

005.322:316.46-055.2]:303.725.3(4-672EU)

005.322:316.46-055.2]:303.725.3(497.7)

Оригинален научен труд

КАРАКТЕРИСТИКИ И ЕФИКАСНОСТ НА ЖЕНСКОТО ЛИДЕРСТВО

Радица Јованова¹, Александар Давчев², Трајко Мицески³, Љупчо Давчев⁴

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип

radica_st@hotmail.com

²Економски факултет, Универзитет „Кирил и Методиј” - Скопје

aleksandar.davcev@eccf.edu.mk

³Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип

trajko.miceski@ugd.edu.mk

⁴Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип

ljupco.davcev@ugd.edu.mk

Краток извадок

Лидерството може да се дефинира како динамичен процес во кој еден поединец има моќ да изврши влијание без принуда врз останатите членови во организацијата активно да се вклучат во остварување на организациските цели и планови.

Постојат голем број дефиниции кои го елаборираат лидерството и во ни една од тие дефиниции не постои стигмата женско и машко лидерство.

Несомнено дека постои разлика во машкото и женското водење на организациите, но токму оваа тема стана актуелна во последно време кога предрасудите и стереотипите во однос на жените лидери се сведени на ниско ниво во поголемиот дел од светот, а особено во Европската унија.

Како пример може да се искористат најновите случувања во Европската унија каде по изборите одржани оваа година како претседател на Европската комисија е избрана жена и притоа 50 % од останатите членови на Комисијата се исто така жени.

Последниве години многу организации во развиените земји, кои се предводени од жени се на врвот кој ја предводат домашната економија, односно и многу мали и средни компании во државата се менаџирани токму од жени.

Во трудот е направен осврт кон лидерството, и е даден особен фокус на можните разлики во лидерските стилови меѓу мажите и жените. Како и од приоритен интерес беше да се согледа мислењето по прашањето колку вработените ги прифаќаат жените како лидери и колку женското лидерство напредува и се имплементира во организациите.

Клучни зборови: Лидерство, лидери, жени, карактеристики, ангажираност, резултати.

CHARACTERISTICS AND EFFICIENCY OF WOMEN'S LEADERSHIP

Radica Jovanova¹, Aleksandar Davcev², Trajko Miceski³, Ljupco Davcev⁴

¹*Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*
radica_st@hotmail.com

²*Faculty of Economic, „Sc. Cyril and Methodius” University - Skopje*
aleksandar.davcev@eccf.edu.mk

³*Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*
trajko.miceski@ugd.edu.mk

⁴*Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*
ljupco.davcev@ugd.edu.mk

Abstract

Leadership can be defined as a dynamic process in which an individual has the power to influence, without coercion, other members of the organization to be actively involved in achieving organizational goals and plans.

There are a number of definitions that elaborate leadership and none of those definitions have the stigma of female and male leadership.

There is no doubt that there are differences in the male and female leadership in organizations, but this topic has become more relevant recently when prejudices and stereotypes about female leaders are reduced to a low level in most of the world, and especially in the European Union.

As an example the latest developments in the European Union can be used where woman was elected as President of the European Commission at this year's elections whilst 50% of the other members of the Commission are also women.

In recent years, many women-led organizations in developed countries are at the forefront of the domestic economy, and many small and medium-sized companies in the country are managed by women.

The paper focuses on leadership, with a particular focus on the possible differences in leadership styles between men and women. It was also of primary interest to consider the question of how employees accept women as leaders and how women's leadership progresses and is implemented in organizations.

Key words: Leadership, leaders, women, characteristics, engagement, results.

1 Вовед

Лидерството претставува интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а сè со намера да се постигнат определените цели.

Во тој поглед, женското лидерство, исто така е лидерство и обично се осврнува на одредени женски карактеристики кои се вредни во денешните организации.

Лидерството е културно обврзувачко и се менува со текот на времето, па затоа е тешко да се даде една дефиниција за тоа што важи за целото раководство. Концептот на лидерство се состои од три аспекти: луѓе, цели и влијание.

Лидерството е влијателна акција и се користи за постигнување на целите. Овој процес може да се смета како алатка на мотивирање на луѓето. Мотивацијата има за цел да се постигнат одредени цели преку акција на тие луѓе. Различните стилови на

лидерство произлегуваат од различни начини на мотивирање на луѓето, различен вид на цели и природа на организациите.

Оттука, водачите ги насочуваат другите да одат напред кон иднината и да ги мотивираат да ги постигнат поставените цели со одреден начин на функционирање или дејствување. Водачите треба да постапуваат според нивните визији. Лидерите треба да имаат одговорност и авторитет и тие треба да имаат визија за иднината и да бидат доволно уверени дека можат да ја водат организацијата во просперитет.

Според одредени гледишта, има лидерство и женско лидерство. Оваа спецификација на лидерство се користи често и се однесува на жените лидери или понекогаш на специфичен стил на водење. Употребата на префиксот женско лидерство створи одредена поделба во мислењата: некои би сакале да не се користи, а други не гледаат проблем со неговото користење. На крајот на краиштата, повеќето професионални титули, како што се стоматолозите и адвокатите, остануваат без префиксот што го одредува полот на личноста.

Аргументите против употребата на зборовите жени водачи или женско лидерство (раководство) се засноваат на идејата дека не прави разлика дали станува збор за маж или жена која води и дека лидерството е родово неутрално.

Многу жени мислат дека префиксот го збогатува верувањето дека постои огромна разлика помеѓу женското раководство и машкото раководство, иако можеби нема да има. Се смета дека да се биде жена, не влијае на способноста за извршување на одредени задачи. Тоа е само карактеристика меѓу другите и тоа е уште една причина зошто не треба да се истакнува. Од осумдесеттите години на минатиот век, фокусот беше ставен на потенцирање на женските лидери и нивните придобивки во организациите, наместо да се докаже женската хуманост и способност за работа на повисоки позиции

1.1 Дефинирање на лидерството со фокус на карактеристиките на лидерот

Лидерството е многу широк концепт и затоа постојат различни теории и дефиниции на лидерство. Една дефиниција е според Таненбаум, Вешлер и Масарик: *Лидерството го дефинираат како интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а се со намера да се постигнат определените цели*¹.

Женското лидерство е само една гранка на овој концепт и може да се дефинира на различни начини. Некои го разбираат женското лидерство како факт дека жените можат да бидат и се лидери, други може да го дефинираат од феминистички аспект, како прашање на еднаквост и право да ги имаат истите можности. Тоа се однесува на одредени женски карактеристики кои се вредни во денешните организации².

Сепак, лидерството како широк поим, воопшто не треба да се разликува од аспект на полот кој го практикува, односно дали мажи или жени. Концептот на лидерство е фокусиран на повеќе аспекти како што се: ресурси, и особено човечките ресурси и останатите ресурси, материјални, финансиски и сл., па на целите, влијанието, иднината и сл.

¹ Tannenbaum, R., Shmit, W. H. (2000), "How to Chose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, мај/јуни, 1973, in: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Menadţment, Ţelnid, Beograd, p. 435.

