7.2.2.5. Дескриптивни статистики

7.2.2.5.1. Социо-демографски податоци

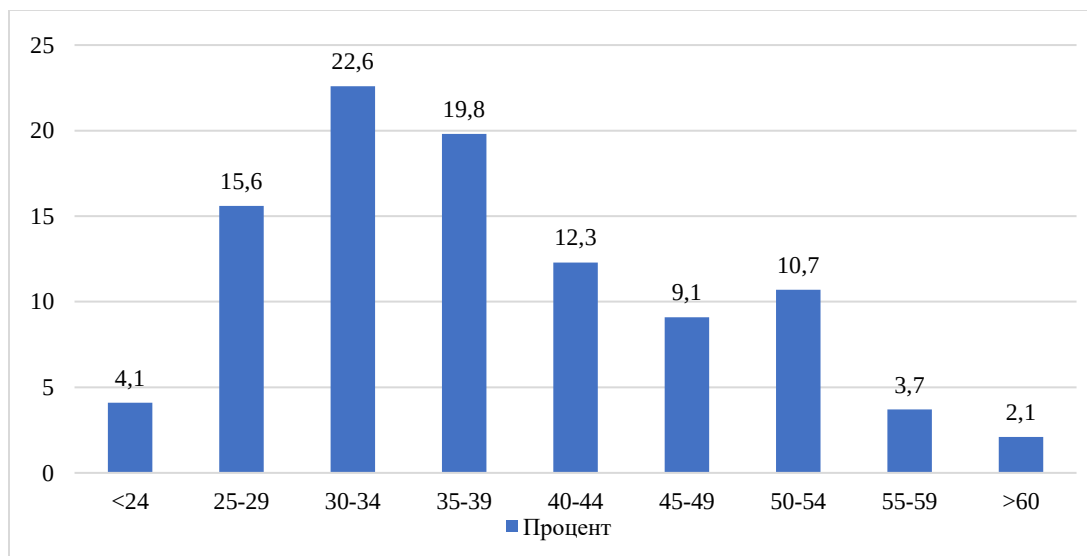
Студијата опфати вкупно 243 испитанички во приватните и јавните организации на Република Северна Македонија. Во овој примерок, 22,6 % (n=55) беа на возраст од 30-34, проследени со 19,8% (n=48) на возраст од 35-39, потоа со 15,6% (n=38) на возраст од 25-29, 10,7% (n=26) на возраст 50-54, 9,1% (n=22), 4,1% (n=10) на возраст под 24, 3.7% (n=9) на возраст од 55-59 и 2,1% (n=5) над 60 години (Табела бр. 26).

Како што се гледа од бројките, примерокот е распределен на различни групи од кои најголемиот број се испитаници во триесеттите години, проследени од испитаниците во четириесеттите години. Големиот број на испитанички на помладата генерација може да се смета како показател за подобрувањето на положбата на жената на пазарот на работна сила во РСМ (Табела бр. 26, Графикон бр. 7).

Табела бр. 26. Описни статистики за возраста

Возраст		Фреквенција	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
	<24	10	4,1	4,1	4,1
	25-29	38	15,6	15,6	19,8
	30-34	55	22,6	22,6	42,4
	35-39	48	19,8	19,8	62,1
	40-44	30	12,3	12,3	74,5
	45-49	22	9,1	9,1	83,5
	50-54	26	10,7	10,7	94,2
	55-59	9	3,7	3,7	97,9
	>60	5	2,1	2,1	100,0
	Вкупно	243	100,0	100,0	

Графикон бр. 7. Возраст на испитаниците



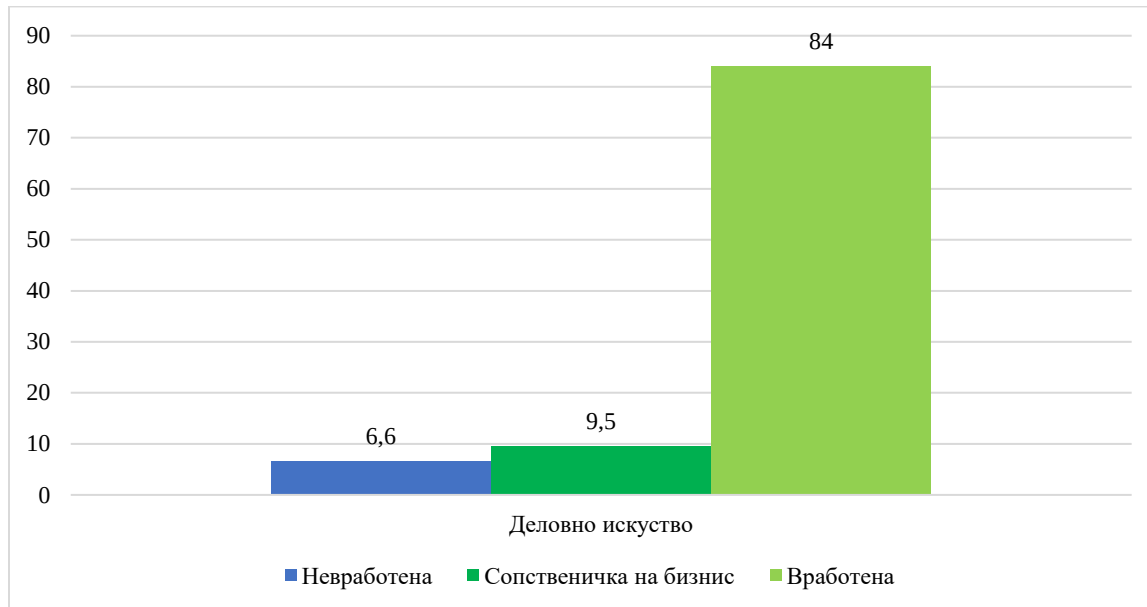
Повеќето од испитаниците имаат завршено прв циклус на високо образование, факултет (53,9%, n=131), проследено со исто така голем број испитаници со втор циклус магистерски студии (30,5%, n=74), потоа со докторски студии (9,9%, n=24), со средно образование (5,3%, n=13) и основно образование (0,4%, n=1). Овие податоци покажуваат дека квалификацијата на испитаниците е соодветна и претставува показател дека бројката на жени со високо образование е големо (Табела бр. 27).

Табела бр. 27. Описни статистики за ниво на образование

Степен на образование		Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни податоци	Основно	1	0,4	0,4	0,4
	Средно	13	5,3	5,3	5,8
	Факултет	131	53,9	53,9	59,7
	Магистер	74	30,5	30,5	90,1
	Доктор на науки	24	9,9	9,9	100,0
	Вкупно	243	100,0	100,0	

Од општиот број на испитанички само 6,6% се невработени, што е добар показател за положбата на жената на пазарот на работна сила. Но и покрај ова, само 9,5 % беа сопственички на бизнис (Графикон бр. 8). Најголем број испитанички беа вработени со 84%, од кои 60,5% на менаџерска функција, 23,5% во среден менаџмент, 9,9% во врвниот менаџмент и 4,5% како супервизори (Табела бр. 28).

Графикон бр. 8. Описни статистики за деловното искуство на испитаниците



Табела бр. 28. Описни статистики за ниво на позиција

Позиција	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Не-менаџерска позиција	147	60,5	60,5	61,3
Супервизор	11	4,5	4,5	65,8
Средно ниво на менаџмент	57	23,5	23,5	89,3
Врвен менаџмент	24	9,9	9,9	99,2
Вкупно	243	100,0	100,0	

Што се однесува до брачниот статус на учесниците, податоците можат да се добијат од следната Табела бр. 29. Најголемиот број испитанички се мажени, 71,2% ($n=173$), 23,9% ($n=58$) се немажени, проследени со 3,3% ($n=8$), додека најмал број на испитанички се вдовици со 1,6% ($n=4$).

Табела бр. 29. Описни статистики за брачниот статус

Брачен статус	Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Немажена	58	23,9	23,9	23,9
Мажена	173	71,2	71,2	95,1
Разведена	8	3,3	3,3	98,4
Вдовица	4	1,6	1,6	100,0
Вкупно	243	100,0	100,0	

Кога сме кај семејството, бројот на деца претставува значајна димензија за анализирање на вработувањето. Најголемиот број испитанички, 42,8%, имаат по две деца, проследени од 31,3% без деца, потоа 20,6% со по едно дете, 4,1% по три деца и само 1,2% со четири деца (Табела бр. 30). Потпирајќи се на овие податоци можеме да заклучиме дека опстојува трендот со две деца во семејство, со тенденција за намалување на бројот на деца.

Табела бр. 30. Описни статистики за бројот на деца

Број на деца	Фреквенција	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0	76	31,3	31,3	31,3
1	50	20,6	20,6	51,9
2	104	42,8	42,8	94,7
3	10	4,1	4,1	98,8
4	3	1,2	1,2	100,0
Вкупно	243	100,0	100,0	

7.2.2.5.2. Дескриптивни наоди

Наоди од цел бр. 2: Да се опишат предизвиците, можностите и бариерите за напредок и вертикална подвижност на жените во организациите.

Со цел реализирање на втората цел, треба да ја разбереме перцепцијата на испитаниците за бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените на лидерски позиции, како и поврзаноста со социо-демографските податоци. Беа спроведени дескриптивни

статистики за одговарање на истражувачките прашања поставени за реализирање на оваа цел.

ИП #6: Кои се предизвиците, можностите и ограничувањата со кои се соочуваат женските лидери?

X5: Жените на лидерски позиции во Република Северна Македонија се соочуваат со бројни бариери проблеми.

X6: Степенот на образование влијае врз перцепцијата на бариерите.

X7: Бариерите за социјалниот капитал, деловните мрежи се поврзани со возраста.

X8: Бариерите за знаењето и вештините се поврзани со возраста.

X9: Проблемите со кои се соочуваат жените лидери се поизразени кај жените со семејство и деца.

ИП #7: Како може да се подобри перспективата на жените лидери и зголемување на бројот на жени лидери?

Дескриптивни статистики беа спроведени и во скалата за мерење на бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените на високи позиции на управување. Претходно беа создадени две нови варијабли, бариери и проблеми, кои ги сочинуваат аритметичките средини за сите. Од описната Табела бр. 31 може да се увиди дека бариерите за жените лидери од 1 до 5 испитаниците ги оценуваат со аритметичка средина 2,8 (SD=.53). Оваа бројка покажува дека жените не се согласуваат со повеќето бариери нагласени во прашалникот (Табела бр. 31). Ниската вредност на стандардната девијација покажува дека повеќето од средините се близу до аритметичката средина.

Табела бр. 31. Описни статистики за бариерите

Статистички карактеристики	Број	Минимум	Максимум	Аритметичка средина	Стд.девијација
Бариери	243	1,44	4,44	2,8128	,52918

Дескриптивната статистика спроведена за варијаблата „Проблеми” покажува дека на скала од 1 до 5 жените ги вреднуваат проблемите со кои се соочуваат жените со 3,34 (аритметичка средина 3,34, SD=.59) (Табела бр. 32). Ова претставува вредност која е на средина, но сепак повисока од претходната вредност за оценување на бариерите.

Табела бр. 32. Описни статистики за проблемите

Статистички карактеристики	Број	Минимум	Максимум	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Проблеми	243	1,25	5,00	3,3400	,59477

Детален увид за бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените на лидерски позиции може да се добие од дескриптивните статистики за секое прашање. Прашањата се групирани во три групи: бариери, проблеми и фактори за подобрување на перспективите на жените. Резултатите откриени со мерење на овие три групи перцепции за искуствата на жените на лидерски позиции се дадени во следните табели, според нивната важност.

Табелата бр. 33 ги покажува резултатите добиени од прашањата поврзани со бариерите за жените на лидерски позиции.

Табела бр. 33. Дескриптивни наоди за бариерите за жените на лидерски позиции

Алтернативи	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Неутрал	Се согласувам	Потполно се согласувам	Аритмет. средина
Жената која сака да има висока позиција е подобро да има деца рано во нејзината кариера	13,6	17,3	16,5	19,8	32,5	3,4198
Жената која сака да има висока позиција е подобро да има деца доцна во нејзината кариера	34,6	30,5	17,7	6,2	11,1	2,2881
Жената која сака да има висока позиција е подобро воопшто да нема деца	70	24,3	3,7	1,6	0,4	1,3827
Бариери поврзани со недостаток на самодоверба	9,5	22,2	22,2	37,9	8,2	3,1317
Бариери на социјални улоги, усогласување на семејството и бизнисот	5,3	18,9	19,8	44,9	10,7	3,3786
Бариери на улога на модел (недостаток на модел за жени лидери во бизнис)	7,4	26,7	21,8	35,0	9,1	3,1152

Бариири на социјален капитал, жените немаат пристап до исти социјални/деловни врски	9,1	27,6	18,5	33,3	11,5	3,1070
Бариири поврзани со образованието, знаењето и вештините	23,5	40,7	10,3	20,6	4,9	2,4280
Социјални и културни бариири (патријархална средина)	4,9	24,3	19,8	37,4	13,6	3,3045
Многу бизниси не се подготвени да ангажираат жени на високи позиции	4,1	19,3	12,3	44,9	19,3	3,5597
Семејните одговорности не оставаат време за водење на бизнис	10,0	36,2	25,5	23,9	7,4	2,8807
Жените имаат помала веројатност да побараат унапредување во позицијата	9,1	39,9	21,4	24,7	4,9	2,7654
Жените не се доволно цврсти за водење бизнис	54,7	35,8	6,2	1,2	2,1	1,6008
Жените не се добри менаџери како мажите	60,5	30,0	5,8	2,1	1,6	1,5432
Родова пристрасност и стереотипи во размислување на институциите	7,0	18,1	30,9	32,5	11,1	3,2428
Жените повеќе од мажите се соочуваат со родова дискриминација	3,3	10,3	16,0	49,0	21,4	3,7654

Голем број на испитанички се согласиле дека *жените повеќе од мажите се соочуваат со родова дискриминација*, 70,4 %. Според испитаниците, бариерите со кои најчесто се соочуваат жените кои посакуваат да се пробијат кон високите позиции се: *многу бизниси не се подготвени да ангажираат жени на високи позиции* (64,2% согласност), постојат бариери поврзани со *усогласување на семејството и бизнисот* (55,6% согласност), и *патријархалната средина* (51% согласност). Значителен број на испитаници исто така мислеа дека *недостатокот на самодоверба* (46,1% согласност) и *пристапот на социјални/деловни врски (networking)* (45% согласност) претставуваат пречка во вертикалната подвижност на жените во бизнисот, иако немаат многу цврста структура.

Според испитаниците, образованието и способноста за водење бизнис не претставуваат бариера за жената лидер, така што во алтернативите поврзани со овие бариери се увиде голема несогласност. Само 25,5% од испитаниците мислеа дека *образованието, знаењето и вештините претставуваат бариера* за жените во лидерството. Додека 90,5% од испитаниците изјавија дека *жените се способни за водење бизнис и еднакво добри менаџери како мажите*. Овие податоци покажуваат дека жените се перципираат како доволно подготвени за лидерски позиции, но постојат бариери како што

се патријархалната средина, традиционалното размислување и балансирањето на домените семејство-работа, коишто придонесуваат за помала застапеност на жените во лидерството.

Значајни алтернативи поврзани со семејството се и прашањата поврзани со раѓање на децата. Голем дел од испитаничките мислат дека кариерата не треба да биде фактор за одлучување за децата (94,3% согласност), но сепак кариерата игра улога во одлучување на времето кога треба да се имаат деца. Најголема согласност се увиде во алтернативата *жената која сака да има висока позиција е подобро да има деца рано во нејзината кариера* (52,3% согласност). Овие податоци укажуваат на гледиштата дека жената треба да раѓа порано, за потоа да се посвети максимално на својата кариера, без да ја стави својата кариера на мирување и да ја загрози нејзината иднина во компанијата.

Фреквентните распределби на алтернативите за проблеми со кои се соочуваат жените лидери во Република Северна Македонија се прикажани во Табела бр. 34. Најголемиот број проблеми ги создаваат доминантноста на мажите во општеството, културата и стереотипите. Голем број од испитаниците, со 79% согласност, ја посочуваат двојната улога на жените, како домаќинки и лидер, како препрека за унапредување. Исто така испитаниците го перципираат општеството, културата и стереотипите како значителен проблем (67,1%). Според испитаниците, општеството не верува во женските способности (56% согласност) и мажите не претпочитаат да бидат потчинети на жена лидер (58,4% согласност). Недостатокот на менаџерски вештини не претставува проблем за унапредување на жените. Околу 80% од испитаниците не се согласија дека на жените им недостасуваат менаџерски вештини.

