
ATTITUDES TOWARDS WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA

Arta Xhelili

Faculty of Social Sciences, Mother Teresa University, Skopje, Republic of North Macedonia,

arta.xhelili@unt.edu.mk

Abstract: Globally, in the last four decades, the number of women in the job market has increased significantly. More women are entering into positions of managers and leaders. However, despite the laws in many countries aimed on advancing women to the top positions of the companies, the "glass ceiling" phenomenon still continues. Research in the direction of women in leadership positions shows a series of challenges that women face during the process of advancing into higher positions. Research on the attitudes towards a woman as manager shows that male subordinates have negative attitudes and stereotypes towards a woman leader and that successful leaders and managers are still imagined as men. Stereotypes are even more pronounced in patriarchal and traditional societies. As a result, because of these attitudes and prejudices women face obstacles in dealing with their male counterparts, which contributes to being perceived as being less effective in the role of a leader. The aim of this research is to see the differences between men and women in the Republic of Macedonia in attitudes toward a woman manager. The results taken from a survey showed that there are differences in attitudes towards a woman manager between men and women, where women are somewhat positive, while men are neutral. What is worth noting is that the attitude of the women themselves towards the manager is not completely positive.

Keywords: attitudes towards women leaders; organizational communication; supervisor subordinate relationship; sexism

СТАВОВИТЕ КОН ЖЕНИ НА ЛИДЕРСКИ ПОЗИЦИИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**Арта Целили**

Факултет за социјални науки, Универзитет „Мајка Тереза“, Скопје, Република Северна

Македонија, arta.xhelili@unt.edu.mk

Резиме: Глобално во последните четири децении бројот на жените на работни места видно е зголемен. Се повеќе жени влегуваат во позиции на управувачи и лидери. Сепак, и покрај законите во многу земји во насока на унапредување на жените кон врвот на компаниите, феноменот на "стаклениот таван" продолжува. Истражувањата во насока на жените на лидерски позиции покажуваат на низа предизвици со кои жените се соочуваат. Според истражувањата во врска со ставовите кон жената управител, мажите како потчинети имаат негативни ставови и стереотипи кон жена лидер и дека успешните лидери и менаџери се уште се замислуваат како мажи. Стереотипите се уште поизразени во патријархални и традиционални општества. Како резултат на овие ставови и предрасуди жените се соочуваат со препреки во справување со нивните машки колеги што придонесува да се перцептираат како помалку ефикасни во улога на лидер. Цел на ова истражување беше да се увидат разликите помеѓу мажите и жените во Р.М. во ставовите кон жена менаџер. Резултатите на истражувањето покажаа дека постојат разлики во ставовите кон жена менаџер помеѓу мажите и жените, каде што жените се донекаде позитивни, додека мажите се неутрални. Тоа што вреди да се напомене е дека и ставот на самите жени кон жена менаџер не е потполно позитивен.

Клучни зборови: ставови кон жена лидер, организациска комуникација, надзорно-подреден однос, сексизам

1. ВОВЕД

Глобално во последните четири децении бројот на жените на работни места видно е зголемен. Се повеќе жени влегуваат во позиции на управувачи и лидери. Сепак, и покрај законите во многу земји во насока на унапредување на жените кон врвот на компаниите, феноменот на "стаклениот таван" продолжува (Барет и Давидсон, 2006). Метафората на "стаклениот таван" покажува на бариерите на предрасуди и дискриминација што ги исклучува жените од високите лидерски позиции. Опишано од Меркант (2012) стаклениот таван покажува дека иако жените може да се пробијат преку влезната врата на управителната хиерархија, во одреден момент тие се спречени од невидливи бариери за да се движат на повисоки позиции.