² Palmu-Joronen A-L. (2009), Nokian vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia. Jyväskylä: Atena

Лидерството е влијателна акција и се користи за постигнување на целите³.

Овој процес може да се смета како алатка на мотивирање на луѓето. Мотивацијата има за цел да постигнат одредени цели преку акција на тие луѓе. Различните стилови на лидерство произлегуваат од различни начини на мотивирање на луѓето, различен вид на цели и природа на организациите⁴.

Оттука, водачите ги насочуваат другите да гледаат и одат кон иднината и истите ги мотивираат да ги остварат поставените цели со одреден начин на функционирање или дејствување.

Лидерите треба да имаат одговорност и авторитет и одредена визија за иднината и да бидат доволно уверени дека можат да ја водат организацијата во просперитет.

Според одредени гледишта, се спомнуваат поимите: лидерство и женско лидерство. Оваа спецификација на лидерство се користи често и се однесува на жените лидери или понекогаш на специфичен стил на водење. Употребата на префиксот женско лидерство створи одредена поделба во мислењата: некои би сакале да не се користи, а други не гледаат проблем со неговото користење. На крајот на краиштата, повеќето професионални титули, како што се стоматолозите и адвокатите, остануваат без префиксот што го одредува полот на личноста⁵.

Од осумдесеттите години на минатиот век, фокусот беше ставен на потенцирање на женските лидери и нивните придобивки во организациите, наместо да се докаже женската хуманост и способност за работа на повисоки позиции⁶.

Женското раководство најчесто се дефинира преку разликите помеѓу женственоста и машкоста. Карактеристиките за кои се смета дека влијаат врз донесувањето одлуки, решавањето проблеми и достигнувањата, честопати се споредуваат.

Различните стереотипи за женски и машки карактеристики и улоги во општеството сè уште постојат и се чувствуваат. Сепак, секој има свои индивидуални карактеристики и јаки страни и затоа треба да се избегнуваат стереотипите. Со фаворизирањето на мажите како поефикасни во работниот живот, важните и вредни карактеристики што ги поседуваат жените остануваат потценети. Стереотипирањето ја забавува промената и може да дејствува како голема пречка кога станува збор за можностите за кариера на жените⁷.

Постојат одредени карактеристики на лидерството кои се опишуваат како женски карактеристики и машки карактеристики. Некои од карактеристиките што често се наоѓаат кај машките лидери се конкурентност, фокусирање, ориентација на целта, инвентивност, ориентација кон перформанси и желба да бидат најдобри. Женските лидерски карактеристики вклучуваат социјални вештини и социјална

³ Daft R.L. & Kendrick M. & Vershinina N., 2010, Management. Cengage Learning EMEA.

⁴ Hannagan, T. (2008), Management. Concepts & Practices. 5th edition. Great Britain: Pearson Education.

⁵ Piha, K. (2006), Äitijohtaja. Helsinki: Talentum, p. 130.

⁶ Tanhua, I., 2012, Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta. Työ-ja elinkeinoministeriö,

⁷ Sherman, W. H., 2005, Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women's Experiences with a District-Based Aspiring Leaders Program. Educational Administration Quarterly, Svezak 41(5), pp. 707-740.

интеракција, стил на комуникација во разговор, прифаќање на разлики, да бидат мултиквалификувани и да работат добро во групи⁸.

Овие карактеристики не подразбираат пол на лидерот, тие само претставуваат различен вид на однесување на лидерството кое може да го применат и жените и мажите.

Како главни карактеристики на „женскиот стил“ на лидерство, меѓу другите се истакнуваат следниве⁹:

➤ *Колаборативна карактеристика* - особено во однос на решавање на деловни и други проблеми „со прилагодување (решавање спорови), избегнување, компромитирање и соработка“, односно консултации и преговори;

➤ *Познавањето на сопствените вработени* е **поголема** карактеристика на „женскиот стил“ на лидерство што им помага на сите раководители да ја завршат работата. Доброто познавање на сопствените вработени се смета за основа за успех на денешните организации. Имено, многу е важно да се препознае во рамките на организацијата каква личност е и како соработува со другите за да може да се примени лидерски стил кој ќе го искористи максимумот за организацијата;

➤ *Охрабрувачкото учество* е основа на интерактивно лидерство. Жените лидери со својата сочувствителна карактеристика ги охрабруваат вработените од сите нивоа да учествуваат во сите делови на бизнисот, од поставување цели, дизајнирање стратегии, до дефинирање на тактики и извршување на задачи;

➤ Женскиот стил на лидерство се карактеризира и со *високоразвиени интерперсонални вештини*;

➤ *Споделувањето на моќ и информации* е карактеристично за „женскиот стил“ на лидерството. Жените лидери споделуваат информации и донесување одлуки, даваат позитивни повратни информации, што им помага на вработените да растат¹⁰;

➤ *Поттикнување на самодовербата на вработените* е друга карактеристика на „женскиот стил“ на лидерството;

➤ *Негувањето на ентузијазмот и задоволството од работата* кај вработените е уште еден многу важен аспект на женското интерактивно лидерство. Поточно, луѓето постигнуваат подобри резултати ако се чувствуваат добро за себе и се задоволни од својата работа. Според Розентер, жените раководители се карактеризираат со ентузијазам за бизнисот и ширењето на истиот;

➤ *Тимска работа* е изразита карактеристика на „женскиот стил“ на лидерството. Менаџерите кои го користат „женскиот стил на лидерство“ се чувствуваат најдобро кога се дел од заедницата, кога комуницираат со другите за да направат нешто.

1.2 Улогата на жената-лидер

Растот на жените на работното место со годините се засили и во светот се гледа дека жените преземаат повеќе истакнати улоги на работното место. Жените ја

⁸O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D., 2015, A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. The Journal of Applied Behavioral Science, Svezak 51(2), pp. 253-276.

⁹ Heim, P., Golant, S. K. (1993), Hardball for Women: Winning at the Game of Business, A Plume Book, New York.

¹⁰ Adler, N. J., “Žene u managementu širom svijeta”, Žena, Zagreb, Vol. 48., No. 3-4., 1990., str. 77-88.

докажаа својата способност да управуваат со успешни проекти и инспирираат раст на компаниите.

Жените лидер се карактеризираат со професионализам и лидерски квалитети кои создаваат импресивни резултати во една компанија. Ова присуство на вакви жени на работното место често ги надополнува вредностите на компанијата и ги применува стандардите на компанијата. Овие лидерски способности создадоа простор за повеќе жени да се докажат на работното место. Жените имаат способност да бидат ефективни лидери кои управуваат успешно со деловните цели и даваат резултати. Тие внесуваат силна работна етика и го мотивираат тимот. Првенствено ги исполнуваат стандардите и целите на компанијата и се осигуруваат дека колегите ги следат истите вредности. Нивна тенденција е да се најдат иновативни начини за спроведување вредности и да се инспирира тимот со што се гарантира дека вредностите се добро примени. Оваа улога на жените лидери како мотиватор може да им помогне на членовите на тимот да станат дел од визијата на компанијата и да ги стимулираат да го подобрат нивото на организацијата¹¹.