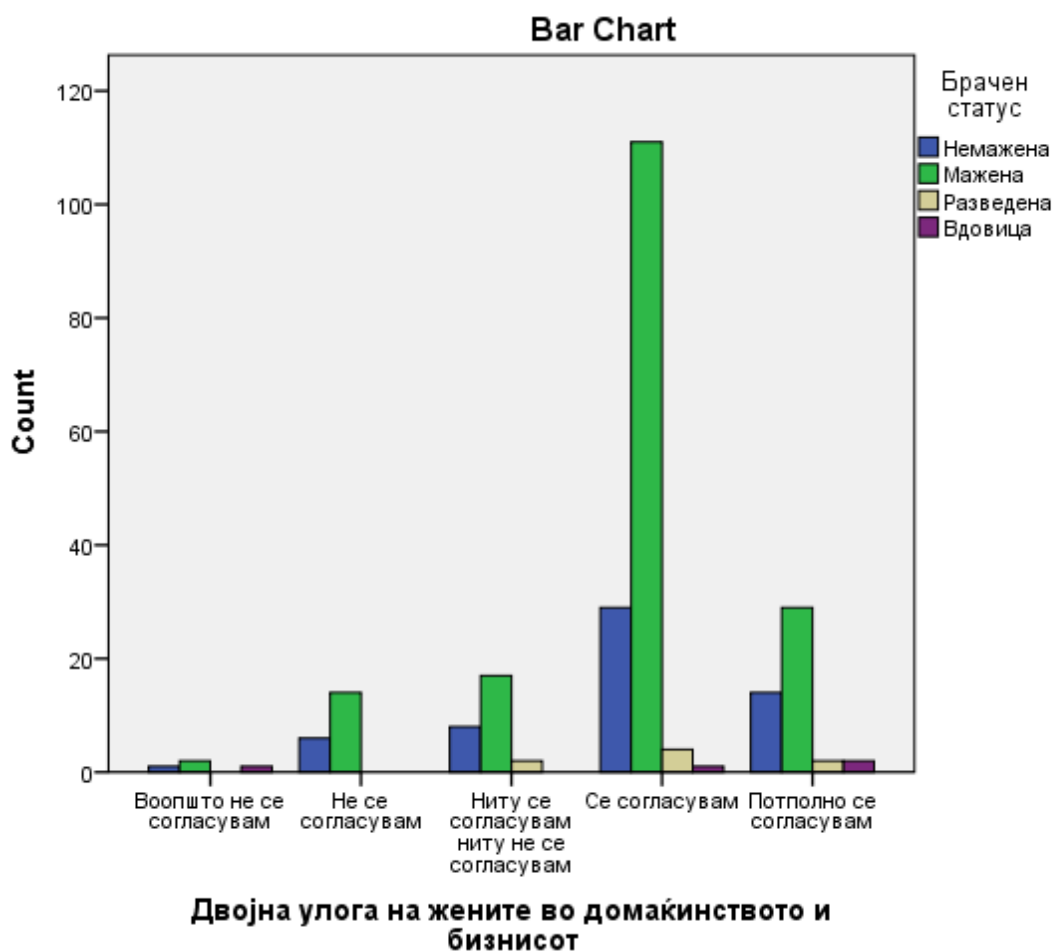
Табела бр. 34. Дескриптивни наоди за проблемите на жените на лидерски позиции

Алтернативи	Воопшто не согласувам	Не согласувам	Неутрален/а	Се согласувам	Потполно согласувам	Аритмет. средина
Недостаток на слободно време	2,1	18,1	16,9	46,5	16,4	3,5885
Доминација на мажите во општеството, постојната култура и стереотипи	2	12,3	18,5	52,7	14,4	3,6543

Недостаток на доверба на општеството во женските способности	4,1	21,0	18,9	45,3	10,7	3,3704
Двојна улога на жените во домаќинството и бизнисот	1,6	8,2	11,1	59,7	19,3	3,8683
Недостаток на менаџерски вештини	33,3	46,5	9,1	9,1	2,1	1,9877
Недостаток на соодветна поддршка од владини и локални институции	3,7	18,9	29,6	42	5,7	3,2675
Одбивање на мажите да бидат потчинети на жена лидер	4,1	13,6	23,9	43,2	15,2	3,5185

Вкрстеното сумирање помеѓу двојната улога на жените и брачниот статус покажува дека најголемиот број испитанички коишто ја перципираат двојната улога како проблем се жените кои се мажени (n=140) (Графикон бр. 9).

Графикон бр. 9. Дескриптивна статистика на двојната улога на жените во домаќинството и бизнисот по брачен статус (вкрстено сумирање)



Во категоријата која ја сочинуваат факторите кои би ја подобриле перспективата на жените лидери и зголемување на бројот на жени лидери, испитаниците наидуваат на согласност од над 70% во сите алтернативи (Табела бр. 35). Според наодите, највисоко рангирани се општествените и културни промени (со 83% согласност), што беше очекувано. Развојот на социјален капитал и подобрување на вмрежувањето, зголемување на општествените признанија на жените лидери, зголемување на публицитетот во медиумите за жените лидери, развојот на самоверба на жените и промени во законското регулирање се исто така високо рангирани алтернативи.

Табела бр. 35. Дескриптивни наоди за факторите за подобрување на положбата на жените лидери

Алтернативи	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Неутрален/ а	Се согласувам	Потполно се согласувам	Аритмет. средина
Развој на самовербата на жените и перцепција на можностите преку образовниот систем	1,2	4,1	14,4	53,5	26,7	4,0123
Академско образование	1,6	7,4	7,8	50,2	32,9	4,0782
Подобрување на инфраструктурата за овозможување рамнотежа помеѓу деловното работење и домаќинството	0,4	5,8	13,2	56,0	24,7	3,9877
Зголемување на бројот на успешни жени во општеството и зголемување на општествените признанија на жените лидери	0,8	2,5	10,3	49,0	37,4	4,1934
Зголемен публицитет во медиумите и Интернет за жени лидери	0,8	3,3	11,5	50,6	33,7	4,1276
Деловно образование, посебно скроени програми	0,4	7,0	21,4	44,9	26,3	3,8971
Развој на социјален капитал и подобрување на вмрежување	2	2,5	15,2	56,4	23,9	4,0823
Општествени и културни промени	0,4	4,1	11,1	51,4	32,5	4,1399
Промени во законското регулирање	2,5	6,2	21,0	47,7	22,6	3,8354

7.2.2.6. Инференцијални статистики

За да се добијат податоци кои ќе одговарат на следното истражувачко прашање број 6 и на хипотезите поврзани со тоа прашање се употребени инференцијални статистики.

X6: Степенот на образование влијае врз перцепцијата на бариерите.

Хи-квадратниот тест (Chi-Square test) којшто гледа дали постои поврзаност помеѓу нивото на образование и перцепцијата за бариерите покажува вредност од 143,756, и пробабилитетот да се добијат истите фреквенции случајно е 0,978. Бидејќи вредноста на значењето на тестот е над 0,05, може да се заклучи дека не постои поврзаност помеѓу овие две варијабли (Табела бр. 36).

Табела бр. 36. Хи-квадрат непараметарски тест за степенот на образование и перцепцијата на бариерите

Тестови	Вредност	Степени на слобода	Асимптотска значајност (двостран тест)
Pearson Chi-Square	143,756 ^a	180	0,978
Likelihood Ratio	122,077	180	1,000
Linear-by-Linear Association	2,486	1	0,115
N of Valid Cases	243		

Забелешка: 220 опсервации (95,7%) имаат очекуван број помал од 5.

X7: Бариерите за социјалниот капитал, деловните мрежи се поврзани со возраста.

За да се процени поврзаноста на возраста на испитаниците со бариерата за социјален капитал, деловни мрежи (вмрежување) се спроведе Хи-квадрат непараметарски тест (Chi-Square тест). Вредноста на Хи-квадратот (Chi-Square) е 48,007, додека сигнификантноста на тестот е 0,034, и е помала од 0,05, така што можеме да заклучиме дека врската помеѓу овие две варијабли е статистички значителна (Табела бр. 37). Распределбата на процентите на вкрстеното сумирање покажува дека помладите генерации не го почувствуваат недостатокот на социјален капитал како пречка во напредување.

Табела бр. 37. Хи-квадрат непараметарски тест за возраста и бариерата за социјален капитал и вмрежување

Вид на тест	Вредност	Степени на слобода	Асимптотска значајност (двостран тест)
Пирсонов Хи-квадрат (Pearson Chi-Square)	48,007 ^a	32	0,034
Коефициент на веројатност (изгледност) Likelihood Ratio	48,519	32	0,031
Тест за трендовите Linear-by-Linear Association	0,500	1	0,479
Број на валидни случаи	243		

Забелешка: 45 опсервации (60%) имаат очекуван број помал од 5.

Х8: Бариерите за знаењето и вештините се поврзани со возраста.

Хи-квадратниот тест, којшто анализира дали постои поврзаност помеѓу возраста и перцепцијата за бариерите на вештини, генерира вредност од 50,287 и веројатноста да се добијат истите фреквенции случајно е 0,021. Бидејќи вредноста на значењето на тестот е помала од 0,05, може да се заклучи дека постои статистички значителна поврзаност помеѓу овие две варијабли (Табела бр. 38).

Табела бр. 38. Хи-квадрат непараметарски тест за возраста и бариерата на вештини

Вид на тест	Вредност	Степени на слобода	Асимптотска значајност (двостран тест)
Пирсонов Хи-квадрат (Pearson Chi-Square)	50,287 ^a	32	0,021
Коефициент на веројатност (изгледност) Likelihood Ratio	55,269	32	0,006
Тест за трендовите Linear-by-Linear Association	,301	1	0,583
Број на валидни случаи	243		

Забелешка: 27 опсервации (60%) имаат очекуван број помал од 5.

Распределбата на процентите на вкрстеното сумирање покажува дека со поголема возраст, нивото на перцепција за оваа бариера се намалува. Значи поврзаноста е негативна. Можеме да заклучиме дека младите веруваат во способностите и вештините на жените повеќе отколку постарите испитанички.

X9: Проблемите со кои се соочуваат жените лидери се поизразени кај жените со семејство

За потврдување на поврзаноста на овие две варијабли се употребуваше Хи-квадратниот тест. Вредноста на Пирсоновиот тест (Pearson's Test) е 23,198, со статистичко значајност од 0,026 што е помала вредност од 0,05, така што поврзаноста на овие две варијабли е статистички значајна (Табела бр. 39).

Табела 39. Хи-квадрат непараметарски тест за брачниот статус и двојната улога на жените во домаќинството и бизнисот

Вид на тест	Вредност	Степени на слобода	Асимптотска значајност (двостран тест)
Пирсонов Хи-квадрат (Pearson Chi-Square)	23,198 ^a	12	,026
Коефициент на веројатност (изгледност) Likelihood Ratio	14,346	12	,279
Тест за трендовите Linear-by-Linear Association	,038	1	,846
Број на валидни случаи	243		

Забелешка: 13 опсервации (65%) имаат очекуван број помал од 5.

Поврзаноста помеѓу брачниот статус и двојната улога на жените како домаќинки и работнички укажува дека жените кои се во брачен статус и имаат семејство, се соочуваат почесто со оваа бариера во споредба со другите групи.

7.2.2.7. Наоди

Резултатите на оваа студија ги потврдуваат наодите од увидот на релевантната академска литература во врска со предизвиците на жените лидери. Според податоците добиени од ова истражување, жените лидери во Република Северна Македонија се соочуваат со многубројни бариери и проблеми коишто играат голема улога за ниската застапеност на повисоките функции во една организација. Одговор на нашето истражувачко

прашање („*Кои се предизвиците, можностите и ограничувањата со кои се соочуваат женските лидери?*”) треба да се бара во: родовата дискриминација, бариерите на социјални улоги, рамнотежата меѓу семејството и работата, степенот на патријархалност на средината, традиционалното размислување и неподготвеноста на бизнисите да ангажираат жени на високи функции. Тие претставуваат надворешни бариери, кои се резултат на околината (контекстот). Овие резултати потврдуваат дека во Република Северна Македонија не постои позитивна клима за напредување на жените во хиерархиска основа во бизнисот. Се покажа дека постои и внатрешна бариера на недостиг на самоверба, додека знаењето и вештините се високо перципирани. Оттука, недостатокот на самоверба не е резултат на недостаток на вештини и образование, туку можно е да е инициран од страна на општествената средина.

Проблемите со кои се соочуваат нашите испитанички се многубројни од кои може да се нагласат двојната улога на жените во домаќинството и работата, доминацијата на мажите во општеството и стереотипите, одбивање на мажите да бидат подредени (субординирани) на жената лидер, како и недостатокот на доверба на општеството во женските способности. Овие проблеми укажуваат на нискиот степен на работна клима во Република Северна Македонија.

Резултатите покажаа дека постои поврзаност помеѓу брачниот статус и двојната улога на жените како домаќинки и работнички. Оттука, жените кои се во брачен статус и имаат семејство, се соочуваат повеќе со оваа бариера во споредба со другите групи. Иако се потврди поврзаност помеѓу возраста и социјалниот капитал и бариерата на вештините. Со зголемување на возраста се зголемува согласноста на испитаничките во врска со бариерите за вештини. Ова е позитивен наод, бидејќи укажува дека помладата генерација се чувствува подготвена да стапи во водите на лидерството. Слично како и со социјалниот капитал, помладите генерации не го чувствуваат недостатокот на социјален капитал како пречка во напредување.

Хипотезата за поврзаност на нивото на образование и перцепцијата на бариерите не се покажа статистички значителна. Се очекуваше испитаничките со пониско ниво на образование да покажат поголема аритметичка вредност на бариерите, додека со зголемување на нивото на образование треба да се намалат вредностите на бариерите. Ова

покажува дека, без оглед на нивото на образование, жените се соочуваат со слични проблеми и се во еднаква положба.

Како најзначајни фактори за подобрување на положбата на жените лидери се издвојуваат општествените и културните промени. Испитаничките мислат дека преку промени во начинот на размислување и културата на Република Северна Македонија може да придонесе кон подобра работна клима и работна етика за жените на раководни позиции. Исто така, високо се вреднуваат академското образование и развојот на самовербата преку образовниот систем. Истражувањето покажа дека информирањето во врска со жените лидери преку медиуми е исто така потребно, затоа што тие би биле модел на улога за помладите генерации и за сите жени. И на крај се истакнува потреба за промени во законското регулирање, кои би придонеле кон подобра положба на жената и подобрување на инфраструктурата за овозможување рамнотежа помеѓу деловното работење и домаќинството.

7.2.2.8. Дискусија

Целта на ова истражување беше да се идентификуваат бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените како лидери во Република Северна Македонија. Резултатите на истражувањето покажаа дека постојат бариери и проблеми кои се појавуваат како пречка за жените да се ангажираат на високи функции во бизнисот, каде посебен акцент се дава на општествените и културните бариери како резултат на патријархалната средина. Потребно е да се направат општествени промени за да се промени работната култура и работната клима во Република Северна Македонија. Со разбирање на бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените лидери може да се најдат начини како да се отстранат или значително да се намалат.

Ограничувања

Првото ограничување на ова истражување е поврзано со надворешната валидност. Наодите се резултат на недоволно голем примерок, така што резултатите не може да се генерализираат на целата популација. Поголем примерок би дал поверодостојни резултати и статистички позначајни наоди. Исто така, како ограничување може да претставува и начинот на избор на примерокот, кој беше комбинација на пробабилистички и

непробабилистички примерок. Случаен пробабилистички примерок би дал пообјективни и помалку пристрасни одговори.

Другото ограничување е поврзано со внатрешната валидност на студијата. Прашалниците беа замолени да се пополнат од страна на жена во текот на конференцијата, каде се дискутираше во тема на предизвици и бариери за жените на пазарот на работна сила. Дискусиите на конференцијата можно е да влијаеле во начинот на одговарање.

7.3. Квалитативно истражување

Целта на оваа студија е да ја проучи положбата на жените лидери во Република Северна Македонија, да го опише нивното искуство преку откривање на бариерите и предизвиците со кои се соочуваат и идентификување на нивниот стил на лидерство. Увидот во литературата покажа дека постојат студии кои ги истражувале искуствата на жените во претприемништвото и гледале на бариерите и дискриминаторските политики поврзани со жената на пазарот на работна сила во Република Северна Македонија (Ѓуровска, 1996; Avlijas et al. 2013; Петрески, Блажески и Петрески, 2014; Теохарева-Монева, 2015; Димитрова, 2017; Јованова, 2019; Јанеска-Илиев, 2016; Реактор, 2010; Реактор, 2012; Петрески и Мојсоска-Блажевски, 2015; Стоименова, 2018; Жените и мажите во Северна Македонија, 2019). Многу од овие студии ги анализираат бариерите, кои претставуваат пречка за жените да напредуваат на високи позиции. Но, ниту една студија не ја кажува приказната од аспект на жената лидер. Исто така, во прегледот на литературата детектиравме празнина во истражувањата на стилот на лидерство на жените лидери во Република Северна Македонија. Со други зборови, искуствата на жените лидери не се задоволително документираны. Оваа студија ќе се потруди да ги надополни овие празнини преку употреба на квалитативните методи на истражување. Истражувањето ќе ги обелодени карактеристиките на личноста поврзани со успешните жени лидери и ќе ги утврди предизвиците со кои најмногу се соочиле жените лидери во работното место.

Изборот на квалитативниот метод овозможува увид во „стекнатите искуства“ на жените на лидерски позиции, нивните секавања во врска со предизвиците со кои се соочиле по патот и нивното напредување во кариерата. Во оваа студија беа спроведени десет полу-структурирани квалитативни интервјуа со жени на високи лидерски позиции во бизнис

секторот во Република Северна Македонија. Потпирајќи се на теоретската рамка образложена на претходните поглавја, оваа студија ќе ја реализира третата цел на оваа студија и ќе одговори на следните истражувачки прашања:

Цел бр.3: Да се анализира искуството на жените на лидерски позиции и нивниот начин на комуницирање и стилот на лидерство;

ИП #8: Какви се искуствата на жените лидери во РСМ?

ИП #9: Како културата и искуствата од овие жени лидери влијае на нивниот пристап кон лидерските улоги и напредувањето во кариерата?

ИП #10: Дали во бизнис секторот во Република Северна Македонија родовите комуникациски практики и стилот на комуницирање играат улога врз помалата застапеност на жените на менаџерски и лидерски позиции?

ИП #11: Како културата ги обликува нивните верувања и перцепции за лидерството и начинот на управување?

7.3.1. Процесот на истражување

7.3.1.1. Примерок и собирање на податоците

Заклучоците на оваа студија се генерирани од десет длабински интервјуа со жени на лидерски позиции во бизнис секторот во Република Северна Македонија. Методот на длабинско интервју е особено погоден за собирање суштински квалитативни податоци, преку кои ќе се разбере искуството и перспективата на социјалните актери (Lindlof and Taylor, 2002, стр.173). Имајќи ги предвид обемот на студијата, сложеноста на проблемот на истражување, достапноста на потенцијалните учеснички, како и времето и ресурсите што беа на располагање во моментот на истражување, големината на примерокот е соодветна.

Собирањето на податоците го завршив електронски (онлајн) во период од шест седмици. Квалитативната студија се водеше преку намерен непробабилистичен примерок. Лицата за интервјуирање беа таргетирани, затоа што нивното искуство беше клучно за

проблемот, којшто го истражувам во оваа студија. Дел од испитаничките се регрутираа преку контакти создадени во текот на конференцијата „Women in Industry”, одржана во Скопје во октомври 2019 година. Другиот дел испитанички беа регрутирани преку барање на контакти на жени на лидерски позиции во Република Северна Македонија, користејќи го методот на снежна топка. Учесничките веќе имаа одговорено на прашалникот, дел од втората студија во рамките на докторската дисертација и доброволно имаа прифатено да бидат дел од квалитативната студија.