Прашањата околу жените во авторитетска положба се појавуваат во 80-тите. Дабно (1985) спроведе лонгитудинална студија од 1975-та до 1983-та година со цел да ги измери позитивните и негативните ставови на студентите на бизнис менаџмент кон жените како директори/управители во организации. Ставовите беа испитани во период од осум години за да се утврди дали се случиле промени и дали може да бидат откриени одредени трендови. Резултатите покажаа дека во периодот од 1975-та до 1983-та година студентите од машки пол постојано покажуваа негативни ставови кон жените како менаџери, додека нивните колешки беа позитивни. Покрај ова мажите беа значително повеќе негативни отколку жените. Во кратко Дабно (1985) не откри значителни трендови во позитивна или негативна насока во текот на годините. Осврнувајќи се на теоријата и истражувањата на ставовите на Фишбејн и Ајзен (1975) (како што е наведено во Дабно, 1985, стр. 238) Дабно (1985) тврди дека машките менаџери со негативни ставови се predisponирани да дејствуваат на овие ставови кога станува збор кон жените во организациите. Тој заклучува дека "жените управители може да очекуваат да страдаат од дискриминација и стереотипи и за некое време, бидејќи голем број на членови во примерокот на студентите од бизнис менаџмент програмата се очекува да влезат во бизнис организации како менаџери" (стр. 238). Овие наоди покажуваат дека историски се покажало дека машките потчинети имале негативни ставови кон жена-менаџер. И покрај тоа што е напишано пред повеќе од десет години, оваа студија се покажа како корисна почетна точка на ова студија.

Некој би можел да претпостави дека жените биле успешни во добивање на лидерски позиции во време на овие три децении откако научниот труд од Дабно беше напишан. Сепак 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 кои не ги одминуваат ни најразвиените модерни демократски општества. Според Кристен Белстром (2015) едитор на Форчн, листата на Форчн 500 откри дека жените држат само 4.6% од позициите на директори, и почнувајќи од Фебруари 2016 има само 21 жени раководители. Значи иако ова прашање историски има добиено големо внимание сепак нема значително подобрување кон оваа насока. Од друга страна, во денешно време бројот на младите жени кои што дипломираат од колеџ е се поголем од бројот на мажите ("Women in Leadership" 2015). Ситуацијата во Република Македонија е слична.

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 Р.М.. 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 ("На менаџерски позиции само 12 проценти жени," 2016). Сојузот на стопански комори на Македонија потврдува дека само два отсто од жените во Македонија се на раководни позиции во големите компании, а помалку од четири отсто 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 Македонија е родово неизбалансирано општество за да може жените да прават развој во бизнисот. Македонското општество е раководено од патријархални вредности кои ги ограничуваат напорите за постигнување на родовата рамноправност на пазарот на трудот.

Истражувањата во насока на жените на лидерски позиции покажуваат на низа предизвици со кои жените се соочуваат. Шак и Лидл (2004) користеа квалитативни и квантитативни методи за откривање на позитивните и негативните искуства на жените во управувањето. Примерок на истражување беа деведесет и три жени менаџери во Југоисточна Америка. Квалитативните методи овозможија жените да ги изразат своите искуства како менаџери, додека квантитативните методи им дозволија да ги оценат колку описни беа тие искуства во нивната работа. На овој начин истражувачите добија подетална и попрецизна слика за корпоративната средина за жените. Квалитативните податоци открија дека се уште постои мрежата на "добрите момчиња", и дека управувањето се уште е средина во која доминираат мажите. Дополнително негативно искуство беше дека жените во управувањето доживуваат поголеми препреки кон напредок. Ова откритие се препишува на фактот дека жените добиле помалку предизвикувачки задачи. Исто така жените откриле дека требале да ја заработат почита, а не да им биде дадена поради позицијата. Врз основа на квалитативните податоци, Шак и Лидл (2004) заклучија дека жените често се чувствуваат фрустрирани поради сексистичката корпоративна средина, средина во која како што Вилмсен (2002) покажува, успешните менаџери се уште се замислени како мажи и машките стереотипични особини се гледаат како

карактеристики на успешен управител. Половите стереотипи играат улога и во односот лидер – подреден. Грин, Андерсон, и Шиверс (1996) ги испитуваа демографските и организациските карактеристики за да го видат нивната способност за ограничување или олеснување на размените лидер-член. Резултатите покажаа дека размените лидер-член поверојатно е да имаат 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.