Жената може лесно да ја идентификува силата во другите и областите каде на другите може да им треба помош заради нивниот негувателски карактер. Ова е корисно за тимот со цел да се создаде структура и рамнотежа за одржување на сите области на бизнисот. Жените можат да се потпрат на ова како структура за поддршка што го охрабрува тимот да се потруди што е можно повеќе. Како жени, интуитивноста е улога од која зависи потребата на една компанија да се подигне на повисоко ниво и затоа од суштинско значење е компаниите да сфатат како жените лидери победуваат и како им помагаат на другите да го сторат истото¹².

Уште една улога на жените лидери е можноста за управувањето со повеќе одговорности истовремено. Жената лидер самоуверено ги превзема водечките улоги и ефикасно управува со тоа предизвикувајќи раст. Жените имаат желба за конкурентност и се во можност да создадат пригодно работно опкружување каде ќе можат да спроведат стратегии во организациската култура на квалитетни резултати

Како менаџери, тие можат да ги препознаат областите на кои им треба фокус и како ќе ја подобрат стратегијата со времето. Жените посветуваат внимание на деталите и притоа го насочуваат вниманието на вработени, што е клучен квалитет за една организација.

¹¹ Kotterman, J. (2006), Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.

¹² Madsen, S. (2008), On becoming a woman leader: Learning from the experiences of university presidents. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

1. Предвидување
2. Организација
3. Координација
4. Обука – мотивација
5. Контрола - проценка
6. Комуникација



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Слика 1: Улогата на лидерот¹³

Figure 1: The role of the leader

Една од поважните улоги во лидерството е можноста за квалитетна анализа на деловната активност и да се предвидат фактори на ризик вклучени во одредени деловни активности. Можноста на жените да ги насочуваат активностите, односно да ги миксира сите стилови на лидерство како мотиватор, лидер кој задоволува и иноватор е улога која може да придонесе за квалитетна организациска култура и амбиент во една компанија¹⁴.

За раст на компанијата, бизнисот треба да препознае како да регрутира жени директори за да ги исполни целите на компанијата.

2 Ефикасност на жените лидери во организациите

Способноста да се влијае е суштинска лидерска вештина. Да се влијае е да се влијае врз однесувањето, ставовите, мислењата и изборот на другите. Влијанието не треба да се меша со моќ или контрола. Не станува збор за манипулирање со другите за да стигнат до вас. Се работи за забележување на она што ја мотивира посветеноста на вработените и користењето на тоа знаење за да се искористат перформансите и позитивните резултати¹⁵.

Способноста на водачот да има влијание со другите се заснова врз довербата; всушност, влијанието се проширува пропорционално со количината на доверба што постои во една врска. Ефикасноста што ја постигнуваат жените како лидери се гледа низ многу истражувања, но во истражувањето кое трае со години од различни платформи и организации на жени лидери е констатирано дека ако жените би учествувале подеднакво со мажите на исто рамниште, тоа би можело да доведе до

¹³ Извор: <http://www.projectseed.eu>.

¹⁴ Wolverton, M., Bower, B. L. & Hyle, A. (2008), Women at the top: What women university and college presidents say about effective leadership (Journeys to Leadership Series). Sterling, Va: Stylus Publishing LLC.

¹⁵ Caraballo, M. (2013), "5 Principles of Effective Leadership Communication" пристапено кон <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/> на 12.11.2019.

раст од 28 трилиони американски долари на светско ниво - големина на економиите на САД и Кина заедно. И, во просек, ќе има зголемување од 11 % на глобалниот БДП, доколку секоја земја постигне најбрза стапка на напредок кон родова еднаквост во својата работна сила во својот специфичен регион¹⁶.

Со толку распространета родова нееднаквост во корпоративното раководство, што би можело, или би можело да се промени, доколку има поголема полова еднаквост на највисоко ниво во корпорациите. Низ годините, истражувачите полека почнаа да одговараат на тоа прашање. Во 2017 година, Институтот Korn Ferry комуницирале со 57 жени извршни директори - 41 кои воделе компании од Fortune 1000 и 16 водечки приватни компании - ги утврдија својствата и надлежностите на женските корпоративни лидери¹⁷.

Заедничка нишка меѓу извршните директори - жени е преземање ризик, еластичност, агилност и управување со кризни ситуации. Овие лидери исто така влијаат врз тимската работа меѓу своите вработени и притоа преку својата лидерска инфлуентивна моќ ги поттикнувале другите да постигнат посакувани резултати и ефикасност. Жените веќе имаат направено разлика во многу улоги во корпоративното раководство. Во 2014 година, „Генерал моторс“ ја именува Мери Бара за прв извршен директор жена во автомобилската индустрија, а 45 % од Управниот одбор на ГМ се жени. Во 2018 година, ГМ ја именува Диваја Суријадевара за главен финансиски директор. Еден од приоритетите на Бара било прифаќање нови технологии, како инвестиции во автономни возила, електрични возила и заштита на животната средина. Секако, потенцијалот постои за драматични резултати кога жените се ставени на чело. Се утврдило дека жените играат клучна улога, особено во секторот производство, спроведувајќи ефективни трансформации на компанијата. Статистиката покажала ефикасност од дури 29 % зголемување во овој сектор со поставување жени лидери¹⁸.

2.1 Лидерот и неговото влијание

Способноста да се влијае е суштинска лидерска вештина. Да се влијае значи не само контрола, туку и конкретни методи кои се потребни да се имплементираат врз однесувањето, ставовите, мислењата и изборот на другите. Влијанието не треба да се меша со моќ или контрола. Всушност, се работи за забележување на она што ја мотивира посветеноста на вработените и користењето на тоа знаење за да се искористат перформансите и позитивните резултати¹⁹.

Способноста на водачот да има влијание врз другите се заснова врз довербата, всушност, влијанието ќе биде дефинирано како поим кое се проширува пропорционално со количината на доверба што постои во една врска.

Лидерството е опишано како можност да се вградат одредени норми, правила и инфлентност врз другите. Ефективниот лидер ги раздвижува вработените во динамична акција не со принуда, туку преку почитување и насочување на нивната

¹⁶ Ефикасност кај жените лидери пристапено кон <https://womenintheworkplace.com/> на 12.11.2019.

¹⁷ Корн Фери е консултантска фирма со седиште во Лос Анџелес, Калифорнија. Основана е во 1969 година и заклучно со 2019 година, работи во 104 канцеларии во 52 земји и вработува 8.678 луѓе ширум светот.

¹⁸ Жените лидери во „Генерал моторс“ пристапно кон <https://www.gm.com/our-company/leadership.html> на 12.11.2019.

¹⁹ Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006), *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije managementa.

желба и убедување во визијата и целите што ги артикулира водачот. Злоупотребата на влијанието може да донесе катастрофални резултати. Но, правилно канализирано, позитивно влијание може да донесе голема промена бидејќи индивидуалните активности се усогласуваат со групните напори за продукција на добивки што растат експоненцијално. Водач, кој е фокусиран, остварува позитивно влијание кај другите, ќе изгради доверба и ќе стане вистинска движечка сила во организацијата²⁰.