Возраста на жените, интервјуирани во оваа студија, се движеше од 36 до 62 години. Шест учеснички беа од македонска националност и четири беа од албанска националност. Доаѓаа од различни области на активност, како што се секторот банкарство, сектор на преработувачка индустрија, енергетика, тргување со недвижности, градежништво, претприемништво и др. Нивните професионални занимања беа различни и се движеа од директор на банка, директор во компанија од областа на топлификациските системи, управител во меѓународна организација, управител на сопствен недвижен имот и главна извршна директорка на компанија на производство. Осум од интервјуираните жени беа во брак, една беше разведена и една испитаничка немажена. Две учеснички имаа по три деца, шест од нив имаа по две, додека две учеснички немаа деца. Преку овие десет испитанички бев во можност да ги поврзам искуствата на жените на лидерски позиции со разликите во возраста, националноста, видот на организација каде се вработени и брачниот статус. На овој начин се обидов да го зголемам степенот на варијација на одговорите.

7.3.1.2. Метод на анализа

Во истражувачката етапа на собирање на податоците, релевантните теории обезбедија одлична методолошка ориентација за ова истражување, затоа што верував дека можам да добијам подлабоко разбирање на искуствата на жените лидери од нивна гледна точка. Фундаменталните теории сугерираа дека искуствата на учесничките треба да се доловат во податоците. Lindlof и Taylor (2002, стр. 218) наведуваат дека за фундаменталната теорија (позната како постојан компаративен метод) се важни две одлики: (1) теоријата е втемелена во односите помеѓу податоците и категориите во кои се кодирани; (2) кодовите и категориите се разменливи до крајот на истражувањето, бидејќи истражувачот е сè уште

на терен и податоците од новите искуства продолжуваат да го менуваат обемот и условите на неговата или нејзината аналитичка рамка.

Интервјуата беа спроведени преку стандарден редослед за сите испитанички, така што одговорите можеа да се споредат во целиот примерок. Податоците ги анализирав во согласност со чекорите дадени од Lindlof и Taylor (2002). Откако ги запишав интервјуата, ги кодирав податоците за да идентификувам што е можно повеќе теми. За време на процесот на кодирање, користев компаративен метод за да ги идентификувам сличностите и разликите помеѓу податоците и да се осигурам дека тие биле правилно кодирани. Потоа, формулирав теми за пошироки категории и избрав етикета за секоја категорија. Продолжив со употреба на аксијално кодирање за да ги идентификувам семантичките здруженија со цел да комбинирам две или повеќе категории во тема со повисок степен на генерализација. На крај, ги анализирав категориите што произлегоа од интервјуата и донесов заклучоци.

Наодите од квалитативните интервјуа се презентирани во форма на цитати проследени со толкувања и критичка анализа од моја страна. Целта ми беше да создадам добро структуриран и богат извештај за податоците добиени од интервјуата.

7.3.2. Анализа на податоците

Во процесот на анализирање на податоците добиени од интервјуата се истакнаа три категории: перцепции за род и лидерство, бариерите и лидерството и стилот на лидерство.

7.3.2.1. Перцепции за лидерството

Перцепциите во врска со лидерството ни даваат податоци за македонските жени лидери, нивните перцепции за карактеристиките потребни за еден успешен лидер, факторите кои се потребни за еден успешен лидер и факторите за мотивација.

Карактеристики на лидерите

Разбирањето на лидерите и лидерството претставува значајно научно поле. Од организациска перспектива е многу значајно да се откријат карактеристиките кои се

заеднички за лидерите, со надеж дека луѓе со овие карактеристики може да се идентификуваат и да се регрутираат на клучни организациски функции. Резултатите на неколкуте студии поврзани со карактеристиките на лидерите упатуваа на неколку специфични карактеристики кои се неопходни за еден лидер. Секоја карактеристика може да биде вродена или пак научена (Bass, 1990). Stogdill (1948, наведено според Manxhari, 2013, стр. 415) идентификува околу 80 особини коишто го карактеризираат лидерот, од кои одвојува само пет црти, интелигенција, доминација, самодоверба, високо ниво на енергија, знаење за задачите, кои го разликуваат лидерот од неговите вработени.

Учесничките во интервјуата беа запрашани за нивните перцепции за ефективно лидерство. Според нив, полот не претставува елемент кој влијае врз ефективноста на еден лидер и жените и мажите се еднакво соодветни за лидерски позиции. Нивните одговори предложија атрибути кои треба да ги поседува еден ефективен лидер. Една од основните работи е да се биде *интелигентен/на и образован(а)*. Како што наведе една од испитаничките, потребно е да се има *„знаења во различни области од она што работи“*.

Други, пак, ставаат акцент на менаџерските способности, *„континуирано да ја следат нивната работа и анализа на резултатите“*, како и да умеат да ја *„распределат работата во тимови“*. Освен тоа, ефективните лидери ги означуваат и комуникациските способности, покажувањето емпатија кон вработените и *„навременото решавање на конфликтите“*. Да се биде емпатичен/на претставува особина, која е прилично изразена како женствена особина, така што не нè изненадува фактот дека е поставено како потребен атрибут за еден успешен лидер.

Покрај овие особини, една од испитаничките потенцираше дека *„покрај интелигенцијата, важна е емоционалната интелигенција, поврзано со карактерни особености, како што се самодовербата, храброста, истрајноста, снаодливоста...“*.

Мотивација за лидерска позиција

Едно од главните прашања што му се поставува на некоја личност на лидерска позиција е што ја мотивира да биде лидер. Manxhari (2013) набројува неколку особини на мотивација што го карактеризираат еден лидер: потребата за професионални достигнувања, потребата за самоприфаќање, потребата од моќ над другите, потребата од висока

финансиска награда и потребата од безбедност на работното место. Наодите покажаа дека клучните извори кои ги мотивираа учесниците на оваа студија да напредуваат кон повисоките раководни позиции се дел од организациските ресурси за поддршка на работното место. Некои од учесничките забележаа дека позицијата на лидер за нив претставува организациска награда и оценување. Тие беа соодветно назначени да бидат лидери, засновано врз целосно заслужени и праведени основи заедно со машкиот персонал:

„Во фирмата во која работев од 1991 до 2012 година, започнав од најниското, почетно инженерско ниво. Со време напредував со многу вложена работа, нови проекти реализирани со успех. Тоа беше препознаено од претпоставените и добивав сè повисоки позиции... ме инспирираа да бидам подобра.”

Друг значаен извор поврзан со организациските ресурси е и финансиската придобивка, која беше потврдена од повеќето испитанички. Освен финансиската полза, една испитаничка потенцираше дека преку оваа позиција *„остварувате контакти со други лидери и ви се отвораат нови перспективи”*. Покрај овие, да се биде лидер претставува позиција којашто е извор на моќ и според тоа, како лидер *„имаш авторитет”*. Во прегледот на релевантната академска литература на лидерството луѓето без калкулирана мотивација посакуваат лидерска позиција, која ја перципираат како позиција преку која ќе дојдат до лични придобивки (Aamodt, 2013, стр.432).

Една друга испитаничка изјави дека е мотивирана да биде лидер, бидејќи ужива да ја врши работата на лидер. Како што таа наведува:

„...сакам да бидам на позиција да одлучувам како да го развивам бизнисот и така да ги реализирам моите цели...”

Луѓето со афективна идентитетска мотивација стануваат лидери, бидејќи уживаат да управуваат со луѓето. Овие се луѓе коишто имаат најдолго лидерско искуство и се оценувани како луѓе кои имаат висок лидерски потенцијал (Aamodt, 2013, стр.432).

Фактори за успешноста на лидерот

Ефективното лидерство бара повеќе отколку едноставно да се поседуваат соодветни црти и мотивација (Manxhari, 2013). И покрај многуте различни стилови на лидерство, добар

или ефикасен лидер инспирира, мотивира и насочува активности за да помогне во постигнување на групни или организациски цели. Спротивно на тоа, неефикасен лидер не придонесува за организацискиот напредок и всушност може да го спречи постигнувањето на организациската цел. Според Naylor (1999), ефикасното лидерство е производ на срцето и ефикасниот лидер мора да биде визионер, страстен, креативен, флексибилен, инспиративен, иновативен, храбар, имагинативен, експериментален и иницијатор на промени.

Потпирајќи се на нивното искуство како лидери, испитаничките опишаа кои фактори се значајни за нивното успешно лидерство. Како прво, според две испитанички, еден лидер треба да има своја визија и да има поставено цели за себеси. Потоа, значајно е да има самодоверба, да верува во своите способности, за да може да ја привлече и кај своите вработени.

Испитаничките мислеа дека самодовербата е многу важна, но не доволна сама за себе. Потребно е соодветно образование, врз кое ќе почива самодовербата:

„Управувањето се темели на добро познавање на структурата, на економијата и правните аспекти, кои ја уредуваат дејноста на компанијата.“

Покрај образованието и стручноста, за да се напредува, потребно е да се вложи многу работа и да се биде посветена на работата. Како што наведува една од лидерките:

„Многу работам, лидерството го подразбирам во смисла дека треба да знам (речиси) сè од доменот на работата на фирмата и тоа подеднакво за основниот бизнис, како и за правните и економските аспекти. Многу ми е важно да имам покрај себе 2-3 соработници, кои како и јас, работат посветено и чесно.“

Искуството на жените лидери се разликува од тоа на мажите поради постојаните стереотипи на лидерството како „резервирана“ позиција за мажи. Valentine и Godkin (2000) во нивното истражување забележаа значителен обем на работа што сугерира дека жените се соочуваат со општествени стереотипи поврзани за машкоста и женственоста, што го намалува нивниот кредибилитет како потенцијални организациски лидери. Притоа, додека горенаведените фактори за успешност се значајни, еднакво и за мажите и за жените,

постојат фактори кои се предиспонирани само за жените. Оттука, за да бидат успешни, според податоците од интервјуата жените треба да *им одолеат на ставовите на машките колеги дека тие не знаат да управуваат*. Стереотипите се толку длабоко втемелени, што жените своето искуство го искажуваат како еден вид борба против стереотипите. Една од испитаничките изјави:

„...ништо не ме запре, продолжив да се борам со сите...и успеав...”

Испитаничките забележаа дека за една жена лидер не се доволни само лични способности за да се постигне успех, туку се потребни и надворешни елементи (поволни контекстуални фактори). Според тоа, како една од најважните фактори за успех ја набројуваат и поддршката на семејството. Големiot дел од испитаничките изјавија дека нивниот развој и зајакнување се должи на поддршката на семејството. Една учесничка изјави дека за да се биде успешна е потребно:

„...добро управување помеѓу приватниот и социјалниот живот и добар договор со брачниот другар“.

Некои од испитаничките одат толку далеку што мислат дека без поддршката од семејството, тие не би ни успеале:

„Во овој процес, мора да се има поддршка од семејството и помош, без која жената не може да постигне ништо.“

Во македонското општество, традиционално, товарот на домашните работи и грижата за семејството и децата паѓа под одговорност на жената. Ова е причина жените да ја перципираат поддршката на семејството во надминување на конфликтот меѓу семејството и работата. Од десетте испитанички, само три изјавија дека имаат помошник/помошничка за домашните работи и грижата на децата. Повикувајќи се на студијата на Димитрова (2017) може да се заклучи дека жената во Република Северна Македонија сè уште ја води битката на сите фронтови, во обезбедување простор помеѓу традиционалното и модерното, помеѓу домот и кариерата. Имено, таа мора добро да го менаџира времето доколку сака сите обврски да функционираат, било во домот или кариерата. Да се биде добра сопруга и мајка претставува еден вид предизвик за да се биде успешна и во бизнисот.

7.3.2.2. Барьерите и лидерството

Барьерите за унапредување во кариерата се перципираат различно од страна на мажите и жените, а жените се тие коишто во најголем процент се соочуваат со бариери од родова природа во унапредување (Waјсман, 1998). Според една од испитаничките, *пречките се и во самите нив, но и во околината, во така наречениот машки свет.*

Индивидуални бариери

Во многу организации постои начин на размислување, кој научниците за управување го нарекуваат феномен „размислувај како менаџер – размислувај како маж“ (Schein, 2001). Изедначувањето на мажот со раководителот претставува голема пречка за напредокот на жените. Способноста да управуваат и водат се гледа во врска со комуникациските црти култивирани во машките говорни заедници. Една од испитаничките тврдеше дека една од индивидуалните бариери на жените е недостигот на самодоверба да ја понесат оваа одговорност:

„Во практика, ми се случувало колешки кои биле посветени на работата и одлично ја познавале, да одбијат да прифатат лидерско место, мислам заради недостаток на самодоверба, заради која избегнуваат да водат тимови од луѓе.“

Како што таа образложува, овој недостаток не му се препишува на недостатокот на стручност:

„Професионалните предизвици не ги плашат, тие и така биле најдобри во струката, но справувањето со подредените е она што го избегнуваат.“

Образованието претставува еден вид бариера за застапеноста на жените во некои домени на пазарот на работна сила. Постои сегрегација на жените во областите кои се сметаат традиционално „женски“ како што се: образованието, здравството и социјалната работа, хуманистичките науки и уметностите, спротивно на природните науки, технологијата, инженерството и математиката, кои се сметаат како традиционални „машки“ области или области каде мажите и момчињата се охрабрувани да го продолжат своето образование и кариера (Индекс на родова еднаквост на Република Северна Македонија, 2019). Ова го потврдува и една од испитаничките, која вели:

„Мислам дека жените во нашата држава не се доволно отворени за да се школуваат во различни области. Чувствувам дека изборот на областа на школувањето е ограничен. Табуто дека жената може да биде добра мајка, а потоа и добра учителка треба да се игнорира. Нормално, ни требаат учителки, но жената може да ги заврши и другите работи. Гледајќи во други земји каде жените се градители, возачи на автобуси, претседателки, жените во Северна Македонија треба да ги прошират своите перспективи за тоа кои сакаат да бидат, што да прават и како да управуваат со нивните животи. Најпрво, да не чекаат нивните татковци или нивните сопружници или општеството да одлучи кои ќе бидат.“

Истото го потврдува и друга испитаничка, која објаснува зошто во нејзината компанија помалку жени се пријавуваат за позиции со висока одговорност. Како што таа појаснува:

„Заради специфичните струки од енергетиката, секако дека се пријавуваат повеќе или само мажи на конкурсите за вработување. Во останатите струки, правната струка, на пример, повеќето се жени.“

Семејството како бариера

Во Северна Македонија преовладуваат родовите стереотипи во поглед на традиционалните родови улоги и жените во најголема мера ја вршат неплатената работа во домот поврзана со грижата и домашните обврски (Индекс на родова еднаквост на Северна Македонија, 2019). Како резултат на тоа, жените се соочуваат со поголеми ограничувања кога треба да стапат на работа. Една од испитаничките тврди дека:

„Породилното отсуство и мајчината зависност на децата се некои од причините зошто организациите претпочитаат мажи на лидерски позиции.“

Мажите во Северна Македонија имаат традиционални и патријархални гледишта, но мислат дека местото на жената не ѝ е единствено во домот (Реактор, 2012, стр. 21). Сепак, иако жената добива поддршка од најблиското семејство за водење на бизнисот, тоа не значи дека е ослободена од сите обврски поврзани со домот и децата (Димитрова, 2017). Една од

испитаничките изјаснува: *„Како и во секое семејство во светот, јас во семејството сум жена, мајка, невеста, готвач, чистачка...”*.

Оваа сегрегација на социјалните улоги се толкува како голем проблем од една испитаничка:

„Мислам дека најголемиот проблем е распределбата на машки и женски обврски, па така заради домашните обврски жените не можат да се развиваат професионално, а секако мал дел е и до самиот начин на воспитување на девојчињата.”

Голем дел од испитаничките не го доживуваат своето семејство како пречка за напредувањето, но сметаат дека лидерската позиција одзема од времето за семејството. Како што една од испитаничките вели *„Понекогаш недостасува време за некои други важни работи вон работата”*. Оттаму, жените се чувствуваат виновни, затоа што заради нивниот професионален развој, треба да го жртвуваат своето семејство. За да бидат успешни лидерки, жените *„... прво, мора да го жртвуваат времето со своите семејства и да ги споделат одговорностите со своите партнери во однос на семејните обврски”*, вели една од испитаничките. Згора на ова, жените се соочуваат и со пренесување вина од страна на општеството, како што кажува една од испитаничките, тие се осудувани како *премногу амбициозни, во негативна конотација и дека го запоставуваат семејството со тоа што прифатиле лидерска позиција*.

Во реалноста, семејството е сè уште највисокиот бедем што жената не може или не сака да го прескокне. Напротив, тоа е она што и денес во најголема мера го осмислува нејзиниот живот и за кое таа секогаш е подготвена да се жртвува. Зад успешноста на една жена во речиси сите случаи стои семејството (Ѓуровска, 1996). Речиси сите испитанички, потврдија дека имаат поддршка и помош од страна на семејството, обврските им се поделени и заедно со сопружниците се грижат за децата и домот.

Некои од испитаничките, соочувањето со семејството и работата ја образложуваат преку поими на *„управување”*. Една од испитаничките се изјасни дека:

„Управувањето со одговорностите дома и на работа ми причинува задоволство, особено кога нијам успеси и кога сум задоволна од својата работа.”