Ставовите кон жена лидер

Студиите во врска со ставовите на подредените кон жена лидер главно се вршени 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 расудувања и ставови и теоријата на управување. Пред да се даде преглед на релевантната литература во оглед на ставовите кон жена лидер важно е да се концептуализира поимот "став".

Ставовите претставуваат искази кои содржат позитивни или негативни проценки во врска со некој објект, личност, работа, институција или случувања (Ајзен, 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-контра, позитивна-негативна, пријатна-непријатна" (Ајзен, 2005, стр. 3). Ставот е невозможно директно да се наблудува, туку треба да произлезе преку мерливи одговори, како што се зборовите сакам, мразам, добро, лошо. Како што наведуваат Гунеј, Гохар, Акинџи, и Акинџи (2006) социјалните психолози истотака употребуваат специфични термини за да опишат одредени класификации на ставовите. Според Франзои (2000) (како што е цитирано во Гунеј и др., 2006, стр. 195) ставот кон себеси се нарекува самопочит, а негативните ставови кон одредени групи се нарекуваат предрасуди.

Според горенаведените истражувања очигледно постојат негативни ставови кон жените како менаџери. Истражувања на ова тема се извршени во различни држави и култури. Adejemi-Belo i Tomkiewi~ (1996) беа заинтересирани за проучување на влијанието на полот на ставовите кон жените менаџери. Тие ја употребиа скалата на Жените Како Менаџери со цел да создадат остроумно познавање на ставовите што нигерианите ги имаат кон жените менаџери. Наодите открија дека нигериските жени имаат по позитивни ставови кон жените менаџери отколку мажите. Адејеми-Бело и Томкиевич (1996) тврдеа дека негативните стереотипи кои се имаат за жените во управувањето се причина што нивното присуство во управување е тешко и обесхрабрувачко. Како што е наведено од страна на Адејеми-Бело и Томкиевич, значителните разлики во ставовите на Нигерските мажи и жени кон жените менаџери може да предизвикат жените да се соочуваат со пречки во справувањето со нивните машки колеги. Во ист правец, Liu, Komer, i Dabinski (2001) ја проучуваа позицијата на жените во управување во кинеската работна сила. 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 имаше врска со тоа дали продавачите и продавачките имаат стереотипи за жените во управување. Вториот сет на ставови сметаше дали продавачот или продавачката сметаат дека жената како менаџер покажува особини кои обично се поврзани со добри менаџери. Послениот сет на ставови дискутираше дали продавачите ги прифаќаа жените како менаџери за продажба. Нивните наоди открија дека машките продавачи даваа пониски проценки за жените менаџери во споредба со жените продавачи.

Слично, Milner, Kas, Fi{er, i Notrika (2007) го употребиа моделот на лидер-член размена како теоретска рамка за да го разберат билошкиот пол и лидерството во контекст на Јужна Африка. Тие сакаа да знаат за влијанието на биолошкиот пол на квалитетот на односите лидер-член (претпоставен-подреден). Тие објаснија дека моделот на размените на 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 доживуваа попозитивна лидер-член размена под надзор на мажи, додека жените доживуваа попозитивен однос размена лидер-член под женски надзор. Со други зборови, жените како подредени имаа попозитивен став кон жена како претпоставена во разлика од нивните машки колеги со истиот претпоставен. Како резултат, јасно е дека биолошкиот пол има важно влијание на перцептираниот квалитет на односот лидер-член. Така што кога претпоставените и подредените се од ист пол, подредените го доживуваат односот попозитивно и обратно.