2.1.1 Методи на влијание

Во лидерското раководење потребни се многу вештини, како персонални така и организациски, за да можат да се постигнат поставените цели преку соработка со целиот тим и удобна организациска култура каде лидерот е влијателен и свесен за тоа. Жените лидери се успешно влијателни и тоа преку неколку вградени методи кои ги користат за наметнување на своето влијание²¹:

Како посебен тип на влијание кое лидерите го користат во организацијата е мотивацијата. Но и мотивацијата е под влијание на голем број фактори, а Buble ги дели факторите во следниве три групи²²:

- *Индивидуални карактеристики* - Се однесува на потребите, вредностите, ставовите и интересите што ги поседуваат поединците. Овие карактеристики се разликуваат од личност до личност, а со тоа и нивните мотиви за завршување на работните задачи. На пример, некои вработени се мотивирани од пари или чувство на сигурност во работата, додека други се мотивирани од предизвикот на задачата. За да може раководството да ги охрабри мотивационите фактори на секоја индивидуа, неопходно е да се утврдат индивидуалните карактеристики;

- *Бизнис карактеристики* - Како битен фактор на влијание преку мотивацијата е принципот на автономија или сложеност. Важно е раководството да се грижи при доделување работни места, со цел да се постигне хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата;

- *Организациски карактеристики* - Претставуваат правила и процедури, лични политики, практики за управување и систем на награди кои придонесуваат за ефикасноста на компанијата. Овие инструменти мора да бидат дизајнирани на таков начин што привлекуваат нови вработени и задржуваат стари. Ваквото уредување на организацијата покажува колку лидерскиот тим се грижи и внимава на своите вработени.

²⁰ Northouse, P. (2010), *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage P. 1-4.

²¹ Covey, S. and Merrill, R. (2006), *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York, NY: Free Press.

²² Buble, M. (2010), *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.



Слика 2: Интеракцијата на мотивационите фактори
Figure 2: Interaction between the motivational factors

Ваквиот целокупен претставен модел на интеракција на мотивацијата како метод на влијание е збир на многубројни карактеристики групирани според личните претпоставени особености на вработените и како лидерите можат да ги искористат за мотивација и инспирација за постигнување на зацртаните планови и насоки.

2.1.2 Женско лидерство во организациите

Анализирајќи ги придобивките од женското лидерство, современата наука открила дека жените водат помалку автократски од мажите и имаат поголема чувствителност кон важноста и употребата на човечкиот потенцијал. Некои од причините за зголемената вклученост на жените во светското управување се помалку дискриминација во општеството, управување со различностите, важноста на стилот на управување со жените за деловно работење на современите организации, зголемениот број, стручност и организација на жените и врската помеѓу уделот на жените во управувањето и организациските перформанси²³.

Постои поголем акцент на супериорноста во женскиот стил на лидерство, што е посоодветно на новите деловни услови и улогата на менаџерите во современите

²³ Empowering Young Women to Lead Change: a Training Manual (2006), пристапено кон www.unfpa.org/publications/detail.cfm?ID=304 на 13.11.2019.

бизнис, и се карактеризира со фокус на развој и искористување на човечките ресурси како најважен ресурс на една организација²⁴. Позицијата на жената на најодговорните позиции во општеството има многу повеќе предности отколку недостатоци.

Во последните десет години, во бизнисот се појавија нови трендови во деловното однесување кои се клучни за растот, развојот и опстанокот на денешните организации. Свремените организации повеќе се потпираат на тимската работа и на „женскиот“ стил на комуникација или лидерство што станува клучно за успехот. Покрај тимската работа за модерна организација, карактеристично е вклучувањето на вработените во донесувањето одлуки, размената на информации, довербата, консензусот и соработката. Исто така, го охрабрува самодовербата и ентузијазмот кај вработените. Овие карактеристики се однесуваат на женското раководство и се типични за жените. Поради овие причини, денес се зголемува процентот на жени на раководни позиции. Жените се подобри од мажите во истовремено работење на повеќе работни места, градење тимови и комуникација, што во денешниот бизнис е далеку поважно од строгите формалности. Потребата да се вклучат жени во деловна активност се зголемуваат бидејќи тимовите од двата пола се значително подобри и поефикасни во решавањето на проблемите.

Жената лидер во своето работење во организацијата ги наметнала следните ставови²⁵:

- ✓ Почит кон другите (без класични стереотипи, управителот ги почитува другите соработници, вработени / подредени);
- ✓ Доверба (заради општата верба дека однесувањето и постапувањето на другите можат да се променат, навистина треба да им се веруваат на вработените);
- ✓ Грижа (грижата се манифестира со тоа што туѓите потреби ги надминуваат сопствените потреби; Со градење на меѓусебна и взаемна доверба со соработниците и вработените / подредените, лидерот придонесува за успех во работењето на организацијата и поттикнува мотивација);
- ✓ Емпатија (сочувство или емпатија е способност да се препознаат туѓите чувства и во деловниот менаџмент и водечките луѓе е исклучително важно да се развие она сочувство кое е основа за градење квалитетни врски);
- ✓ Самоодговорност (секој успех во основа вклучува преземање одговорност за себе и за своите постапки, без да ги обвинувате другите и наоѓате изговори. Успешен менаџер се стреми кон самоодговорност секогаш и во сите ситуации).

Сепак, покрај полот, многу се важни и сопствените карактеристики на личноста, кои всушност вредности ги применува.

²⁴ Marcetić, A. (2009), *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*, пристапено кон <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling> на 13.11.2019.

²⁵ Marcetić, A. (2009), *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*, пристапено кон <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling> на 13.11.2019.

2.2 Организационата култура под женско водство

Различни теории на организација различно ги дефинираат основните карактеристики што одредуваат што ја обликува организацијата. Класичните теоретичари придаваат шест основни функции на организацијата: технички, финансиски, безбедносни, трговски, сметководствени и административни. Основни карактеристики што ја дефинираат организацијата се: целна ориентација, специјализација на работниците (поделба на трудот), хиерархиска структура и организација како затворен систем²⁶.

Секоја организација е составена од два основни елементи:

- ✓ Социјален (хуман) елемент, што ја означува организација како збир на луѓе кои со одредени мотиви на здружување и заедничко дејствување воспоставуваат односи со одредено влијание и авторитет и
- ✓ Функционален елемент, што означува дека постои цел да се постигне со заедничко работење на најефикасен начин.

Тие можат да бидат формални, оние кои се намерно засновани за да се постигнат одредени цели, со добро воспоставени правила што обезбедуваат членовите на таа организација да се однесуваат на одреден начин - тие се насочени кон постигнување на целите; и неформални видови на организација кои се појавуваат врз основа на ирационални принципи, засновани на работно место и лични контакти, а однесувањето на членовите не е контролирано со правила.