Своите вештини и способности стекнати на работата, жените ги применуваат и во секојдневието, при организирање на домашните работи. Една од испитаничките изјави:

„Вештините на извршување повеќе задачи одеднаш (мултитаскинг) како лидер ги применувам и дома. Можам да кажам дека сум столб на семејството и исто така го управувам мојот сопруг. Нормално, се обидувам да бидам посветена мајка на моите три деца.“

Социокултурни бариери

Стереотипното размислување на работното место игра голема улога во тоа како мажите и жените се перципирани и третирали во професионален контекст. Од историска перспектива, бидејќи мажите доминирале во институционалниот живот, нивните норми воспоставиле очекувања за професионалната комуникација (Schein, 2001). Како што една од испитаничките, вели: *„Светот е и отсекогаш бил машки. Мажите нема да се откажат од, реално гледано, поголемите шанси за пристап до лидерските позиции.“*

Стереотипите се уште поизразени во патријархалните и традиционалните општества (Adeyemi-Bello и Tomkiewicz, 1996; Ali и сор., 2013; Güney и др., 2006; Liu и сор., 2001; Pelled и Xin, 2000). Испитаничките се изјаснија дека традиционалното и патријархалното општество на Република Северна Македонија создава неповолна клима за напредување на жените. Една од испитаничките ја даде следната формулација:

„Традициите и семејните обврски ги натера жените да бидат потиснати и нормално е мажите да бидат лавови на семејството, како и на компаниите.“

Во овој дел посебно се истакнаа испитаничките од постара возраст, кои го делеа своето искуство од почетоките на бизнисот. Дејствувањето на жените во различни области на општеството ја разоткрива идеологијата на поделба на половите поставена од (не)разумната традиција, чија содржина е патријархатот (Ѓуровска, 1996). Осврнувајќи се на традиционалните улоги на жената во општеството, испитаничките се соочиле со пречки за основање и водење на свој бизнис. Пречките и предрасудите се очигледни во исказот на оваа испитаничка:

„Традицијата нè натера да се чувствуваме лошо, кога ќе дозволиме сопругата да оди на работа, затоа што луѓето би се смееле или би ја озборуваале. Според традицијата, невестата останува дома и се грижи за родителите на сопругот, бидејќи тоа е нејзина работа... На почетокот, се криев од луѓето што ги познавам, за да не му речат на свекор ми нешто во врска со мене и мојата работа. Не знам зошто...па, не правев ништо лошо.“

Културата во Северна Македонија во голема мера влијае врз создавање на сексистичка корпоративна средина, средина во која како што Willemsen (2002) покажува, успешните менаџери сè уште се замислени како мажи и машките стереотипни особини се гледаат како карактеристики на успешен деловен лидер или управител. Во врска со ова, една од испитаничките во врска со постоењето стереотипи во нејзината компанија вели:

„Ако и имало такво нешто, тоа било многу суптилно, јавно никој не кажал дека се сомнева во моите можности, бидејќи сум жена, или на некоја друга колешка, да бидам лидер/раководител. Но, со оглед дека мене ми беа потребни речиси 20 години да станам дел од врвниот менаџмент, можно е сопствениците, односно управниот одбор да размислувал и на таа тема, односно дали како жена би можела да одговорам на предизвиците на функцијата. Сите останати беа мажи, како и мојот претходник.“

Предрасуди во врска со способноста за управување наведува и следнава испитаничка којашто кажува:

„Никој не веруваше во мене и дека на чело на бизнисот може да биде една жена, затоа што ова е машка работа. Јас имав работа само со мажи фармери, кои кога ќе го носеа млекото, не сакаа да разговараат со мене, просто немаа доверба и често не ме ни поздравуваа, кога влегувавме во канцеларија за наплатување. Често со мои уши ги слушав како дискутираа дека мојот сопруг згрешил што ме оставил мене да раководам со бизнисот и дека ќе го упропастам бизнисот, затоа што не знам да управувам.“

Истата испитаничка тврди дека стереотипното размислување за нејзините почетоци не ѝ го должи на руралната средина каде што го водела бизнисот, бидејќи како што образложува:

„Најболно ми беше кога се соочував со предрасуди од луѓето кои работеа во институции како општина, судство, инспекторат, министерства, кога ме прашуваа: 'Ти менаџираш? А каде ти е сопругот?' Значи, не се разговараше кој искажува предрасуди, фармерот или интелектуалецот, за мене сите беа исти и со исто мислење дека на чело на бизнисот треба да биде маж, а не жена.“

Родовите пристрасности поврзани со жената на лидерска позиција се рефлектирани во формата „докажи повторно“, што во суштина претставува двоен стандард. За да се гледат како еднакво компетентни со мажите, жените треба да се покажат подобри од мажите (Williams & Dempsey, 2014). Ова е дел од искуството и на испитаничките од оваа студија кои требаа да работат напорно и со упорност за да се покажат или како што се вели во едно интервју: „за жал, повеќе од тоа што мажите би требало да го работат“.

Родовата динамика се рефлектира и во односите меѓу колегите. Односи кои се значајни за создавање чувство за соодветност и обезбедување пристап до основните информации што обично не доаѓаат преку формални канали. Бидејќи мажите преовладуваат на повисоките работни позиции, повеќето неформални мрежи се главно или исклучиво машки, што го има создадено и терминот „мрежа на старите момчиња“ (Wanigasekara, 2016). Во однос на можностите за мрежно поврзување во Северна Македонија, жените се исклучени од традиционалните простори за вмрежување, кои сè уште се резервирани за „клубот на мажите“ како дел од традиционалната патријархална култура. Најмалку две жени го наведоа недостатокот на женски мрежи и системи за менторство како пречка, која придонесува за исклучување на жените од врвниот менаџмент. Една од испитаничките тврди:

„Енергетиката е впрочем традиционално машка струка, во компанијата од 110 вработени, бевме само 8 жени. Мажите се најчесто на вистинско место и во вистинско време, иако не секогаш со својот капацитет заслужуваат место во највисоките органи на управување. Лобирањето за нив од доминантно машка

околина им е најголема препорака, која им ги обезбедува високите места во управувањето, лобирање кое се одвива по кабинети и кафеани. Ретко кој од оние кои одлучуваат за назначувања, за жал, читаат CV-ја, повикуваат на разговор и им даваат еднаква шанса на сите кандидати. Ова го кажувам од сопствено искуство.”

Слично искуство дели и другата испитаничка, којашто изјавува:

„Машката околина само чека вакви ситуации. Тие меѓу себе си даваат поддршка, а лесно се поврзуваат меѓу себе со т.н. тим билдинг (тимска надградба) во форма на одење на рекреација и/или во кафеана. Овој начин на функционирање го следам со години и гледам како машкиот свет се поврзува преку поминување на заедничко време во кафеани, во и вон работно време, додека ние жените само работиме и на работа и дома.”

Друга организациска пречка, со која учесничките се соочиле на нивното работно место, е поврзана и со користење на моќните социјални и политички врски и непотизмот, назначување на одредена позиција заснована врз личен однос со носителот на одлуките. Една од учесничките го споделува следното искуство:

„Секојдневна борба со „знаеш ли која/кој е тој?“ од секој аспект... Во партија кај нас, за лидер е поставен шура на ... , а претходно љубовницата на..., без никакво искуство и знаење. Јас морав да ја работам и нивната работа.”

Споредувајќи го минатото со сегашноста, испитаничките тврдат дека општеството доживеало големи промени. Една од испитаничките оди толку далеку и тврди дека реалноста не е толку црна, како што се претставува. Таа вели:

„Мислам дека во Северна Македонија имаме две паралелни општества: едно, коешто навистина сме и друго, што сакаме да го покажеме пред светот.”

Ова може да се припише на нивното меѓународно искуство. Три од испитаничките со меѓународно искуство не покажуваа искуство со родови стереотипи на нивното работно место. Во врска со стереотипите во нивната компанија, тие се изјаснија:

„Не сум се соочила со полови стереотипи и предрасуди. Мојата компанија е меѓународна, десетте најдобри продавачи се жени и генералниот менаџер е жена.”

„Воопшто нема, Шпаркасе банка е австриска банка, а во нашата структура 90% од раководството се жени.”

„...знаеме, Рома е Европа и таму нема значење дали маж или жена е на чело на бизнисот.”

Промени

Северна Македонија се смета за општество во кое главната моќ во семејството, општеството и работата го има мажот, но во овој контекст се случуваат големи промени во денешницата. Овие промени ги потврдуваат и испитаничките на оваа студија. Една од испитаничките го дели мислењето дека:

„Почнаа да се кријат стереотипите и сега сум ценета како лидер. Повикана сум на разни универзитети да држам говори во врска со моето искуство... Многу работи се сменети кон подобро, но почетоците ми беа многу тежки...како и да е, работите се менуваат на подобро со секоја нова генерација.”

Позитивните промени се илустрираат и во исказите на оваа испитаничка, којашто вели:

„Перцепцијата на општеството за жените на лидерски позиции во поново време не прави разлики, доколку лидерството е заслужено. Секој ден сè повеќе жени успеваат и се ценети и тоа ги прави да напредуваат и со самото тоа добиваат моќ.”

Подобрување на положбата на жените

Наодите на интервјуата обелоденуваат низа совети од страна на жените лидери кои би придонеле за подобрување на искуствата на идните жени лидери. Поголемиот број на испитанички ставаа акцент на поддршката меѓу жените, создавањето на женско вмрежување и нивно професионално усовршување. Една од испитаничките изјави:

„Не сум за вештачки мерки кои предвидуваат квоти и позитивна дискриминација. Само работа на себе, на својата стручност, поврзување меѓу жените и поддршка меѓу нив.“

Овој став се усогласува и со ставот на испитаничката, којшто гласи:

„Работа, работа и поврзување заради поддршка и помош, која треба да си ја дадеме една на друга, но само кога е заслужена.“

Испитаничките исто така наведуваат дека и покрај промените во семејството, кое се стреми кон егалитарно семејство, сè уште постои потреба од промени. Како што образложува една од учесничките, потребна е:

„Општествена едукација за поделба на домашните обврски подеднакво меѓу мажите и жените, за да се остави повеќе време за професионален развој.“

Покрај овие препораки кои се поврзани со родот и улогите во општеството, една од препораките беше насочена кон другиот проблем, којшто беше посочен од испитаничките. Таа е поврзана со врските (роднински, емоционални или пак партиски), коишто се употребуваат при остварувањето на вертикалната мобилност во Република Северна Македонија. Според една од испитаничките:

„Во Македонија, прво, треба да се надминат проблемите кои се од друг карактер, а тоа се врските (роднински, партиски, емоционални)... еднаквоста ќе дојде сама по себе во моментот кога кај нас ќе почне да се цени квалитетот и знаењето, а не партиската припадност и роднинско-другарските емоционални врски. Сега е излишно да се зборува за пол, ќе победи оној кој е поблизок до директорот, сопственикот, братучедот...“

7.3.2.3. Стилот на лидерство

Учесниците на оваа студија беа запрашувани за нивниот стил на лидерство и начинот на комуницирање со своите подредени и претпоставени. Нивните одговори даваат слика на комуникациската динамика, којашто се развива на работното место и родовите разлики во стилот на лидерство. Родовите карактеристики се важни особини на личноста што влијае и врз стилот на лидерство. Карактеристиките на машкиот род опишани како: агресивни, независни, објективни, логички, аналитички, одлучувачки, самоуверени, наметливи, амбициозни, опортунистички и безлични, се разликуваат од женските родови квалитети опишани како емотивни, чувствителни, експресивни, кооперативни, интуитивни, топли, тактични, говорливи, нежни, емпатични и покорни (Park, 1996).

Испитаничките дадоа и свое мислење за разликите во стилот на лидерство помеѓу мажите и жените. Една од испитаничките потенцираше дека:

„Мажите ја преземаат функцијата поагресивно, мислат дека се неприкосновени на работното место и дека се на ниво на Бог... Жените извршуваат повеќе задачи (имаат способност за т.н. мултитаскинг) и поемоционални се во споредба со мажите... Аналитичноста и трпеливоста, исто така, се особини што жените ги имаат на повисоко ниво.“

Во согласност со овој став беше и размислувањето на друга испитаничка, која стави акцент на емоционалноста на жените, како една од главните разлики помеѓу мажите и жените лидери. Според неа, жените:

„Во одредени ситуации реагираат поемотивно, особено кога се работи за однос кон колегите и вработените... Мислам дека покажуваме повеќе емпатија.“

За учесничките на оваа студија, стилот на лидерство е достапен и консултативен стил, базиран врз тимска работа, кој е во согласност со наодите во други студии каде жените го опишаа својот стил на лидерство како повеќе трансформациски отколку трансакциски (Eagley и Carley, 2003; Pounder и Coleman, 2002). Трансформацискиот стил на лидерство е почесто поврзан со жените и се карактеризира со негување меѓучовечки односи (Van Engen, Van Der Leeden и Willemssen, 2001, стр. 583). Жените го базираат својот стил на работа со

понижок степен на контрола и техничко решавање на проблемите, засновано врз образложение и интуиција (Klenke, 1993). Сите жени во студијава го поврзуваат својот стил на лидерство многу повеќе со трансформацискиот, наместо со авторитарниот или трансакцискиот стил на лидерство.

Една од испитаничките прави поделба на раководната позиција (дејност) на лидерска и менаџерска. Оттука, таа изјавува дека:

„Јас сум повеќе лидер, отколку менаџер во мојата работа... повеќе сакам да соработувам со вработените, отколку да им заповедувам. Од почетокот се обидов да ја разберам нивната психологија, така што врз основа на тоа знам кој има потреба од пофалби, на кого му треба бонус итн ... ”

Клучни елементи за сите испитанички се комуникацијата и создавањето на блиски односи со вработените. Трансформацискиот стил на лидерство го цени текот на комуникација, во кој вработените и раководителите употребуваат политика на отворена врата. Поинаку кажано, сите се чувствуваат удобно да бидат отворени и искрени кон лидерот. Wood (2007) појаснува дека луѓето кои се социјализираат во женските комуникативни заедници, имаат тенденција да ја сметаат комуникацијата како примарен начин за воспоставување и одржување на односи. Женскиот стил на комуницирање подразбира односи, поддршка, блискост и разбирање. Една од испитаничките ја темели својата успешност во работата на:

„Фактот дека тие (подредените) се осмелуваат да зборуваат за грешките и тешкотиите со кои се соочуваат за време на работата. Да не ги заборавиме и комплиментите и самодовербата што им ја влевам, кога тие извршуваат работни задачи на своја иницијатива.”

Слично и за друга испитаничка, многу е значајно да создаде блиски односи со подредените и да им помогне да се усовршат во својата работа. Таа наведува дека:

„Не запирав, направив сè за да се приближам со фармерите, помагајќи им да се информираат за субвенции и давајќи им упатства за можни работилници. Ја

стекнав нивната доверба и сега и кога мојот сопруг е во компанијата, тие ме бараат мене, не само за работата, туку и да добиваат совети од мене.”

И другите испитанички наведоа дека големо значење му даваат на обучувањето на своите вработени, каде своето искуство го споделуваат како пример за следење. Трансформациските лидери имаат визија која ги инспирира и ги мотивира вработените да постигнат важни цели. Трансформациските лидери служат како улоги за нивните вработени, им овозможуваат да се идентификуваат со заедничката организациска визија и да обезбедат чувство за значење и достигнување (Van Engen и др., 2001). Една од учесничките нагласи дека:

„Ги обучувам со посебно внимание и несебичност. Никогаш не кријам знаење од нив и многу им се посветувам.“

Слично искуство дели и друга учесничка, којашто наведува дека се труди да го развива потенцијалот на своите вработени:

„...преку сопствениот пример кој им го давам. Често организираме и обуки за да ја подобриме нивната стручност, но и емотивниот коефициент.“

На иста линија е и оваа учесничка, која ги мотивира своите претпоставени преку сопствениот пример. Таа наведува:

„Мојата посветеност треба да ги мотивира и вработените да се посветени на своите работни задачи и да ги извршуваат најдобро што можат во зададените рокови. Се трудам добро да ги запознаам вработените и да знам во кој период колку реално можат да се вложат во извршување на работните задачи.“

Горенаведените изјави на учесничките сугерираат чувство на грижа, попрецизно преточена низ зборовите, како „обучување“, „комуникација“ и „помош“. Студијата на Van Engen и др. (2001) исто така тврдеше дека женскиот или трансформацискиот стил на лидерство има тенденција да се карактеризира со негување на одлични меѓучовечки односи.

Трансформацискиот стил на лидерство на испитаничките доаѓа до израз и во начинот на донесување одлуки. Трансформациските лидери им овозможуваат на вработените да

учествуваат во процесот на донесување одлуки, што резултира со поголема организациска посветеност (Рара и др., 2014, стр. 210). Повеќето од испитаничките изјавија дека одлуките ги донесуваат преку *„консултација со своите вработени, со кои ги анализираат добрите и лошите страни на одредена одлука“*.

Дел од испитаничките покажува умерено ниво на трансакциско лидерство. Трансакциските теории се познати и како теории на менаџмент и се фокусираат на улогата на суперревизија, организација и перформанси на групите и размените што се одвиваат помеѓу лидерите и вработените. Овие теории се базираат на лидерството врз систем на награди и казни (Charry, 2012). Испитаничките изјавија дека употребуваат метод на наградување и казнување со своите вработени. Пример на вакви однесувања се: дефинирање на очекувањата со подредените и нудење признание кога се постигнуваат целите и обратно, спроведување казна, кога очекувањата не се исполнети. Една од испитаничките изјави:

„Не ретко преземам работни задачи од своите вработени, кога тие не се во можност да ги реализираат. За мене е императив да им бидат почитувани сите права од работниот однос и колективниот договор. Од друга страна, од нив очекувам да работат најдобро што можат, да ги почитуваат колегите и претпоставените, особено клиентите. Во случај на непочитување на работната дисциплина, пристапувам кон писмени опоми и парични казни, па сè до раскинување на договорот за вработување.“

Друга испитаничка образложи дека во нејзината компанија е многу значајно работниците да ја знаат својата работа, должност и одговорност. Со нејзини зборови:

„...сите знаат каде им е местото, секој си ја завршува својата работа.“

Имајќи предвид дека и двете учеснички се лидери во општествено стереотипизирани „машки“ индустрии, како што е енергетиката и банкарскиот сектор, во кои преовладуваат вработените од машкиот пол, ова може да влијаело врз примена на трансакцискиот стил на лидерство.

7.3.3. Дискусија

Резултатите од истражувањето го потврдија она што е детектирано во релевантната академска литература. Сепак, оваа студија дава свој оригинален придонес во проучување на искуствата на жените лидери, затоа што се користеше квалитативниот метод на истражување, како комплементарен на квантитативниот метод. Квалитативниот метод ни помогна да ги истражуваме перспективите на учесничките и ни овозможи да го гледаме светот преку нивните очи. Жените на лидерски позиции се соочуваат со низа бариери и предизвици. Повеќето се поврзани со културата и патријархалното општество, во кое доминираат родови стереотипи во врска со лидерството.

Стереотипот, дека лидерот треба да е маж, игра значајна улога во формирањето на искуствата на жените лидери. Овој стереотип создава сомневања во способноста на жените лидери и доведува жените да треба повторно и повторно да ја докажуваат својата компетентност повеќе од мажите. Жените се исклучени од вмрежувањето, што дополнително ја зголемува неповолната клима за вертикалната подвижност на жените во организациите. Студијата потврди дека има значајни промени во македонското општество што е потребно за учество на жените во работната сила и во економијата, но сепак постои простор за промени. Жените лидери препорачуваат да се создаде женско вмрежување и општествено родова сензибилизација и едуцирање. Наодите упатуваат на доминантен трансформациски стил на лидерство кај жените, со ограничена и умерена употреба на трансакцискиот стил на лидерство.