Дефинирањето на организационата култура како поим е многу полимерен процес и комплексен во однос на неговата содржина. Martins и Martins, ја одредуваат организационата култура како „систем од заедничко значење кое го делат сите членови, со кој една организација се разликува од другите организации“²⁷, додека пак слично на ова, Chatman и Eunyoung, веруваат дека организационата култура претставува систем на споделени претпоставки, вредности и верувања кои ги водат луѓето да бидат свесни за соодветното и несоодветното однесување. Но и покрај изобилието од дефиниции и концептирања на организационата структура, сепак, не постои една универзално-прифатена дефиниција²⁸.

Како водечки научник за организационата култура, придонесот во литературата ја забележа Schein кој употребата на терминот организационата култура го вметнува во деловното работење, социологијата, лидерството и други полиња. Според Schein, културата на една организација е под влијание на историски настани, религија и групна одлука, придонесува за еден вид на организационски идентитет.

Понатаму, Schein понуди корисна разлика помеѓу²⁹:

- 1) Видливите организационски структури и процеси;
- 2) Стратегиите, целите и филозофиите или поддржаните оправдувања на организацијата и

²⁶ Northouse, P. (2015), *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)*. London: Sage Publications, Inc.

²⁷ Martins, N., & Martins, E. (2009), *Organizational Culture*. Bo S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, *Organisational behaviour in Southern Africa (2nd edition)*. Cape Town: Pearson Education. Стр. 423.

²⁸ Chatman, J., & Eunyoung, S. (2007), *Leading through organizational culture*. Bo S. Chowdhury, *Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders (стр. 22-38)*. New York: Wiley.

²⁹ Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- 3) Свесното или земени здраво за готово верувања, перцепции, мисли и чувства кои на крајот ги обликуваат вредностите и дејствата на организацијата.

Присуството на жените во менаџерските тимови во организацијата генерално е поврзано со силна социјална посветеност. Анализата на влијанието на жените во организациската култура - покажува дека нивното влијание доведува до поголема мотивација и подобри резултати. Една придобивка од женското лидерство е зголемувањето на мерките за унапредување на рамнотежата меѓу работата и семејството, што е важно за развојот на земјата, како и за подобрување на квалитетот на животот на семејствата.

Жените лидери покажуваат поголем фокус на односите, разбирање на однесувањето и проблемите на другите, интуитивно решавање на проблемите и особено подготвеност да признаат свои грешки. Резултатот од овие особини е хармоничен однос со помалку конфликти и повеќе лично задоволство. Важно да се знае дека жените се повеќе емоционално еластични и поотпорни на фрустрациите што ги носи современата работна средина. Тие имаат поголема самоконтрола и покажуваат поголема стабилност во ставот.

Женското лидерство во изминатите година постигна промени во низа на структурни елементи на организациската структура и придонесе за автентично осовременување на организацијата и на организациската култура воопшто. Таквиот начин на елементарни промени доведе до воведување на потполно ново функционирање во рамките на една организација, потоа промени во интерперсоналните односи и сл. Табелата што следи ќе ги прикаже разликите кои се направени во однос на организациската култура по дејство на женското водство.

Табела 1: Интерпретација на промени во организациската култура

Table 2: Interpretation of changes in organizational culture

<i>Традиционална организациска култура</i>	<i>Современа организациска култура преку женски лидерства</i>
Строга хиерархија	Општа организација
Вработените немаат доверба	Вработените имаат почит и доверба
Вертикална комуникација	Интерперсонална комуникација
Строга прецизност на водство и водство при работа	Вработените се подготвени да работат сами без строго водство
Вработените имаат потреба од контрола	Врба дека контролата е непотребна
Прикривање на знаење	Знаењето е да се пренесе на другите
Усмереност кон работните процеси	Усмереност кон вработените
Важен индивидуален придонес	Тимска работа
Краткорочност	Долгорочност

Врз основа на горенаведените разлики и осовремени методи, лидерството е метод со кој индивидуата влијае на тимот за да постигне заедничка цел. Затоа, раководството не е само влијание, туку исто така не постои без влијание.

3 Емпириско истражување

Емпириски дел од овој труд има цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на истражување. Затоа беа направени 140 анкетни прашалници, со по 3 прашања, со понудени 3 одговори, и соодветно наменети за менаџерите и вработените.

Па, при истражувањето, од поделени вкупно 140 анкетни прашалници на 40 менаџери и 100 вработени, сите прашања одговорија 34 менаџери и 93 вработени. Во понатамошниот текст се наведени прашањата и одговорите на испитаниците.

Предметот на емпириското истражување е согледување на состојбите со лидерството во испитуваните организациски субјекти.

Анкетата, како метод на истражување, беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Собраните податоци беа статистички обработени

При истражувањето беше поставена генерална хипотеза која гласеше: *Доколку менаџерот -лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) ќе развива успешна работна атмосфера, мотивираност на вработените и нивна посветеност кон работењето, а со тоа и успешност на организацијата.*

3.1 Резултати од истражувањето

Резултатите на одговорите по прашањата од анкетниот прашалник на истражувањето се презентирани поодделно: табеларно, графички и пресметковно.

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)*

Односно, прашањето поставено на менаџерите - лидерите, гласеше: *Дали Вие како менаџер -лидер сметате дека се одликувате со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?*

А за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер - лидер, се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме во следната Табела и Графикон.

Табела 2: Дадени одговори по првото прашање

Table 2: Answers for question number 1

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?	Да	31	91	57	61
	Не	0	0	11	12
	Без одговор	3	9	25	27
	Вкупно	34	100	93	100
		Пресметаниот χ^2 -тест =			
		17,020		C =	
				0,280	

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 26,819 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0,05} \text{ таблична вредност}$$

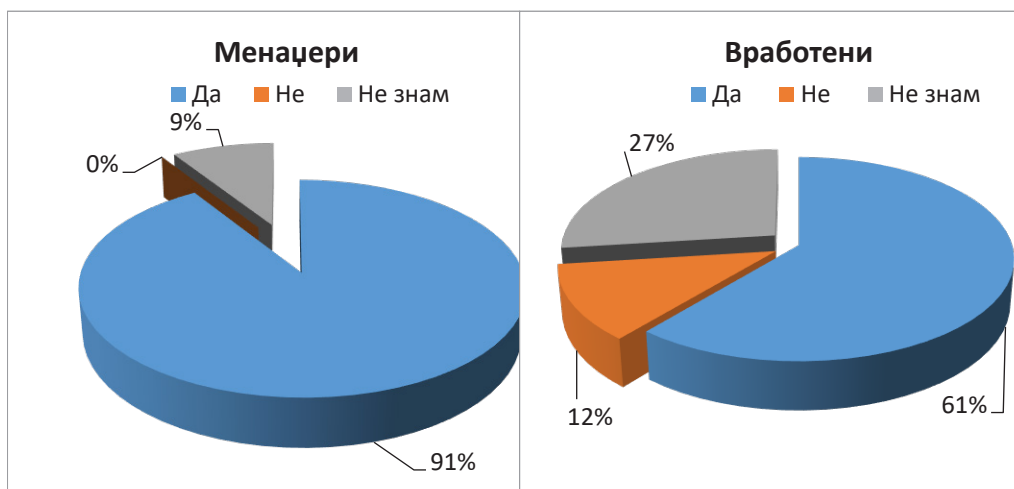
$$C = 0,344 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 26,819, што е поголема од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,344, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.), каде се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 91 % од нив, сметаат дека истите се одликуваат со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.), додека пак ситуацијата е многу поинаква кај вработените, каде што 61 % од нив сметаат дека менаџерите се одликуваат со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.).



Слика 3: Дадени одговори по првото прашање

Figure 3: Answers for question number 1

Изградениот вредносен систем на менаџерот со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) е основа за правилното раководење во организацијата, но, според дадените одговорите на испитаните менаџери и вработените се гледа дека постои разлика во нивните мислења, па може да се заклучи дека во организацијата нема големо задоволство од раководењето на менаџерите.

Второто прашање гласеше: *Дали менаџерот - лидерот во Вашата организацијата применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?*

Односно, прашањето поставено на менаџерите - лидерите, гласеше: *Дали Вие како менаџер - лидер сметате дека при раководењето применувате харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни).*

А за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер - лидер, применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички што следат.

Табела 3: Дадени одговори по второто прашање

Table 3: Answers for question number 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот - лидерот применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?	Да	27	79	55	59
	Не	2	6	11	12
	Без одговор	5	15	27	29
	Вкупно	34	100	93	100
		Пресметаниот χ^2 -тест =			
		9,655		C =	
		0,215			

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност),}$$

$$\chi^2_{0,05} = 9,655 \text{ (пресметана),}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност,}$$

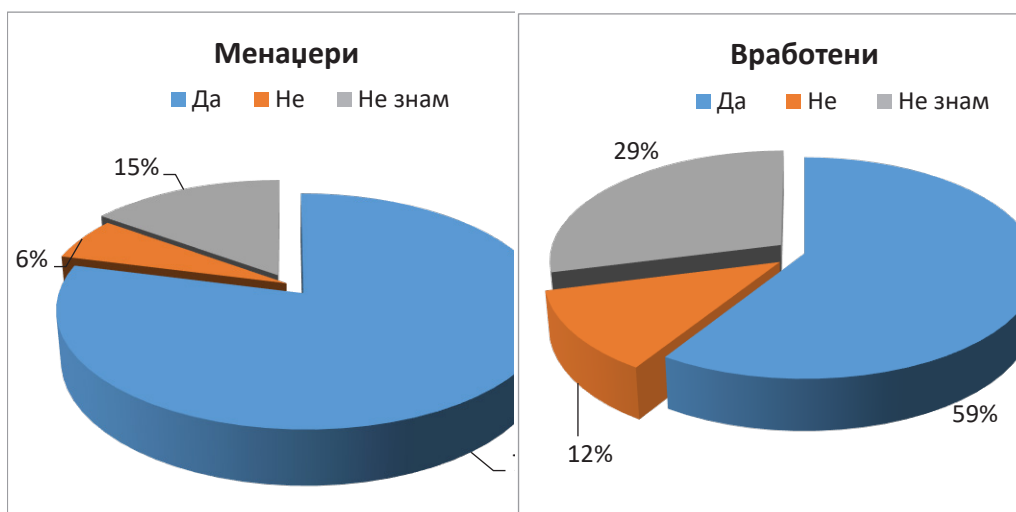
$$C = 0,215 \text{ (пресметана).}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 9,655, што е поголема од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,215, што значи слаба поврзаност.

Така, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерот - лидерот во организацијата применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни), каде се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 79 % од нив, сметаат дека истите применуваат харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни, додека пак ситуацијата е многу поинаква кај вработените, каде што 59 % од нив сметаат дека менаџерите применуваат харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни).



Слика 4: Дадени одговори по второто прашање

Figure 5: Answers for question number 2

Современото лидерство, пред сè со преферирање на харизматичкото и трансформациското лидерство, е лидерство на современото живеење онаму каде владее правилна организациска култура, па според дадените одговорите на испитаните менаџери и вработените се гледа дека во испитуваните организации постои разлика во нивните мислења, па може да се заклучи дека недоволно се применува современо лидерство.

Третото прашање гласеше: *Дали сметате дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите?*

Табела 4: Дадени одговори по третото прашање

Table 4: Answers for question number 3

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите?	Да	25	73	59	63
	Не	4	12	9	10
	Без одговор	5	15	25	27
	Вкупно	34	100	93	100
		тест = 4,511		Пресметаниот χ^2 -	
		0,1549		C =	

Пресметките од дадените одговори за двете групи прашања, добиената вредност за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност),}$$

$$\chi^2_{0,05} = 4,511 \text{ (пресметана),}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ таблична вредност} > \chi^2_{0,05} \text{ пресметана,}$$

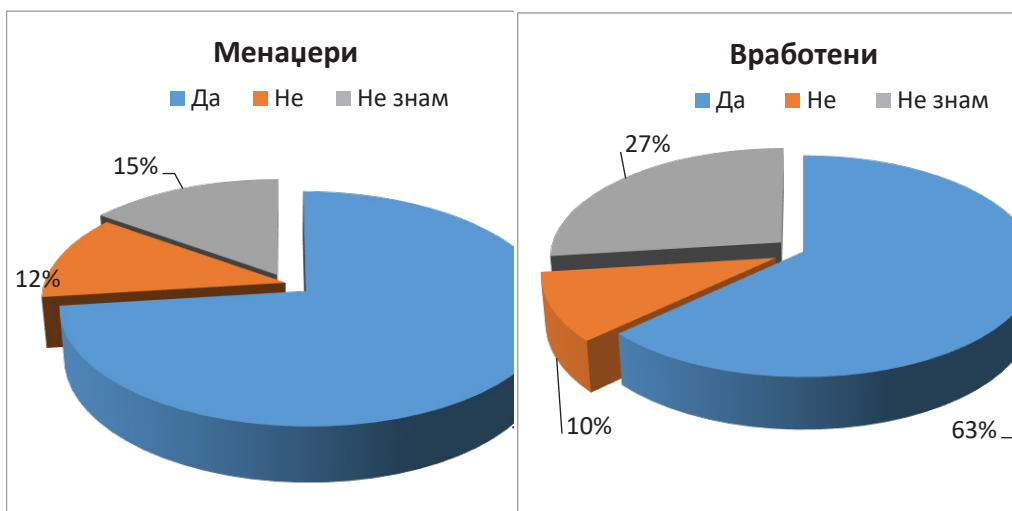
$$C = 0,149 \text{ (пресметана).}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 4,511, што е помала од теоретската вредност на χ^2 . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање може да се рече дека соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,149, што значи слаба, односно речиси да не постои поврзаност.

Така, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат мислењата на испитаниците во врска со тоа дали жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите, се гледа дека исказите на испитаните менаџери не се разликуваат од исказите на испитаните вработени.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 73 % од нив, сметаат дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите, што речиси во иста насока мислат и испитуваните вработените, при што 63 % од нив сметаат дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите.