Овие студии се соочуваат со неколку ограничувања. Едно од најзначајните ограничувања е поврзано со времето кога се вршеше истражувањето. Интервјуата се вршеа во време на пандемија од коронавирус и рестрикции за движење. Како последица на тоа, бројот на спроведени интервјуа беше мал. Квалитативните истражувања имаат за цел да проучат специфично прашање или феномен кај одредена популација во одреден контекст, па оттука и генерализирањето на квалитативните наоди за истражување не претставува очекуван атрибут. Иако собраните податоци беа доволни за да дадат корисни информации и квалитативната природа на истражувањето овозможи ограничена големина на примерокот, сосема очекувано, поголем примерок ќе дадеа повеќе податоци и поголема разновидност на теми. Освен тоа, сметам дека истражувањето ќе беше попродуктивно

доколку учествуваа луѓе од различни региони на државата, урбани и рурални општини, како и различни националности, за потоа, да можев да ги споредам нивните одговори.

Следното ограничување е поврзано со неможноста да се набљудуваат учесничките на работното место. Како последица на тоа, суштината на истражувањето се потпре само на одговорите од интервјуата, кои беа максимално искористени. Покрај тоа, поради пандеиската ситуација беше невозможно интервјуата да се спроведат лице в лице. Од тие причини, не можевме да ја искористиме предноста на анализирање на невербалните изрази, како што се изразите на лицето и говорот на телото.

Веродостојноста и валидноста се главни пунктови, кои обично се критикуваат во квалитативните истражувања. Квалитативните истражувачи, исто како и квантитативните истражувачи, се обидуваат да создадат и презентираат веродостојни податоци. Тие сакаат да инспирираат доверба кај читателите (и кај самите себеси) дека постигнале правилно толкување, а не дека го постигнале вистинското толкување. Неопределен број толкувања може да се создадат од кое било истражувачко искуство, но вообичаено, оние што истражувачите избираат да ги развиваат се оние за кои сметаат дека се најверодостојни, најуспешни и/или најкорисни (Linlof и Taylor, 2002, стр. 241). Во оваа студија постигнав валидирање и веродостојност на моите толкувања преку примена на повеќе извори и триангулација на различни методи, квантитативни и квалитативни.

Идните истражувања би можеле да направат компаративна студија со учеснички од различни националности и региони, урбани и рурални. Би било соодветно да се спроведува фокус група, бидејќи така би се собрале уште побогати и поразновидни податоци. Фокус групите би им овозможиле на учесниците да откриваат перспективи, кои индивидуално не би ги откриле, бидејќи фокус групата дава можност спонтано да се отвораат дебати кои обезбедуваат интересни податоци. Во оваа насока, значителни резултати би се добиле преку интервју на подредените. Исто така, сметам дека е важно да се слушне и гласот на мажите и да се разбере како тие ги перципираат жените лидери и нивното искуство со вертикалната подвижност во организациите. И покрај овие ограничувања, нашето истражување откри релевантни податоци и ги потврди наодите од критичкиот преглед на академската литература.

7.4. Заклучоци

Во ова поглавје беа испитани искуствата на испитаниците од Република Северна Македонија во однос на жените на лидерски позиции. Истражувањето беше реализирано преку три студии кои беа спроведени индивидуално. Првата квантитативна студија го истражуваше ставот на македонската работна сила кон жените на лидерски позиции. Наодите покажаа дека не постои разлика според полот во ставот на испитаниците кон жените лидери и дека и двата пола имаат неутрален став кон жените на лидерски позиции, така што немаат ни позитивен, ниту пак негативен став кон жените лидери. Истражувањето потврди дека постојат предрасуди и стереотипи за жените лидери во врска со работните задачи.

Втората квантитативна студија ги идентификуваше бариерите и проблемите со кои се соочуваат жените како лидери во деловниот свет и институционалниот систем на Република Северна Македонија. Резултатите на истражувањето покажаа дека постојат бариери и проблеми кои се појавуваат како пречка за жените да се ангажираат на високи функции во бизнисот, каде посебен нагласок се стави врз општествените и културните бариери како резултат на патријархалната средина. И на крајот, квалитативното истражување овозможи да се испита искуството на жените лидери преку „стекнатите искуства“ на жените на лидерски позиции, нивните секавања во врска со предизвиците со кои се соочиле по патот и нивното напредување во кариерата. Наодите покажаа дека бариерите се резултат на културата и патријархалното општество во кое доминираат родови стереотипи во врска со лидерството. Овие бариери не ги спречиле жените да успеат како лидери, но потврдуваат дека процесот на зајакнување на жените не напредува брзо и покрај промените кои се нагласени од страна на учесничките.

Следното поглавје ги разгледува практичните импликации од наодите на овие истражувања и дава препораки за подобрување на искуствата и положбата на жената во контекст на вертикалната мобилност во светот на бизнисот.

8. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

8.1. Заклучоци

Социо-економскиот развој на една држава е тесно поврзан со зајакнувањето на приватниот сектор, кој воедно претставува столб за обезбедување успешна интеграција на Република Северна Македонија во Европската Унија. Во нашата држава не постојат формални бариери кои би придонеле за различен пристап до образованието и за нееднакви услови за напредок во кариерата. Всушност, статистиките на Државниот завод за статистики (2019) покажуваат дека во високото образование, од година на година, во половата структура се забележува дека на факултетите се запишуваат повеќе жени. Иако статистиките покажуваат дека бројките за жените во системот на образование се видно повисоки од мажите, стапката на вработеност во Република Северна Македонија во 2017 година кај жените изнесува 34,6% и е значително пониска во споредба со онаа на мажите, која изнесува 53,6%.

Еднаквото образование за мажите и жените, за жал, не се пресликува и во еднаков напредок во кариерата. Факт е дека во рамките на приватниот сектор и во јавната сфера, бројот на жени се намалува, како што одиме кон повисоките нивоа на организациите. Според Централниот регистар на РСМ, жените во Република Северна Македонија поседуваат 33% од вкупниот број деловни активности во земјата, додека само 12% од раководителите на компаниите во бизнисот се жени. Жените лидери се најчесто присутни во малите и средните компании, додека во најголемите и највлијателните сфери од индустријата, тие потешко доаѓаат до високи менаџерски позиции. Најголем дел од субјектите во сопственост на жени во 2017 година се во секторот трговија на големо и мало, преработувачката индустрија и стручни, научни и технички дејности.

Целите на докторската дисертација беа: (1) критички да се анализира како културата влијае врз напредокот на жените кон лидерските позиции, (2) да се проучат предизвиците и бариерите за жените во однос на пристапот до управувачките структури и (3) да се вреднува улогата на родовата комуникација во македонските компании. Студијата ја потенцира суштинската улога на жените во бизнисот и потребата да се поттикне родовата различност на највисоко ниво на управување. Заклучните согледувања се потпираат на критичкиот преглед на релевантната академска литература и спроведеното емпириско истражување.

Постојат неколку причини зошто процентот на жени кои водат приватен бизнис е толку низок, како што се сеграгацијата на родовите улоги под влијание на традиционалните гледишта; помалите можности до пристап на информации, делумните контакти и искуства; недоволниот извор на капитал; недостатокот на поддршка и др. Институционалната и регулаторната рамка и нејзината имплементација претставува значајна алатка за жените во бизнисот. Како држава-кандидат за членство во ЕУ, врз основа на сопствените уставни определби, Република Северна Македонија има преземено бројни активности на функционален и законодавен план за унапредување на состојбата со човековите права и правата на жената, како и унапредувањето на родовата еднаквост. Во оваа насока, Република Северна Македонија активира и промовира политики и мерки кои се однесуваат на постигнување баланс на родова партиципација во приватниот сектор и зголемување на учеството на жените на високите нивоа на управување.

Иако Законот за работни односи на Република Македонија, Законот за еднакви можности помеѓу мажите и жените, Законот за спречување и заштита од дискриминација и други закони, но и Стратегијата за родова еднаквост донесени од Собранието, овозможуваат доволни услови за еднаквост на мажите и на жените на сите полиња, сепак мора да се нагласи дека и во законската регулатива и во практиката, а особено во приватните фирми, треба да се имплементираат европските принципи, како поради родовата еднаквост, така и поради членството во Унијата и исполнувањето на највисоките стандарди во оваа област. Законодавството може да влијае за поголемо присуство на жената во структурите на управување во Северна Македонија, каде и покрај нивото на образование на жените и спроведените мерки и политики, бројот на жени лидери е сè уште неприфатливо мал.

Покрај правната рамка, големо влијание за вертикалната мобилност на жената во Северна Македонија претставува и традиционалното семејство и патријархалната култура. Патријархалните традиции и стереотипите придонесуваат за помала застапеност на жените на високи позиции во бизнис секторот. Промените во семејството, како што се рамномерно распределување на моќта и улогите на мажот и жената, би влијаеле позитивно на вклучување на жените на пазарот на работна сила и нивната вертикална мобилност во хиерархијата на организациите.

Наодите од квантитативните истражувања потврдија дека постојат предрасуди и стереотипи кон жените на лидерски позиции. Неверојатно голем сегмент од општеството не

ги гледа жените како способни за лидерски позиции, поради неможноста да ѝ дадат потребно внимание и приоритет на работата заради семејните одговорности. Најголемиот дел предрасуди се поврзани со работните задачи на еден лидер. Постојат погрешно вкоренети перцепции дека жените не умеат да им одговорат на предизвиците на лидерските задачи. Наводно, тие не се директни во изразувањето и премногу внимание им посветуваат на деталите. Резултатите исто така го потврдија тоа што е наведено во релевантната академска литература, дека жените се фокусирани на создавање и одржување на односите со вработените. Тие лесно знаат како да разговараат со своите вработени и со задоволство им помагаат. Наодите покажаа дека иако постојат предрасуди кон работните задачи, сепак работната етика на жените е високо оценувана. Резултатите од Левеновите тестови и анализата на варијансата (АНОВА) потврдија дека не постои систематски значајна разлика помеѓу мажите и жените во ставот кон жена менаџер, односно дека и двата пола имаат неутрални (рамнодушни) ставови кон жените на лидерски позиции. Тие немаат ниту позитивни, ниту негативни ставови кон жена на лидерска позиција. Тоа што вреди да се потенцира е дека ставот кон жена лидер не е позитивен, што може да претставува една од причините за помала застапеност на жените на високите позиции.

Второто квантитативно истражување ги потврдува наодите од прегледот на литература во врска со предизвиците на жените лидери. Според податоците добиени од ова истражување, жените лидери во Република Северна Македонија се соочуваат со многубројни бариери и проблеми, коишто играат голема улога во нивната мала репрезентираност на повисоките функции во една организација. Најголеми предизвици за жените во контекст на унапредувањето се: родовата дискриминација, бариерите на социјалните улоги, рамнотежата меѓу семејството и работата, патријархалната средина, традиционалното размислување и неподготвеноста на бизнисите да ангажираат жени на високи функции. Се покажа дека постои и внатрешна бариера на недостаток на самодоверба. Компетентноста и работните вештини се навистина извонредно важни, но овие атрибути не им недостасуваат на жените во деловниот свет и органите на државната управа. Според тоа, недостатокот на самодоверба не резултира од недостаток на вештини и образование, туку можно е да е инициран од страна на општествената средина.

Проблемите со кои се соочуваат нашите испитанички се многубројни. Меѓу нив, нагласена улога играат: двојната улога на жените во домаќинството и работата, доминацијата на мажите во општеството и стереотипите, одбивањето на мажите да бидат подредени на жена лидер, како и недостаток на доверба на општеството во женските способности. Резултатите покажаа дека постои поврзаност помеѓу брачниот статус и двојната улога на жените како домаќинки и вработени. Оттаму, жените кои се во брачен статус и имаат семејство почесто се соочуваат со оваа бариера, во споредба со другите групи. Исто така, се потврди поврзаност помеѓу возраста и социјалниот капитал и бариерата на вештините. Со зголемување на возраста, се намалува несогласноста на испитаничките во врска со бариерите за вештини. Ова е позитивен наод, бидејќи укажува дека помладата генерација се чувствува поподготвена да стапи во водите на лидерството. Слично и со социјалниот капитал, помладите генерации не го чувствуват недостатокот на социјален капитал како пречка во напредување.

Хипотезата за поврзаноста на нивото на образование и перцепцијата на бариерите не се покажа статистички значајна. Се очекуваше испитаничките со пониско ниво на образование да покажат поголема просечна вредност на бариерите, додека со зголемување на нивото на образование се очекуваше да се намалат вредностите на бариерите. Наодите покажуваат дека без разлика на нивото на образование, жените се соочуваат со слични проблеми и се во еднакво неповолна положба.

Општествените и културните промени се еден од најзначајните фактори за подобрување на положбата на жените на лидерски позиции. Испитаничките мислат дека преку промени во начинот на размислување и културата на Република Северна Македонија може да се придонесе за подобра работна клима и работна етика за жените на лидерски позиции. Исто така, високо се вреднува академското образование и развојот на самодовербата преку образовниот систем. Истражувањето покажа дека информирањето во врска со жените лидери преку медиуми е мошне потребно, затоа што тие би биле модел на улога за помладите генерации и за сите жени. И на крај се истакнува потребата за промени во правната рамка кои би придонеле за подобра положба на жената и подобрување на инфраструктурата за овозможување рамнотежа помеѓу деловното работење и работата во домаќинството.

Квалитативното истражување ги потврди наодите од квантитативните истражувања. Жените на лидерски позиции се соочуваат со бројни бариери и предизвици. Повеќето се поврзани со културата и патријархалното општество, во кое доминираат родови стереотипи во врска со лидерството. Стереотипот дека лидерот треба да е маж игра значајна улога во искуствата на жени лидери. Овој стереотип создава неосновани сомнежи во способноста на жените лидери и доведува до тоа жените да треба постојано и постојано да ја докажуваат својата компетентност пред мажите. Исто така, жените се исклучени од вмрежувањето, што дополнително ја зголемува неповолната клима за вертикалната мобилност на жените во организациите.

Покрај овие пречки, жената лидер во македонското општество се соочува со конфликтот меѓу семејството и работата. Преку поддршка од семејството, жените на лидерски позиции одржуваат здрава рамнотежа помеѓу работата и семејството. Но, сепак тие остануваат основа на македонското општество, иако има значајни промени во поделба на домашните одговорности, што е потребно за учество на жените во работната сила и во економијата. И покрај овие поволности, постои голем простор за промени. Жените лидери препорачуваат да се создаде женско вмрежување и општествено родова сензибилизација и едуцирање.

Наодите сугерираат на доминација на трансформациски стил на лидерство на жените, со умерена употреба на трансакцискиот стил на лидерство. Главниот стил на лидерство на жените се заснова на влијание преку соработка со вработените, барајќи мислења и совети во донесувањето одлуки. Тие имаат тенденција да инспирираат и да го зголемат учеството на работниците наместо да заповедаат и да им создаваат притисок. Трансформацискиот стил на лидерство е најмногу вреднуван од страна на организациите на денешницата, но ова сè уште не придонело на зголемување на застапеноста на жените во лидерски позиции.

Жените со своите вештини за извршување повеќе работи одеднаш, способност за креативност и инспирација, комуникациски вештини и емпатија претставуваат витален ресурс за функционирање на деловните активности во една организација. Особено, присуството на жените на клучни позиции посочува дека организацијата го поддржува родовиот диверзитет. Во македонското општество со преовладувачки традиционален

менталитет и понатаму опстојува култура што ја легитимира машката моќ и произведува родови стереотипи, дискриминација и родови нееднаквости. Присуството на родовите стереотипи е јасен доказ дека проблемот со родовата нееднаквост е присутен и сложен. Сè додека сликата на лидер се однесува на мажите, и организациската извршна култура одразува машки вредности и стереотипи, родовите прашања во рамките на организациите, како што е недоволното претставување на жените на врвните позиции, ќе продолжат.

8.2. Препораки

За постигнување на родова еднаквост во областа на семејството, на социо-економски план и во политичкиот и јавен живот се потребни поголеми заложби. Културната трансформација на општеството претставува сложен процес, кој наметнува потреба за подобрување на правните инструменти, воспоставување структури за поддршка и создавање на еднакви можности за работа, кариера, одлучување и застапување. Покрај државните институции, во овој процес треба да биде вклучено и граѓанското општество, заедницата, семејството... Само на тој начин може да се развие и негува нова култура на почитување на правата на жените. И покрај промените кои се воочени и критички анализирани во оваа студија, нашето општество треба да направи уште многу промени за да стигне до родова еднаквост, каде жените и мажите ќе имаат исти обврски, привилегии и можности на пазарот на работна сила, како и во сите сфери на животот.

Постојат неколку препораки од оваа студија околу промовирање и поддршка на жените на лидерски позиции:

- треба да се елиминираат родовите стереотипи и сексистичките ставови во врска со родовите улоги на жените и мажите;
- треба да се зајакне семејниот систем за поддршка;
- потребна е и силна институционална поддршка во педагошката работа на градинките и дневните центри;
- организациите треба да покажат поголема флексибилност и поддршка за да помогнат во предизвиците на рамнотежата работа-семејство (на пример, флексибилно работно време, градинки во близина на работното место);

- жените може да имаат корист од вклучување во отворени дискусии и споделување на ефективни техники за надминување на бариерите, особено во областа на рамнотежата помеѓу работата и семејството и надминување на стереотипите;
- зајакнување на постојните закони, особено оние што забрануваат дискриминација врз основа на пол, вклучувајќи и дискриминација на работното место;
- подобрување на образованието на жените, каде нема да постои сегрегација во полето на образование, коешто повратно ќе им обезбеди подобро вработување;
- организациите треба да обезбедат обука и мерки за зголемување на самодисциплината и надминување на бариерите;
- организациите треба да обезбедат обука за родова сензитивност;
- организациите да спроведат обука за родово неутрален и сензитивен јазик;
- жените лидери треба да се свесни за доблестите и силните страни на сопствената личност и да разберат каде треба да се подобрат и да продолжат да се развиваат за да бидат успешни;
- жените треба да бидат свесни за предизвиците со кои можат да се соочат на лидерските позиции. Ова може да им помогне на жените да се подготват и да ги користат своите ментални и емоционални ресурси за надминување на пречките и да бидат ефективни лидери;
- неопходно е да се создаде национална мрежа на жени лидери;
- заедницата на високото образование треба да посвети поголемо внимание на учењето за лидерство на повеќе студиски програми на факултетите;
- менаџерите и супервизорите треба да бидат обучени да ги охрабруваат и поддржуваат нетрадиционалните вработени и разновидноста на стиловите на управување;
- вклучувањето на мажите во сите активности, конференции и семинари фокусирани на родовите прашања. Само преку отворено дискутирање меѓу мажите и жените заедно може да се постигне трансформирање на општеството и преминување од машка култура во култура заснована врз родова еднаквост;
- организациите треба да ја препознаат и почитуваат родовата еднаквост при вработувањето со цел да создадат можности за вработување на жените, дури и во сектори и работни места, каде доминира машкиот пол;

- организациите треба да го охрабрат вработувањето на жени на високи позиции преку поставување критериуми според полот, односно при исти квалификации, да имаат предност жените, за да се зголеми учеството на жените на раководни позиции;
- работодавците можат да ја намалат родовата дискриминација преку спроведување мониторинг на работното место, за да ги идентификуваат внатрешните практики. На пример, да се открие дали само мажите се унапредени на лидерски позиции во рамките на организацијата.

На крајот, движењето кон општество втемелено на родова еднаквост не е патување низ *terra incognita*. Доволно е да се следат примерите на успешните демократски општества, кои ги имаат отстрането повеќето родови бариери и кои полека ја компензираат вековната неправда кон жените.

9. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Aaltio, I. & Mills, A. J. (2002). *Gender, identity, and the culture of organizations*. New York, NY: Routledge.
- Aamodt, M.G. (2013). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender and Society*, 20, 441-461.
- Adeyemi-Bello, T., & Tomkiewicz, J. M. (1996). The attitudes of Nigerian toward women managers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(5), 133-139.
- Adler, N.J. (1993). Competitive frontiers: women managers in the triad. *International Studies of Management and Organization*, 23(2), 3-23.
- Afshinpour, Saeid. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 156-169.
- Agassi, J. B. (1989). Theories of gender equality: Lessons from the Israeli kibbutz. *Gender & Society*, 3(2), 160-186.
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality and behavior. Open University Press, Berkshire: England.
- Aldoory, L. & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.
- Ali, U., Khan, A. & Munaf, S. (2013). Attitudes toward Women in Managerial Position in Pakistan: A Comparative Study. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(3), 373-377.
- American Association of University Women. (2016). Barriers and bias: The status of women in leadership. Преземено од <https://www.aauw.org/research/barriers-and-bias/>
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T., & Paz, B. (2013). Upward mobility for women managers: Styles and perceptions: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 110-118.
- Aretz, H.J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches management von diversity. Die multikulturelle organization als strategie zur verbesserung einer nachhaltigen wettbewerbsfahigkeit. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 17(1), 9-35.
- Armstrong, J. (2016). Collaborating with men: Changing workplace culture to be more inclusive for women. Преземено од https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/Third_Party_Reports/Collaborating_with_Men_-_FINAL_Report.pdf
- Association of Business Women Macedonia (n.d.) Преземено од https://www.facebook.com/pg/AssociationofBusinessWomenMacedonia/about/?ref=page_internal
- Atwater, L. E., Brett, J.F., Waldman, D., DiMare, L., & Hayden, M.V. (2004). Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex Roles: A Journal of Research*, 50(3-4), 191-199.
- Aycan, Z., Bayazit, M., Berkman, Y. & Boratov, H. B. (2011). Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-30.

- Avlijaš, S., Ivanović, N., Vladislavljević, M., & Vujić, S. (2013). *Gender Pay Gap in the Western Balkan Countries: Evidence from Serbia, Montenegro and Macedonia*. Beograd: FREN-Foundation for the Advancement of Economics.
- Avolio, Bruce J., Reichard, Rebecca J., Hannah, Sean T., Walumbwa, Fred O., & Chan, Adrian. (2009). A MetaAnalytic Review Of Leadership Impact Research: Experimental And Quasi-Experimental Studies. *USArmy Research*, 262. Преземено од <http://Digitalcommons.unl.edu/usarmyresearch/262>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bankston, C. (2000). *Sociology basics*. Pasadema, Calif: Salem Press.
- Barnett, G. A. (1998). *Organization—Communication: Power, gender, and technology*. Greenwood Publishing Group
- Barker, R., & Zifcak, L. (1999). Communication and gender in workplace 2000: Creating a contextually based integrated paradigm. *Technical Writing and Communication*, 29(4), 335–347.
- Barret, M., & Davidson, M. J. (2006). *Gender and communication at work*. Hampshire, GU: Ashgate Publishing Limited.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3Ed). New York, NY: Free Press.
- Becker, M. (1999). Patriarchy and inequality: Towards a substantive feminism. *University of Chicago Legal Forum*, 1(3). 21-88.
- Becker, J.C. & Wright, S.C. (2011). Yet another dark side of chivalry: benevolent sexism undermines and hostile sexism motivates collective action for social change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 62-77.
- Beijing Declaration and Platform for Action (1995). Преземено од [https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Beijing_Declaration_and_Platform_for Action.pdf](https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Beijing_Declaration_and_Platform_for_Action.pdf)
- Bellstrom, K. (2015, December, 23). Why 2015 was a terrible year to be a female Fortune 500 CEO. Retrieved from <http://fortune.com/2015/12/23/2015-women-fortune-500-ceos/>
- Bem, S. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Bem, S. (1988). Androgyny and gender schema theory: A conceptual and empirical integration. In S. Bem (Ed.), *Psychology of sex roles*. (2nd ed.). (pp. 125-158). Littleton, MA: Copley.
- Berkery, E., Morley, M. & Tiernan, S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics: from communal to androgynous, the changing views of women'. *Gender in Management: An International Journal*, 28(5), 278-298.
- Bertrand, M., Goldin, C. & Katz, L.F. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *Applied economy*, 228-255.
- Bhagat, R.S., R.M. Steers (2009). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Blau, F. D., Gielen, A.C., & Zimmermann, K.F. (2012). *Gender, inequality, and wages*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Blunt, S. (1999). Working mother how to balance childcare and career. Chichester Summersdale. <https://epdf.pub/working-mother-balancing-childcare-and-career.html>
- Boyle, M., Smith, S., & Liao, L. (2005). Adult genital surgery for intersex: A solution to what problem. *Journal of Health Psychology*, 10(4), 573–584.

- Borna, S.& Wahlers, R.G. (Winter, 2015). Conceptualizing of diversity in education. *Academic Exchange Quarterly*, 19(4), 111-118.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.
- Broadbridge, A. (2010) '25 years of retailing; 25 years of change? Reflecting on the position of women managers'. *Gender in Management: An International Journal*, 25(8), 649–660.
- Brownmiller, S. (1999). *In our time: memoir of a Revolution*. New York, NY: Dial Press.
- Brownstein, M. (2019). Implicit Bias. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2019 Edition), Edward N. Zalta (ed.). Преземено од <https://plato.stanford.edu/archives/fall2019/entries/implicit-bias/>
- Bruni, A., Gherardi, S. & Poggio, B. (2005). *Gender and entrepreneurship*. Oxon, OX: Routledge.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17 (3): 288-307.
- Burton, L., & Parker, H. (2010). Gender typing in management: Evaluation of managerial influencing women career advancement in Bangladesh, *BRAC University Journal*, 5(1), 85-92.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. London: Routledge.
- Buzzanell, P. (1995). Reframing the glass ceiling as a socially constructed process. *Communication Monographs*, 62, 327-354.
- Buzzanell, P. (2000). *Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Campbell, D.J., Bommer, W. & Yeo, E. (1993). Perceptions of appropriate leadership style: participation versus consultation across two cultures. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), 1-19.
- Carless, S.A (1998), Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader and subordinate perspectives, *Sex Roles*, 39(11/12), 887-902
- Carroll, J. (2006, September 1). Americans prefer male boss to a female boss. Преземено од Gallup Brain Web site: <http://brain.gallup.com>
- Catalyst. (2014). 2014 Catalyst Census: Women Board Directors. Преземено од <http://www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors>
- Center for research and policy (2008). *Diagnosis related groups and unpaid care work of women*. Преземено од http://www.crpm.org.mk/wp-content/uploads/2017/12/unifem_eng1.pdf
- Chakravorty, J. (2006). Toyota hit with \$190 million sexual harassment case. Преземено од <http://today.reuters.com/business/newsArticle.aspx>
- Chapman, J.B. (2017). Comparison of male and female leadership styles, *Academy of Management Journal*, 18(3). Преземено од <https://doi.org/10.5465/255695>
- Charry, K. (2012). Leadership Theories - 8 Major Leadership Theories. Преземено од <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>
- Christen, I. (1995). Brain structure explains male/female differences. In J. S. Petrikin, (Ed.), *Male/Female roles: Opposing viewpoints*. (pp. 48-56). San Diego, CA: Greenhaven Press.
- Connell, R. W. (2005). *Masculinities*. Cambridge: Polity.

- Chodrow, N. (1978). Book review. Women and Men: An anthropologist's view. *Journal of Women in Culture and Society*, 3(3), 698.
- Coffe, H. & Bolzendahl, C. (2013). Racial group differences in support for citizenship duties and rights in the U.S. *Acta Politica*, 48(1), 47-67.
- Cohen P. N., Huffman M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociology Review*, 72, 681-704.
- Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women - CEDAW (n.d.). *Office of the High Commissioner for Human Rights*. Преземено од <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>
- Cook, R. J. (1994). Women's International Human Right Law: The Way Forward. In *Human Rights of Women: National and International Perspectives*. University of Pennsylvania press.
- Cooper, V.W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28, 483-499.
- Correll, S. J., Benard, S. & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1338.
- Cotter, D. (2001). The glass ceiling effect. *Eastern Economic Journal*, 69-101.
- Cunningham, C.M., Crendall, H.M., & Dare, A.M. (2017). *Gender, communication and leadership gap*. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: Perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender & Society*, 12(3), 339-355.
- Davidson, M.J. and Bruke, R.J. (2000), Introduction, In: Davidson, M.J. and Bruke, R.J. (Eds), *Women in Management: Current Research Issues Volume II*, Sage Publications, London, pp. 1-7.
- Daily Mail (2013, 1 July). Mums to be fear telling the boss: half of working women are nervous about telling manager they are pregnant. Преземено од <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2351984/Mums-fear-telling-boss-Half-working-women-nervous-telling-manager-pregnant.html>
- Deal, J. J. (2000). Gender differences in the intentional use of information in competitive negotiations. *Small Group Research*, 31, 702-723.
- De Beavoir, S. (2002) *Seksi i dytë. Faktet dhe mitet*. Tiranë: Çabej
- Dewar, J. (2019, August 10). Combating unconscious gender bias in the workplace. Преземено од <https://www.lever.co/blog/unconscious-gender-bias/>
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: SUNY.
- Diamond, M. (2002). Sex and gender are different: Sexual identity and gender identity are different. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 7(3), 320-334.
- Doble, N. & Supriya, M.V. (2010). Gender differences in the perception of work-life balance. *Managing Global Transitions: International research Journal*, 8(4), 331-342.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 235-239.
- Drakuleski, L., Debarliev, S., Janeska-Ilev, A., & Taneva-Veshoska, A. (2017). A story on leadership styles from Macedonian companies: Components of transformational vs. transactional leadership influenced by aspects of emotional intelligence. *EcoForum*, 6(2), 1-18.

- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf
- 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.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- 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.
- Eklund, K.E., Barry, E.S., & Grunberg, N.E. (2017). Gender and leadership. In A. Alvinus (Ed.) *Gender differences in different contexts* Преземено од <https://www.intechopen.com/books/gender-differences-in-different-contexts/gender-and-leadership>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). Taking gender into account. Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Elson, D. (1995). Patriarchy varies from Society to Society. In *Male bias in development process*, U.S.: Manchester University Press, pp. 1-288.
- Ely, R.J., Stone, P. and Ammerman, C. (2014) Rethink what you 'Know' about high achieving women. Преземено од: <https://hbr.org/2014/12/rethink-what-you-know-about-high-achieving-women>
- Elsesser, K. (2019, June 26). New study reveals 6 barriers keeping women from high-power networking. *Forbes*. Преземено од <https://www.forbes.com/sites/kimelsesser/2019/06/26/new-study-reveals-6-barriers-keeping-women-from-high-power-networking/#746104f87798>
- Erez, M & Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity and work*. New York: Oxford University Press.
- European Insitute for Gender Equality (2019). *Toolkit on gender-sensitive communication*. Luxemburg: Publications Office of the European Union, Преземено од: https://eige.europa.eu/sites/default/files/20193925_mh0119609enn_pdf.pdf
- Fausto Sterling, A. (2000). *Sexing the body, of gender and genitals*. New York, NY: Basic Books.
- Folke, O., Rickne, J., Tanaka, S., & Tateishi, Y. (2020). Sexual harassment of women leaders. *Daedalus*, 149(1), 180-197.
- Fiedler, F. E. (2006). The contingency model: a theory of leadership effectiveness. In Levine, J. M. & Moreland, R. L. (Eds.), *Small Groups Key Readings*, Psychology Press, New York.
- Finance Think (n.d.). *Бриф за политиките бр.9*. Преземено од <http://www.financethink.mk/wp-content/uploads/2017/04/Policy-brief-9.pdf>
- Fine, M. G. (2009). Women leaders' discursive constructions of leadership. *Women's Studies in Communication*, 32(2), 180-202.
- Francis, B. 2010. Gender, toys and learning. *Oxford Review of Education* 36(3), 25-34.
- Frey, L.R., Botan, C. H., & Kreps, G. L. (2000). *Investigating communication: An introduction to research methods*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1998). *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. New York: Mc Graw Hill.

- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301–315.
- Garett, J. (2016, 30 October). Women pushed out of work after maternity leave, 3Plus International. Преземено од: <https://www.linkedin.com/pulse/women-pushed-out-work-after-maternity-leave-jenny-garrett>
- Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational culture*. London: Sage.
- Gjermeni, E. & Dauti, M. (2012). *Studime gjinore: Antologji*. Tiranë: Mediaprint.
- Gray, J (1992). *Men are from Mars, women are from Venus: A practical guide for improving communication and getting what you want in relationships*. Harper Collins, India.
- Grant, A.D., & Taylor, A. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understanding accomplishment. *Business Horizons*, 57, 73-83.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Goldberg, M. (1994). Sex Stereotypes as a Function of Genderlect. *Totem: The University of Western Ontario Journal of Anthropology*, 1(1),75-79. Преземено од: <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1088&context=totem>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin N. K. & Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guerrero, L., & Rowe, W.G. (Eds.). (2013). Leadership skills approach. *Cases in Leadership*, p. 81-86. Преземено од http://users.jyu.fi/~naabouck/paper/Leadership_Chapter3.pdf
- Gudykunst, W. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gujarati, D. (2015) *Econometrics by Example*. London: Palgrave MacMillan.
- Gurian, M. & Annis, B. (2008). *Leadership and the sexes: Using gender science to create success in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Güney, S., Gohar, R., Akıncı, S. K., & Akıncı, M. M. (2006). Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8 (1), 194-211.
- Helgesen, S. (1990), *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, Doubleday, New York, NY.
- Helgesen, S., & Johnson, J. (2010). *The Female Vision*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Hess, F., & Kelly, A. (2015). Learning to lead: What gets taught in principal preparation programs? Преземено од: www.hks.harvard.edu/pepg/PDF/Papers/Hess_Kelly_Learning_to_Lead_PEPG05.02.pdf
- Hill, C. (2016). *Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership*. Преземено од: <http://www.aauw.org/research/barriers-and-bias/>
- Howard, J., & Hollander, J. A. (1997). *Gendered situations, gendered selves: A gender lens in the social psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- House R. J., Aditya R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*. 23, 409–473.

- Hofstede, G. (2001), *Culture' consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed., Sage Publications, London.
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.3997507>
- Ibarra, H. & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87, 62-70.
- Inić, P.B., 2007. *Menadžment 21, III izmenjeno izdanje*. Beograd.
- Itzin, C. & Newman, J. (2005). *Gender, culture and organizational change*. New York, NY: Routledge.
- Jago, A. and Vroom, V. (1982), Sex differences in the incidences and evaluation of participative leader behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 67, 776-783.
- James, T., & Cinelli, B. (2003). Exploring gender-based communication styles. (Teaching Techniques). *Journal of School Health*, 73(1), 41+.
- Јанеска-Илиев, А. (2016). Импликациите на трансакционото и на трансформациското лидерство во компаниите во Република Македонија. *Годишник на Економски Факултет-Скопје*, 51, 91-105.
- Johnson, J. & Reynolds, H.T. (2005). *Political science research methods*. Washington, DC: CQ Press.
- Jones, G. & George, J. (2008). *Contemporary management*. North Ryde, N.S.W.: McGraw-Hill
- Jayawardane, J.M.S.S.K. and Sajeewani, T.L., (2017, March). Impact of glass ceiling on the career upward mobility of women in a selected large scale telecommunication company in Sri Lanka. In *Proceedings of International HR Conference*, 2 (1).
- Jeanes, E. L., Knights, D., & Martin, P. Y. (2011). *Handbook of gender, work, and organization*. United Kingdom, UK: Wiley.
- Jeanquart-Barone, S. & Sekaran, U. (1994). Effects of supervisor's gender on American women's trust. *The Journal of Social Psychology*, 134, 253-254.
- Johnson, J. & Reynolds, H.T. (2005). *Political science research methods*. Washington, DC: CQ Press.
- Jorgenson, J. (2000). Interpreting the intersections of work and family: Frame conflicts in women's work. *The Electronic Journal of Communication*, 10(3). Преземено од:
<http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/3/010314.html>
- Kabacoff, R.I. (1998). *Gender differences in organizational leadership: a large sample study*. paper presented at the Annual American Psychology Association Convention held in San Francisco.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York.
- Kaplan. (2000). *Kaplan Gre Exam 2000 2001*. New York : Simon and Schuster.
- Kazandiska, M.; Risteska, M.; Schmidt, V. 2012. *The gender wage gap in the former Yugoslav Republic of mhe former Yugoslav Republic of Macedonia*. Skopje, ILO Regional Offic).
- Kerbo, H. R. (1996). *Social stratification and inequality: Class conflict in historical and comparative perspective*. WCB: McGraw Hill.
- Kessler, S. J. & McKenna, W. (1978). *Gender: An ethnomethodological approach*. NY: John Wiley&Sons.
- Klenke, K. (1993). Meta-analytic studies of leadership: Added insights or added paradoxes? *Current Psychology*, 12, 326–343.