Слика 5: Дадени одговори по третото прашање

Figure 6: Answers for question number 3

За разлика од претходните две прашања каде што одговорите по поставените прашања, согласно пресметките на χ^2 -тестот, се разликуваа, овде во третото прашање одговорите на испитуваните менаџери и вработени речиси соодветствуваат според процентуалната застапеност дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите

3.2 Краток коментар по емпириското истражување

Емпириското истражување покажа дека одговорите на испитуваните менаџери и вработени не соодветствуваат по првите две поставени прашања, а додека по третото прашање процентуално соодветствуваат.

Тоа најверојатно се должи на нивниот поглед на нештата од различна гледна точка на раководењето.

Тоа значи дека поставената генерална хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) ќе развива успешна работна атмосфера, мотивираност на вработените и нивна посветеност кон работењето, а со тоа и успешност на организацијата, па затоа е потребна обука на менаџерите и вработените.

Но, што се однесува за женското лидерство, иако сè уште не е обемно застапено во деловните субјекти, сепак, според процентуалната застапеност на исказите на испитуваните менаџери и вработени дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите, може да се рече дека женското лидерство има поддршка доколку жените кои имаат амбиција за лидери треба да поседуваат способности, знаење, делотворност и други вредности кои се ценети од вработените.

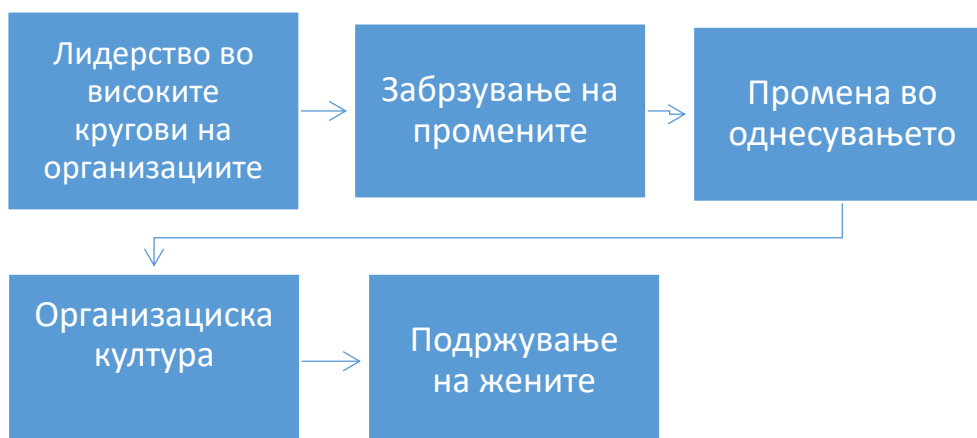
Сепак, секој менаџер мора континуирано да работи на свое оспособување и унапредување во поглед на користењето на знаењето и искуството за градење на вистински лидер

4 Преферирање на активности за унапредување на женското лидерство

Прифаќање на еднаквоста и способностите меѓу половите се јавува како клучен фактор за подигнување на угледот на женското лидерство.

За разлика од европските држави каде се цени способноста, а не полот, кај нас сè уште постојат бројни примери каде токму поради полот и сè уште неуверливото делување на женските лидери, се случуваат стереотипните разлики и неверби.

Стратегиите за константно и континуирано унапредување на женското раководење треба да се движат по следниве точки, најнапред прикажано преку сликата која следи:



Слика 6: Стратегиите за континуирано унапредување на женското раководење

Figure 7: Strategies for Continuous Improvement of Women's Governance

Мора да се нагласи дека сепак постојат интенции кои позитивно влијаат на промени во тој поглед каде на највисоките функции во финасискиот сектор се наоѓаат успешни жени со високо реноме во бизнис секторот

1) Лидерство во високите кругови на организациите

Клучниот фактор за да се донесе суштинска промена во лидерска улога е да се обезбеди убедливост во практиката. Од суштинско значење е врвните лидери да го одржат својот ангажман во промените во организацијата. Женското лидерство во високите кругови на организацијата покажува значителен позитивен резултат изминатите години и затоа е неопходно секоја стратегија да е насочена за жените да се застапени во топ менаџментот токму поради нивната способност и успешност.

2) Забрзување на промените

Женското лидерство, особено во топ менаџментот, е посебен дел од сите стратегии кои се прават за напредок на женското лидерство. Евидентен е напредок во земјите на ЕУ каде жените напредуваа 9 процентни поени за 10 години до 26 проценти од главните работни места. Земјите со квота одредби прават најголем напредок - Франција, Шпанија и Шведска се зголемија за 10-12 процентни поени, додека Велика Британија оствари 4 %. Норвешка покажува дека најбрзиот напредок може да се постигне со донесување на квоти. Таму уделот на жените има напредок за 34 процентни поени во сличен период од 10 години. Во Германија, иако се појавило назадување во овој поглед, сепак се очекува да се придвижи напред откако се донесе Законот за квоти. Во исто време, 59 % од деловните субјекти во Европа сè уште немаат жени лидери, така што таквата директива се чека од Европскиот совет³⁰.

Кај нас не може да се најдат потполни статистички податоци како се движат овие состојби. Топ менаџментот е место за ефикасни, ефективни и успешни

³⁰ Grant, Thornton (2015), Woman leadership op. cit., pp. 5–7.

раководни лица кои се успешни и професионални, а да не се делат по полот. Токму овие стратегии треба да помогнат да се утврди функцијата на женското лидерство како синоним на еднаквост.

3) *Промена на културата*

Примерите на успешни стратегии и практики во лидерството покажуваат дека е потреба со цел да се отстрани несвесната, како и свесната пристрасност и другите бариери за разновидност и вклучување што воопшто ги спречува жените да напредуваат низ културата и лидерството³¹.

Оваа реализација е можеби дел од причината зошто стереотипите се помалку контроверзни, заедно со признанието дека темпото на промената на ова ниво е премногу бавно. Во многу земји тоа се случува многу брзо и авангардно, но постојат многу култури каде овој процес е речиси незапочнат процес.

Имајќи ја предвид нашата култура, македонската жена е поделена на оние кои ја почитуваат традицијата и сметаат дека жената припаѓа во домот, и оние кои се убедени дека жената лидер е вистинското решение за многу компании, организации, дури и државни органи.

4) *Организациска култура*

При користењето на успешни стратегии, јасно е дека не е неопходно да се избере меѓу нив за да се подобри положбата на женското лидерство - тие не се меѓусебно поврзани. Не постои противречност помеѓу тоа да се има силно законодавство; развој на сеопфатни интегрирани стратегии со длабок дострел преку самите организации; и високи лидери кои ја преземаат улогата на менаџер за пример, односно да ги водат и да одговараат на оние на кои им ја делегираат одговорноста за спроведување на промените.

Без разлика дали пристапот е да се поттикнат драматични промени или да се воведат промени во фазите, ефективните стратегии можат да се карактеризираат како повеќе инфлуентивни отколку да се мешаат со политики и закони. Она што е значајно за примерите е дека тие се фокусираат на правна, културна и структурна промена во организациите и нивната околина.

5) *Поддршка на жените*

Уште еден чекор од ваквите стратегии се фокусира на самата жена, како индивидуа и како група. Ова е важен дел од процесот, но не и замена за управуваниот системски пристап кон организациските и културните промени, што е белег на успешните иницијативи. Стратегиите фокусирани на развојот на жените вклучуваат менторство, обуки и спонзорство, женско поврзување. Жените што им помагаат на жените е важен чин при што се активираат женските здруженија. Значајно е жените лидери да бидат повидливи и притоа тоа да се прикаже на креативен начин преку користење на женските успешни примери да се мотивираат останатите.

³¹ Carter, N. M. and Wagner, H. M. (2011), *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, quoted in Grant Thornton 2013, op. cit., p. 4.

Во земји каде што имало напори да се зголеми уделот на жените во одборите, стравувањата дека нема да има доволно искусни, способни жени да ги полнат местата се покажаа неосновани³².

Во Република Северна Македонија постојат повеќе организации кои се занимаваат токму со оваа проблематика. Имајќи предвид дека само 5 % од лидерите на организациите во државата се жени, се појавува потреба за истакнување на потребата за радикални промени на ова поле. Во однос на тоа, и Република Северна Македонија како членка на Обединетите Нации се придружува кон проектот „Целите за одржлив развој на Обединетите Нации до 2030 година“ каде е предвидена родова еднаквост во остварување на правата за жените и инклузијата на сите нивоа.

Општо погледнато, лидерот е тој што ги поврзува своите тимови и создава можност за работење кое ќе придонесе за исполнување на целите на организацијата. Жената лидер со својот стил на раководење е способна да ги исполни очекувањата од вработените, односно да ја подобри организациската култура и да ги мотивира тимовите. Ваквата посветеност е предност и е препорачлива карактеристика која е ефектуирана во однесувањето на лидерите во организациите во кои има женско раководење во Република Северна Македонија. Тоа е и реално женска карактеристика - да ја држи „заедницата“ и да ја обликува и насочува според целите доминантни во организацијата.

За да се создадат организациски системи во кои се инвестира и се поддржува лидерството на жените, мора да се има постојан дијалог, доволно собирање податоци и соработка помеѓу сите нивоа на една организација. Мерењето на ангажманот на вработените е клучен дел од оваа загатка.

Програмите за ангажирање на вработените треба да проценат како раководство поддржува различности и иницијативи за вклучување. Покрај тоа, редовните разговори со жените лидери за да се слушаат нивните приказни, потреби и предизвици кои ќе го зајакнат значењето на овие податоци.

³² The UN Global Compact is the world's largest voluntary corporate citizenship initiative, with over 8,000 business participants and other stakeholders involved in more than 135 countries, пристапено кон <http://weprinciples.org/Site/Overview/> на 22.11.2019.

5 Заклучок

Лидерството е влијателна акција и се користи за остварување на визијата и постигнување зацртаните цели. Во тој поглед се јавуваат различните стилови на лидерство, кои произлегуваат од различни начини на постапување кон луѓето, различен вид на цели и природа на организациите.

Лидерите се тие кои ги насочуваат другите да одат напред кон иднината и да ги мотивираат да ги постигнат поставените цели со одреден начин на функционирање или дејствување. Истите треба да постапуваат според нивните визији. Лидерите треба да имаат одговорност и авторитет и тие треба да имаат визија за иднината и да бидат доволно уверени дека можат да ја водат организацијата во просперитет.

Лидерите работат тимски и всушност се тие кои ги поврзуваат своите тимови и создава можност за работење кое ќе придонесе за исполнување на целите на организацијата. Жените кои се јавуваат како вистински лидери со својот стил на раководење имаат способност да ја подобраат организациската култура и да ги мотивираат тимовите и вработените за да ги остварат поставените планови и цели.

Анализирајќи ги придобивките од женското лидерство, современата наука открила дека жените раководат помалку автократски од мажите и имаат поголема чувствителност кон важноста и употребата на човечкиот потенцијал. Меѓу другите причини за зголемената вклученост на жените на лидерски позиции кои произлегуваат од фактот за намалување на дискриминација по половите, користење на различностите, истакнување на лидерскиот стил на лидерство од страна на жените за деловно работење на современите организации, нивната стручност, знаење, способности и изграденост со етичка посветеност кон другите.

Сепак клучниот фактор за поголема застапеност на жените на лидерски позиции најмногу ќе произлегува од убедителноста на водените покажани во практиката, преку обезбедените позитивни резултати во работењето.

Користена литература:

- [1] Adler, N. J. (1990), *Žene u managementu širom svijeta*. Žena, книга;
- [2] Carter, N. M., & Wagner, H. M. (2007), *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on boards*. East Lansing: Michigan State University, книга;
- [3] Chatman, J., & Eunyong, S. (2007), *Leading through organizational culture. Bo S. Chowdhury, Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders*. New York: Free Press;
- [4] Covey, S., & Memill, R. (2006), *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press, книга;
- [5] Draft, R. I., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010), *Management*. Dunfermline: Cengage Learning EMEA, книга;
- [6] Hannagan, T. (2008), *Management. Concepts & Practices*. London: Pearson Education, книга;
- [7] Heim, P., & Golant, S. K. (1993), *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*. New York: A Plume Book, книга;

- [8] Kotterman, J. (2006), Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 13-17;
- [9] Madson, S. (2008), *On becoming a woman leader: Learning from the experiences of university presidents*. San Francisco: Jossey-Bass, книга;
- [10] Martins, N., & Martins, E. (2009), *Organizational Culture (vo Organisational behaviour : global and Southern African perspectives od Stephen P Robbins; Tim Judge; Aletta Odendaal; G Roodt)*. Cape Town: Pearson Southern Africa, книга;
- [11] Northouse, P. (2010), *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage P., книга;
- [12] O'Neil, D. A., Hopkings, M. M., & Bilimoria, D. (2015), A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 253-276;
- [13] Palmu-Joronen , A. L. (2009), *Nokian vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia*. Juväskylä: Atena, книга;
- [14] Piha, K. (2006), *Äitijohtaja*. Helsinki: Talentum, книга;
- [15] Schein, & Edgar, H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, книга;
- [16] Sherman, W. H. (2005), Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women's Experiences with a District-Based Aspiring Leaders Program. *Educational Administration Quarterly*. *Educational Administration Quarterly*, 707-740;
- [17] Tanhua , I. (2005). *Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta*. Työ-ja elinkeinoministeriö, книга;
- [18] Tannenbaum, R., & Shmit, W. H. (1958), How to Chose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 95-101;
- [19] Wolverton, M., Bower, B. L., & Hyle, A. (2008), *Women at the top: What women university and college presidents say about effective leadership (Journeys to Leadership Series)*. Sterling: Stylus Publishing LLC;
- [20] World YWCA, & UNFPA. (2006), *Empowering Young Women to Lead Change: a Training Manual*. /: UNFPA. Повратено од unfpa.org: www.unfpa.org/publications/detail.cfm?ID=304;
- [21] Vingapp. *Menadžerske vještine*. <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/>;
- [22] Vingapp. *5 Principles of Effective Leadership Communication*. <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/>;
- [23] Kvalis.com, *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*. <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling>.