- Kocher, M. G, Pogrebna, G. and Sutter, M. (2009). *Other regarding preferences and leadership styles*. IZA Discussion Paper No.4080
- Konrad A. M., Cannings K., Goldberg C. B. (2010). Asymmetrical demography effects on psychological climate for gender diversity: differential effects of leader gender and work unit gender composition among Swedish doctors. *Human Relations*, 63, 1661–1685.
- Krisztina, T. (2017). Gender, communication styles, and leader effectiveness. *MPRA Paper*, 77021. Преземено од https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77021/1/MPRA_paper_77021.pdf
- Kruse, L. & Wintermantel, M. (1986). Leadership Ms-qualified: The gender bias in everyday and scientific thinking. In Graumann, E.G. and Moscovi, S. *Changing Conceptions of Leadership*. New York: Springer-Verlag.
- LaFrance, M., Paluck, E., & Brescol, V. (2004). Sex changes: A current perspective on the psychology of gender. In A. Beall, A. Eagly, & R. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender* (2nd ed.). (pp. 328-344). New York, NY: The Guilford Press.
- Lakoff, R. 1976. *Language and Woman's Place*. New York: Octagon Books.
- Lamb, R. (2013). How can Managers Use Participative Leadership Effectively? Преземено од <http://www.task.fm/participative-leadership>
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(2), 97-100.
- LeCompte, M.D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Lemish, D. (2010). *Screening Gender on Children's Television: The Views of Producers Around the World*. London: Routledge.
- Lewis, J. (2009). *Work-family Balance, Gender and Policy*. London: Edward Elgar Publishing.
- Lindlof, T. R., & Taylor (2002). *Qualitative communication research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lindsey, L. (1997). *Gender roles: A sociological perspective*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Liu, S. S., Comer, L. B., & Dubinsky, A. J. (2001). Gender differences in attitudes toward women as sales managers in the people's Republic of China. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 303-311.
- Lindlof, T.R., & Taylor, B.C. (2002). *Qualitative communication research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lorber, J. (2001), *Gender Inequality*, Roxbury Publishing, Los Angeles, CA.
- Lorber, J. (2010). *Gender Inequality: feminist theories and politics*. New York: Oxford University Press.
- Luthar, H.K. (1996), Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: autocratic vs democratic managers, *Sex Roles*, 35(5/6), pp 337-361.
- Lynch, K. & Baker, J. (2005). Equality in education: An equality of condition perspective. *Theory and Research in Education*, 3, 131-164.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- Catharine MacKinnon, “Privacy v. Equality: Beyond Roe v. Wade”, *Feminism Unmodified: Discourses on Life and Law*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Maccoby, E. (1966). Sex differences in intellectual functioning. In E. Maccoby (Ed.), *The development of sex differences*. (pp. 25-35). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Manxhari, M. (2013). *Sjellja në organizatë. Kuptimi dhe menaxhimi i aspektit njerëzor të organizatës*. Tiranë, AL: albPAPER.
- Maddock, S. (1999). *Challenging women: Gender, culture and organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Malti-Douglas, F. (2007). *Encyclopedia of sex and gender, vol. 1*, Detroit, MI: Macmillan Reference.
- Martin, J. (1990). Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, 1(4) 339-359.
- Martin, P. Y. (1996). Men, masculinities and management: Gendering and evaluating dynamics. In *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on masculinity* (pp. 186–209). London: Sage Ltd.
- Mapstone, E. (1998). *War of Words: Women and Men Arguing*. London: Chatto and Windus.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McCall, W.M.(1998). *Highflyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McGlashan, K.E., Wright, P.M. & Mc Cormick, B. (1995). Preferential selection and stereotypes: effects on evaluation of female leader performance, subordinate goal commitment, and task performance. *Sex Roles*, 33(9/10), 669-686.
- McKinsey&Company (2018, October). Women in the workplace 2018. Преземено од: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>
- McCurry, J. (2006, May 10). Toyota's North America boss quits early over \$190m sexual harassment lawsuit. *The Guardian* Преземено од: <https://www.theguardian.com/business/2006/may/10/motoring.usnews>
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. *CMC Senior Theses*. Преземено од https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=cmc_theses
- Merrett, F. (2006, February). Reflections on the Hawthorne effect. *Educational Psychology*, 26, 143–146.
- Milner, K., Katz, L.A., Fisher, J., & Notrica, V. (2007). Gender and the quality of the leader-member exchange: Findings from a South African organization. *South African Journal of Psychology*, 37(2), 316-329.
- Mindell, P. (2001). *How to Say It for Women: Communicating with Confidence and Power using the Language of Success*. New York, NY: Prentice Hall.
- Money, John; Hampson, Joan G; Hampson, John (October 1955). "An Examination of Some Basic Sexual Concepts: The Evidence of Human Hermaphroditism", *Bull. Johns Hopkins Hosp.* 97 (4): 301-319.
- Mohindra, V., Azhar, S. & Jaoolkar, V. (2013) A study of communication with reference to male and female approaches and perceptions, *The Criterion , An International Journal in English*,1-6.
- Mullany, L. (2007). *Gendered discourse in the professional workplace*. New York, NY: Pelgrave Macmillan.
- Myers, C., 2010. Perceptions of the Glass Ceiling Effect in Community Colleges. Thesis and dissertation, University of New Orleans, paper 1273

- Nadal, K. L., Hamit, S., Lyons, O., Weinberg, A., & Corman, L., (2013). Gender microaggressions: Perceptions, processes, and coping mechanisms of women. In M. A. Paludi (Ed). *The Psychology of Business Success*, Volume 1: Juggling, Balancing, and Integrating Work and Family Role and Responsibilities (pp. 193- 220). Santa Barbara, CA: Praeger.
- Nadler, L. (1987). *Communication, Gender and Interorganizational Negotiation Ability*, in *Advances in Gender and Communication Research* (pp. 119-131). New York: University Press.
- Natalle, E. (1996). *Gender Issues in the Workplace*, in *Gender Relationships*, J. Wood (ed.), Mayfield Publishing Company (pp. 253-271). California, CA: Mountain View.
- Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall
- Nelson, T., Maxfield, S. & Kolb, D. (2009). Women entrepreneurs and venture capital: Managing the Shadow. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 57-76.
- Nilsson, D. & Pizevski, C. (2014). Is it good being the same? A study on diversity. Преземено од <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:747383/FULLTEXT01.pdf> на 21 јули 2019
- Northouse, G. (2013). *Leadership Theory and Practice* (3rd ed.) Thousand Oak: Sage Publications.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEO's. *Journal of Business Ethics*, 27(4),321-34.
- Opportunity Now (2004). Project 28-40: The report. London: Opportunity Now
- Oakley, J. (2000). Gender based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Business Ethics*, 27(2).
- Oshagbemi, T. and Gill, R. (2003), Gender differences and similarities in the leadership styles and the behaviour of UK Managers, *Women in Management Review*, 18(6), 288-298.
- Ostroff C., Kinicki A. J., Muhammad R. S. (2012). Organizational culture and Climate. In Schmitt N. W., Highhouse S., *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (pp.643–676). New York, NY: Wiley and Sons.
- Papa, M.J., Daniels, T.D., & Spiker, B.K. (2014). *Komunikimi organizativ. Qasjet dhe prirjet*. Tirane, AL: UET Press.
- Parker, K. (2015) Women more than men adjust their careers for family life. Преземено од: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/10/01/women-more-than-menadjust-their-careers-for-family-life/>
- Park, D. (1996), Gender role, decision style and leadership style, *Women in Management Review*, 11 (8), pp 13-17.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Parsons, T., & Bales, R. F. (1955). *Family: Socialization and interaction process*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (2000). Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization Studies*, 21(6), 1077-1094.
- Petreski, B. & Petreski, M. (2018). Does motherhood explain lower wages for females in Macedonia? *Economic Research- Ekonomska Istrazivanja*,31(1), p. 352-375.

- Petreski, M., Mojsoska-Blazevski, N., & Petreski, B. (2014). Gender wage gap when women are highly inactive. Evidence with Macedonian data. *Journal of Labor Research*, 35(4), 393–411.
- Pounder, J.S. and Coleman, M. (2002), Women – better leaders than men? In general and educational management it still ‘all depends’, *Leadership and Organisation Development Journal*, 23 (3), pp 122-133.
- Powell, G.N. (2003). *Women and men in management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pryzgoda, J. & Chrisler, J.C. (2000). Definitions of gender and sex: The subtleties of meaning. *Sex Roles*, 43(7/8), 553-569.
- Ristova-Asterud, K. (2012). Country report on legal perspectives of gender equality in Macedonia. In *Legal perspectives of gender equality in South East Europe*. Skooje: Centre for Southfor South East European law school network.
- Ryan, Michelle & Haslam, S.. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*. 16. 81 - 90. 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x.
- Rasmussen, J. L., and Moely, B. E. 1986. Impression formation as a function of the sex role appropriateness of linguistic behavior. *Sex Roles*, 14, 149-161.
- Ross, H. J. (2014). *Everyday bias: Identifying and navigating unconscious judgments in our daily lives*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Roscoe, P. (2003). Margaret Mead, Reo Fortune, and Mountain Arapesh warfare. *American Anthropologist*, 105 (3), 581-591.
- Roth P. L., Purvis K. L., Bobko P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38, 719–739.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. New York: Knopf.
- Schuck, K., & Liddle, B. J. (2004). The female manager’s experience: A concept map and assessment tool. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 75-87.
- Scott, J. (1988). Deconstructing equality-versus-difference: or, the uses of poststructuralist theory for feminism. *Feminist Studies*, 14(1), 32-50.
- Seidenfeld, T. (1979) *Philosophical Problems of Statistical Inference: Learning from R.A. Fisher*, Springer-Verlag.
- Sheeler, K. Horn. (2008) Christine Todd Whitman: Balance, and her legacy at the EPA. *White House Studies Journal*, 8(2),149-166.
- Shaffer, D. R. (2009). *Social and Personality Development*. University of Georgia: Wadsworth.
- Shaffer, D. R., Willoughby, T., & Wood, E. (2002). *Developmental Psychology: Childhood and Adolescence*. USA.
- Shcein, V.E. (2001). The global look at psychological barriers to woman’s progress in management. *Journal of Social Sciences*, 57(4), 675-688.
- Silvestri, M. (2003). *Women in charge: Policing, gender and leadership*. Portland, OR: Willan Publishing.
- Singleton, C. H. (1987). Biological and social explanations of sex-role stereotyping. In D. J. Hargreaves, & A. M. Colley (Eds.), *The psychology of sex roles*. (pp. 3-26). New York: Hemisphere.
- Skelton, C., Francis, B., & Smulyan, L. (2006). *The SAGE Handbook of Gender and Education*. London: SAGE.

- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2012). Why are so few females promoted into CEO and Vice president positions? Danish empirical evidence, 1997-2007. *ILLR Review*, 66(2), 380-408.
- Stentz, J.E., Plano-Clark, V.L. & Matkin, G.S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173-1183.
- Stoller R. (1968). *Sex and gender. On the Development of masculinity and femininity*. New York: Science House.
- Storey, J. (2005). What next for strategic-level leadership research? *Leadership*, 1(1), 89-104.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2010, 25-30. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University
- Spence, J.T., & Buckner, C.E. (2000) Instrumental and Expressive Traits, Trait Stereotypes, and Sexist Attitudes: What do they signify? *Psychology of Women Quarterly*, 24 (1): 44-53.
- Surangi, H. A. K. N. S. (2014). Discourse Analysis in Women Entrepreneurial Networks: A Review of the Literature. *Economics World*, 2(1), 25-35.
- Talbot, M. (2002, October 13). Men behaving badly. *New York Times Magazine*, Преземено од <https://www.nytimes.com/2002/10/13/magazine/men-behaving-badly.html>
- Tannen, D. (1995) The power of talk: who gets heard and why. *Harvard Business Review*, 73(5), 138-148.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Mineola, NY: Dover Publications, Inc. Преземено од https://books.google.mk/books?id=qE3CAgAAQBAJ&pg=PR1&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- The UN Charter (1945). United Nations documents. Преземено од <https://www.un.org/en/charter-united-nations/>
- The World Bank (2019). *Women, Business, and the Law 2019: A decade of reform*. <http://pubdocs.worldbank.org/en/702301554216687135/WBL-DECADE-OF-REFORM-2019-WEB-04-01.pdf>
- The World Bank (2020). *Women, Business, and the Law 2020*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32639/9781464815324.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- Udry, J. R. (November 1994). The Nature of Gender. *Demography*. 31 (4), 561–573.
- Universal Declaration of Human Rights (1948). United Nations documents. Преземено од <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/index.html>
- United Nations Treaty Collection (2020). Status of Treaties: Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women. Преземено од https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en#1
- Valentine, S. & Godkin, L. (2000). Supervisor gender, leadership style and perceived job design. *Women in Management Review*, 15(3), 117-129.
- Van Engen, M. L., van der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field of study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581–598.
- Verloo, M. & Lombardo, E. (2007). Contested gender equality and policy variety in Europe: introducing a critical frame analysis approach. In *Multiple meanings of gender equality*:

- A critical frame analysis of gender policies in Europe*, Budapest and New York: Central European University Press, pp. 21-49.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organisational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36 (5): 661-683.
- Vinnicombe, S., Singh, V. (2002). Sex role stereotyping and requisites of successful top Managers. *Women in management Review*, 17(3/4),120-130.
- Vrbanac, M. A. (2018). Barijere i pokretači ženskog preduzetništva u Srbiji (doktorska disertacija). Univerzitet "Union-Nikola Tesla", Fakultet zgraditeljski menadžment, Beograd.
- Zarya, V. (2017, June 7). The 2017 Fortune 500 includes a record number of women CEOs. Преземено од <https://fortune.com/2017/06/07/fortune-women-ceos/>
- Zillman, C. (2019, May 16). The fortune 500 has more female CEOs than ever before. Преземено од <https://fortune.com/2019/05/16/fortune-500-female-ceos/>
- Walby, S. (1990). *Theorizing patriarchy*. Blackwell Publishers Inc.
- Wanigasekara, W.M.S.K. (2016). Women's networking and career development: A systematic analysis of the literature. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 231-236.
- Wagner, E.J. (1992). *Sexual harassment in the workplace*. New York: AMACOM-American Management Association.
- Wajcman, J. (1998). *Managing Like a Man*. Oxford: Polity Press.
- Warrell, M. (2013, August 4). Class ceiling or glass cage? Breaking through the barrier holding women back. *Forbes*. Преземено од <https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2013/08/04/glass-ceiling-or-glass-cage-breaking-through-the-biggest-barrier-holding-women-back/#5dd398d83101>
- Weiss, E. H., Fisher, B. (1998). Should we teach women to interrupt? Cultural variables in management communication courses. *Women in management review*, 13(1), 37-44.
- Wellner, A. (2000). How do you spell diversity? *Training*, 37(4), 34-38.
- Werhane, P. H., Morland, M. (2011). *Leadership, gender, and organization*. New York, NY: Springer.
- Whealan, J. (2013). The barriers to equality of opportunity in the workforce: The role of unconscious bias. *Women in leadership: Understanding the gender gap*. Преземено од <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2013/06/apo-nid34511-1198096.pdf#page=56>
- Willemsen, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager: A stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46(11/12), 385-391.
- Williams, C. L. (1995). *Still a man's world*. Berkeley, CA: University of California.
- Williams, J. C. & Dempsey, R. (2014). *What works for women at work: Four patterns working women need to know*. New York, NY: NYU Press
- Wise, S., & Stanley, L. (1987). *Georgie Porgie: sexual harassment in everyday life*. London: Pandora Press.
- Wolinski, S. (2010). Leadership Theories. Преземено од <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>
- Women in leadership. (2015, January 14). Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/chapter-1-women-in-leadership/>
- Wood, J. T. (2007). *Gendered lives: Communication, gender, and culture*. Belmont, Calif: Wadsworth Pub.

Woods, N. (1989) Talking shop. In J. Coates and D. Cameron (eds) *Women in their Speech Communities*. 141-157. London: Longman.

Акција Здруженска (n.d.). Преземено од <https://zdruzenska.org.mk/za-nas/>

Акција Здруженска (2018). Предлог приоритети, предизвици, препораки и мерки за Националниот акциски план на РСМ за родова еднаквост 2018-2020. Преземено од <https://zdruzenska.org.mk/предлог-приротети-предизвици-препо/>

Ананиев, Ј., Арифи, Б., Габер-Дамјановска, Н., Лазарова-Трајковска, М., Попоска, Ж., & Чубриќ, С. (2018). Човекови права. *Организација за безбедност и соработка во Европа Мисија Скопје*, Скопје: ОБСЕ.

Бабовски, Н. (2012). Истражување кај вработени за пореба од примена на трансформациско лидерство. *Меѓународна научна конференција, Современите менаџерски предизвици и организациските науки, зборник на трудови*. Бизнис академија Смилевски- Скопје.

Центар за истражување и креирање политики (2010). *Кон родова рамноправна Македонија*. Преземено од: <http://www.crpm.org.mk/wp-content/uploads/2016/03/Kon-rodovo-ednakva-makedonija-Makedonski.pdf>

Централен регистар на РСМ (2017). <https://www.crm.com.mk/DS/Default.aspx>

Дали женското управување на македонската економија ќе води кон родова рамноправност (2019). Преземено од: <https://bankarstvo.mk/дали-женското-управување-на-макед>

Даштески, Илиева, Новковска, Наумовска, и Миленковска (2018). *Жените во деловниот свет и менаџментот во Република Македонија: научен проект на родови права*. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.

Два отсто од жените во Македонија се на раководни позиции во големите компании. (2016, Мај 18). Преземено од <http://lokalno.mk/dva-otsto-od-zhenite-vo-makedonija-se-na-rakovodni-pozicii-vo-golemite-kompanii/>

Димитрова, М. (2017). *Жената претприемач и менаџирањето на малите и средни преприатија во република Македонија*. Магистерски труд , Универзитет Св. Кирил и Методиј, Филозофски факултет, Скопје.

Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет, Скопје.

Ѓуровска, М. (1996). *Влијанието на социјалните чинители врз вертикалната подвиженост на жените во процесот на трудот*. Докторска дисертација, Универзитет св. Кирил и Методиј, Филозофски факултет, Скопје.

Хацијаха-Имери, А. (2016). *Бариери за активно вклучување на жените од ранливите категории на пазарот на работна сила*. Здружение Женски Форум, Тетово. Преземено од www.zdruzenska.org.mk/wp-content/uploads/2017/01/Бареири-за-активно-вклучување-на-жените-од-ранливите-категории-на-пазарот-на-труд.pdf

Индекс на родова еднаквост во Северна Македонија (2019). Индекс на родова еднаквост во Северна Македонија 2019: мерење на родовата еднаквост (Марија Башеска). Скопје: UNDP-UN Жени. Преземено од http://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/dokumenti/2019/Gender%20Index_MK_01.pdf

Јованова, Ј. (2019). *Промена на родовите улоги во Европската Унија и во Република Северна Македонија*. Магистерски труд. Универзитет Св. Кирил и Методиј, Филозофски факултет, Скопје.

- Јовановска-Брезоска, Е. (2011). *Еднаквоста како основно право-со посебен осврт на практиката на Европскиот суд за човекови права во однос на заштита од дискриминација*. ФИИОМ, Скопје: Пропоинт.
- Лешоска, В., Илиќ, С., Котевска, Б., Башевска, М., Малески, Б. & Малеска, Т. (2019). *Родово базирана дискриминација и работнички права во Северна Македонија*. Скопје: Реактор.
- Македонските жени тешко доаѓаат до менаџерски позиции (2017, september). Agencija Marili. Преземено од www.marili.com.mk/dropion/?page=1521
- На менаџерски позиции само 12 проценти жени. (2016, март 8). Преземено од: <http://www.libertas.mk/na-menaderski-pozitsii-samo-12-protsentii-zh/>
- Национална Стратегија за еднаквост и недискриминација 2016-2020 (2016, мај). Министерство за труд и социјална политика.. Преземено од http://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/dokumenti/7.7_Strategija%20za%20ednakvost%20i%20nediskriminacija.pdf
- Национален план за акција за родова рамноправност 2007-2012 (2007, мај). Министерство за труд и социјална политика. . Преземено од <http://mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/NPARR-finalen%20dokument.pdf>
- Национална стратегија за еднаквост и недискриминација 2016-2020 (2016, мај). Министерство за труд и социјална политика. Преземено од http://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/dokumenti/7.7_Strategija%20za%20ednakvost%20i%20nediskriminacija.pdf
- Националниот совет за женско претприемништво (n.d.).Преземено од <https://wecontribute.mk/za-nas-2/#section-1>
- Националниот совет за родова рамноправност (n.d.) Преземено од <http://www.sozm.org.mk/>
- Панзова, В. (2003). *Naukata kako zanaet*. Filozofski Fakultet, Skopje.
- Петровски, Д. (2016). *Родово сензитивни политики и практики за менаџмент на човечките ресурси по примерот на светските ИКТ компании*. Swiss contact Преземено од https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Macedonia/Documents/Publications/Gender_Sensitized_Policies_and_Practices.pdf
- Петрески, М., & Мојсоска- Блажевски, Н. (2015). *Родовиот и мајчинскиот јаз во платите во ПЈР Македонија II: економетриска анализа*. МОТ - Тим за техничка поддршка на пристојна работа и Канцеларија за Централна и Источна Европа, Budapest.
- Платформа за родова еднаквост (n.d.). Преземено од <http://rodovaplatforma.mk/aboutus/>
- Поленакоски, Р. (2014). *GEM – Претприемништвото во Македонија*. Македонска развојна агенција за претпријатија и Машински факултет, Центар за развој на нови бизниси, Скопје.
- Реактор (2010). *Национална студија: Жените во македонската економија*. Скопје: Реактор.
- Реактор (2012). *Клучот за стаклената врата: демистифицирање на причините за ниското учество на жените на пазарот на труд*. Преземено од <http://www.reactor.org.mk/CMS/Files/Publications/Documents/MK%20VERZIJA3.pdf>
- Ристова-Астеруд, К. (2012). Country report on legal perspectives of gender equality in Macedonia. In *Legal perspectives of gender equality in South East Europe*. Skopje: Centre for Southfor South East European law school network.

- Ристова-Астеруд, К. (2009). *Феминистички теории за политиката*. Скопје: Евро Балканс Пресс.
- Службен весник на РСМ (37/1996). *Кривичен законик*. Преземено од: <http://www.slvesnik.com.mk/Issues/90E0B29D702D49A48DBCC2239374B927.pdf>
- Службен весник на РСМ (62/2005). *Закон за работните односи*. Преземено од: <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2013/11/Zakon-za-rabotnite-odnosi-Prechisten-tekst-28-09-2015.pdf>
- Службен весник на РСМ (66/2006). *Закон за еднакви можности на жените и мажите*. Преземено од: <http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/ZEM.pdf>
- Службен весник на РСМ (50/2010). *Законот за спречување и заштита од дискриминација*. Преземено од <https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2013/11/Zakon-za-sprechuvane-i-zashtita-od-diskriminatsija-Prechisten-tekst-14-10-2015.pdf>
- Службен весник на РСМ (6/2012). *Закон за еднакви можности на жените и мажите*. Преземено од: <http://www.slvesnik.com.mk/besplatni-izdanija.nspix?pYear=2012>
- Службен весник на РСМ (166/2012). *Закон за изменување и дополнување на Законот за еднакви можности на жените и мажите*. Преземено од : <http://www.slvesnik.com.mk/besplatni-izdanija.nspix?pYear=2012>
- Стоименова, С.К. (2018). *Жените управуваат со мали компании, во големите доминираат мажите*. Преземено од <https://www.mtm.mk/biznis/24650-zhenite-upravuvaat-so-mali-kompanii-vo->
- Стратегија за родова еднаквост (2011). Министерство за труд и социјална политика, Скопје. Преземено од: <http://morm.gov.mk/wp-content/uploads/2018/03/Strategija-2013-2020.pdf>
- Стратегија за воведување на родово одговорно буџетирање во Република Македонија 2012-2017 (2012, јуни). *Стратешки документи*, Министерство за труд и социјална политика. Преземено од <http://www.mtsp.gov.mk/dokumenti.nspix>
- Стратегија за родова еднаквост 2013-2020 (2013, јануар). Министерство за труд и социјална политика. Преземено од http://bcm.mk/wp-content/uploads/2018/01/strategija_rodova_april.pdf
- Стратегија за развој на женско претприемништво во РСМ 2019-2023 (2018, октомври). Министерство за економија на РСМ. Преземено од: <http://www.economy.gov.mk/docs/strategii>
- Теохарева- Монева, Т. (2015). *Жени преприемачи-предизвици и можности*. Магистерски труд, Универзитет Гоце Делчев, Економски факултет, Штип.
- Устав на Република Северна Македонија (1991). Преземено од <https://www.sobranie.mk/content/Odluki%20USTAV/UstavSRSM.pdf>
- Здружение за еманципација, солидарност и еднаквост на жените – ЕСЕ (n.d.). Преземено од <https://www.esem.org.mk/index.php/za-nas/nashata-vizija-i-misija.html>
- Жените треба сами да се изборат за својата позиција на професионален план (2018). Преземено од <http://www.marili.com.mk/dropion/?page=2355>
- ДЗС (2019). *Жените и мажите во Северна Македонија*. Скопје: Државен завод за статистика. <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/Gender2019.pdf>

Прилог бр. 1. Анкетен прашалник на тема „Ставовите кон жените менаџери“

Наведете во која мерка се согласувате или не се согласувате со следниве изјави со впишување на соодветниот број во празното место.

1	2	3	4	5	6	7
Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	До некаде не се согласувам	Неутрално	Донекаде се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам

Општо, жените лидери:

- _____ . . . имаат проблеми со надминување на предизвиците. (O)
- _____ . . . им помагаат на вработените да се соочат со проблеми.
- _____ . . . ги предвидуваат проблемите на вработените и им даваат поддршка.
- _____ . . . не можат објективно да им пристапат на настаните на работа. (O)
- _____ . . . сочувствуваат со чувствата на вработените и се однесуваат соодветно.
- _____ . . . не можат да ги гледаат работите од глобална перспектива; се губат во детали. (O)
- _____ . . . работат многу напорно.
- _____ . . . честопати не се фокусираат на нивната работа заради одговорности надвор од работата. (O)
- _____ . . . ги разбираат проблемите на вработените.
- _____ . . . не заземаат активен став во однос на проблемот; тие остануваат пасивни. (O)
- _____ . . . постапуваат емотивно додека донесуваат одлуки. (O)
- _____ . . . знаат како да разговараат со своите вработени.
- _____ . . . честопати не се однесуваат професионално кога се занимаваат со луѓе. (O)
- _____ . . . ја извршуваат својата работа на штета на нивниот личен живот.
- _____ . . . се уредни и организирани.
- _____ . . . даваат отстапки кога не треба. (O)
- _____ . . . имаат потреба на повеќе време за да дадат резултати затоа што тие обрнуваат премногу внимание на деталите. (O)
- _____ . . . не можат да му дадат приоритет на нивниот работен живот заради семејните одговорности. (O)
- _____ . . . се лесни за комуникација.
- _____ . . . навремено ги чувствуваат проблемите и потребите на вработените.
- _____ . . . брзаат во одлуки. (O)
- _____ . . . се социјално компетентни.
- _____ . . . имаат потешкотии да ги делегираат задачите на другите. (O)
- _____ . . . ги мониторираат и ги упатуваат вработените за да бидат сигурни дека работите се одвиваат непречено.
- _____ . . . имаат проблем да бидат детализирани кога е потребно. (O)
- _____ . . . се ангажираат во организациската политика за да ги реализираат своите интереси и цели кои се фокусирани на себеси. (O)

27. _____. . . поседуваат емоционална чувствителност што го збогатува нивниот професионализам. (O)

(O)- Обратни кодирани изјави.

Прилог бр. 2. Анкетен прашалник бр. 2

Ве молиме одвојте време и одговорете на начин што ќе заокружите еден број од секое прашање									
Возраст	1 <24	2 25-29	3 30-34	4 35-39	5 40-44	6 45-49	7 50-54	8 55-59	9 >60
Брачен статус	1 Немажена		2 Мажена		3 Разведена		4 Вдовица		
Образование	1 Основно		2 Средно	3 Факултет		4 Магистер		5 Доктор на науки	
Број на деца	0		1	2	3	4		>4	
Деловно искуство	1 Невработена	2 Сопственичка на бизнис (самовработена)		Вработена					
				3 Не-менаџерска позиција	4 Супервизор	5 Среден менаџмент	6 Топ Менаџмент		
Жената која сака да има висока позиција во бизнисот е подобро		1 Да има деца рано во нејзината кариера		2 Да има деца подоцна во нејзината кариера		3 Да нема воопшто деца			
Место на живеење									
Бариери за жените на менаџерски и лидерски позиции Наведете во која мерка се согласувате или не се согласувате со следниве бариери (Зокружете еден број на скала 1-5)									
1 Воопшто не се согласувам	2 Не се согласувам		3 Ниту се согласувам ниту не се согласувам		4 Се согласувам		5 Потполно се согласувам		

Бариири поврзани со недостаток на доверба	1	2	3	4	5
Бариири на социјални улоги, усогласување на семејството и бизнисот	1	2	3	4	5
Бариири на улога на модел (недостаток на модел за жени лидери во бизнис)	1	2	3	4	5
Бариири на социјален капитал, жените немаат пристап до исти социјални/деловни врски	1	2	3	4	5
Бариири поврзани со образованието, знаењето и вештините	1	2	3	4	5
Бариири на недостаток на деловно искуство и менаџерска работа	1	2	3	4	5
Социјални и културни бариири (патријархална средина)	1	2	3	4	5
Многу бизниси не се подготвени да ангажираат жени на високи позиции	1	2	3	4	5
Семејните одговорности не оставаат време за водење на бизнис	1	2	3	4	5
Жените имаат помала веројатност да побараат унапредување во позиција	1	2	3	4	5
Жените не се доволно цврсти за водење бизнис	1	2	3	4	5
Жените не се добри менаџери како мажите	1	2	3	4	5
Негативен став на финансиските институции кон жените во бизнисот	1	2	3	4	5
Родова пристрасност и стереотипи во размислување на институциите	1	2	3	4	5
Жените повеќе од мажите се соочуваат со родова дискриминација	1	2	3	4	5
Нешто друго (напишете) :	1	2	3	4	5
Нешто друго (напишете):	1	2	3	4	5

Проблеми со кои се соочуваат жените лидери Наведете во која мерка се согласувате или не се согласувате со следниве проблеми (Зокружете еден број на скала 1-5)									
1	2	3	4	5					
Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Ниту се согласувам ниту не се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам					
Недостаток на слободно време			1	2	3	4	5		
Доминација на мажите во општеството, постојната култура и стереотипи			1	2	3	4	5		
Недостаток на доверба на општеството во женските способности			1	2	3	4	5		
Двојна улога на жените во домаќинството и бизнисот			1	2	3	4	5		
Машко двоумење при вработување од страна на жени лидери			1	2	3	4	5		
Недостаток на менаџерски вештини			1	2	3	4	5		
Недостаток на соодветна поддршка од владини и локални институции			1	2	3	4	5		
Одбивање на мажите да се наклонат на жена лидер			1	2	3	4	5		
Нешто друго (напишете) :			1	2	3	4	5		
Нешто друго (напишете) :			1	2	3	4	5		

Подобрување на перспективите на жените лидери и зголемување на бројот на жени лидери

Наведете во која мерка се согласувате или не се согласувате со следниве наводи

(Зокружете еден број на скала 1-5)

Развој на самодовербата на жените и перцепција на можностите преку образовниот систем	1	2	3	4	5
Академско образование	1	2	3	4	5
Подобрување на инфраструктурата за овозможување рамнотежа помеѓу деловното работење и домаќинството	1	2	3	4	5
Зголемување на бројот на успешни жени во општеството и зголемување на општествените признанија на жените лидери	1	2	3	4	5
Подигнување на свеста на жените за економска независност	1	2	3	4	5
Зголемен публицитет во медиумите и Интернет за жени лидери	1	2	3	4	5
Финансиска поддршка и развој на кредитни аранжмани	1	2	3	4	5
Деловно образование, посебно скроени програми	1	2	3	4	5
Развој на социјален капитал и подобрување на вмрежување	1	2	3	4	5
Општествени и културни промени	1	2	3	4	5
Промени во законското регулирање	1	2	3	4	5
Повеќе жени на лидерски позиции би го подобриле квалитетот на живот за сите жени	1	2	3	4	5
Нешто друго (напишете) :	1	2	3	4	5
Би сакала да одговарам на интервју прашања во врска со темата на бариери и предизвици на жените лидери					
Е-маил адреса за контакт -----					

Краток вовед

Јас сум докторантка на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје и ова истражување е дел од мојата докторска дисертација. Го ценам премногу Вашето учество во мојата студија.

I. Социјални и демографски карактеристики

- Возраст:
- Социјален статус:
- Број на деца:
- Образование:
- Основна дејност:

II. Професионални квалификации

- Вашето занимање?
- Дали се соочувате со какви било пречки и проблеми во работата?
- Дали постои занимање за кое жените не се способни?

Лидерски позиции

- Дали жените се соодветни за лидерска позиција?
- Кои се квалификациите што треба да ги поседуваат жените кои држат лидерска позиција?
- Дали лично барате/посакувате повисока лидерска позиција?
- Како ве назначија на оваа лидерска позиција? Како достигнавте до овој степен?
- Кои се позитивните и негативните аспекти за добивање на оваа лидерска позиција?
- Дали жените се соочуваат со пречки во добивање лидерска позиција?
- Како можат жените да ги надминат пречките за добивање лидерска позиција?
- Кои се вашите предлози за зголемување на можностите на жените од Северна Македонија да имаат лидерски позиции?
- Дали некои организации претпочитаат повеќе мажи на лидерски позиции отколку жени?

Родов стил на лидерство

- Како би ги опишале вашето лидерство и начинот на управување?
- Како соработувате со вашите вработени?
- Со кој од двата пола ви е полесно да комуницирате и соработувате на вашето работно место?
- Како ги спроведувате одлуките?

- Како го развивате потенцијалот на вашите вработени? Како ги охрабрувате?
- Колку е важна според вас самодовербата во управувањето?

Родови стереотипни перцепции

- Според вас, кои се главните карактеристики на лидерот?
- Дали мислите дека мажите и жените управуваат поинаку?
- Дали ликот на една жена е компатибилен со ликот на еден лидер?
- Во рамките на вашата компанија, дали некогаш вие или другите работници сте се соочувале со стереотипи заради вашиот пол?

Доминантен машки модел

- Според вас, во рамките на највисокото управување, дали постои диспарат помеѓу мажите и жените? Ако да, кои се причините?
- Дали мислите дека класичниот организациски модел на Северномакедонските компании се заснова на машки вредности?
- А во рамките на вашата компанија?

III. Социјален живот

- Каква е вашата позиција во семејството? Кои се одговорностите и основните должности што ги извршувате во рамките на семејството?
- Дали ви е тешко да управувате со одговорностите дома и на работа?
- Кои се можностите за згрижување на вашето дете додека вие сте на работа? Дали земате домашна помош за домашните работи? (одговараат само мажените жени со деца)

Културата и општеството

- Дали обичаите и традициите влијаеја врз вашиот развој и зајакнување како жена во Северна Македонија?
- Во вашето семејство како се земаа одлуките и дале имаше некаква распределба на домашните работи? Какви беа тие?
- Дали патувате надвор од земјата без вашиот партнер?
- Дали бракот ги ограничува слободата и развојот на жената?
- Каква е перцепцијата на општеството кон жените на лидерски позиции?
- Кои се вашите ставови за зајакнување на жените и статусот на жената во Северна Македонија?
- Дали се согласувате со следнава изјава: културниот контекст на Северна Македонија се смета за општество во кое главната моќ во семејството, општеството и работата го има мажот.
- Кои се вашите ставови за родовата еднаквост на работното место?

Крај на интервјуто

- Може да додадете дополнителни информации во врска со ова интервју.