Бренер, Томкиевич, и Шејн (1989) го испитуваа односот помеѓу стереотипите во врска со полот и карактеристиките за управување според американските мажи и жени менаџери. Тие открија дека жените се гледаа себеси дека поседуваат голем број на карактеристики на успешни менаџери. Резултатите беа

споредени со резултатите од студии за менаџери спроведена 15 години порано. Шејн (1973, 1975) (како што е наведено во Бренер и сор., 1989) покажа дека "мажите и жените кои биле менаџери се замислуваа дека поседуваат особини, ставови, и темперамент кои воопшто почесто се препишуваат на мажите отколку на жените" (стр. 662). Споредбата на Бренер и сор. (1989) посочи дека машкиот менаџерски стереотип се уште постои во средината на управување. Мажите ги гледаа менаџерите дека поседуваат карактеристики кои се атрибуираат 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 добиени во контекст на Турција. Гунеј и сор. (2006) ги разгледуваа менаџерските ставови кон жените менаџери во Турција и Пакистан. Тие пронајдоа дека во Турција жените и мажите имаат негативен став кон жените менаџери. Крос-културната споредба меѓу овие две држави покажа дека мажите во Пакистан имаат по позитивни ставови кон жените менаџери во споредба со мажите во Турција.

Али, Кхан и Мунаф (2013) ги потврдуваат наодите на Гунеј и сор. (2006) во врска со ставовите на мажите во Палестина кон жените менаџери. Ставовите се по позитивни но тоа што е инетресно да се напомене е дека нивните наоди покажаа дека мажите кои живеат во големи семејства имаат значително по негативни полови стереотипи кон жени менаџери додека мажите кои се дел од нуклеарни семејства имаат неутрални ставови кон жени менаџери. Истотака мажите на кои што мајката им работи се покажа дека имаат позитивни ставови во споредба со мажите на кои мајките им беа домаќинки.

Друга споредба на култури во врска со полот и односот претпоставен-подреден е спроведена од страна на Pild i Ksin (2000). Тие ја испитуваа поврзаноста помеѓу демографијата и квалитетот на односите во диадите претпоставен-подреден, или вертикални диади во САД и Мексико. Нивните претпоставки беа извадени од 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 (поголема патријархалност, мачоизам и држење далечина според моќтана субјектите) очекувале дека полот и возраста ќе имаат поголемо влијание во Мексико отколку во САД. Наодите ги подржуваа овие хипотези. Резултатите покажаа дека сличноста на рацата и полот имаа 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 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 несогласна со поимот на мажи кои треба да известуваат на жени" (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 се уште се замислуваат како мажи (Дабно, 1985; Адејеми-бело и Томкиевич, 1996; Лиу, Комер, и Дабински, 2001; Milner, Кас, Fi{er, i Notrika, 2007; Шак и Лидл, 2004; Бренер, Томкиевич, и Шејн, 1989; Гриин, Андерсон, и Шиверс, 1996; Вилмсен, 2002; Пилд и Ксин, 2000). Стереотипите се уште поизразени во патријархални и традиционални општества (Адејеми-бело и Томкиевич, 1996; Али и сор., 2013; Гунеј и сор., 2006; Лиу, Комер, и Дабински, 2001; Пилд и Ксин, 2000). Како резултат на овие ставови и предрасуди жените се соочуваат со препреки во справување со нивните машки колеги што придонесува да се перцептираат како помалку ефикасни во улога на лидер. Со оглед на горенаведените бројки на жени лидери во Р.М и земајќи во предвид дека Р.М. е патријархално општество имам разлог да претпоставам дека постојат предрасуди кон жените на раководни позиции и овие предрасуди се разликуваат кај мажите и жените. Во мој интерес како млада, образована, и можен иден лидер е да дознаам каков е ставот на мажите и жените во Р. М. кон жените во раководни позиции. Preku ова istra`uvawe mo`am da добијам klu~ni informacii za situacijata na `enite vo makedonskiot biznis sektor od koja mo`e da придобијат институциите кои создаваат програми и intervencii za namaluvawe na rodoviot konflikt i rodovata neednakvost na rabota. За оваа цел ја поставувам следната хипотеза:

X1: Ставовите кон жените во лидерски позиции ќе бидат различни кај мажите и жените вработени.

2. МЕТОДОЛОГИЈА

Со цел да истражуваат ставовите на подредените кон жена во лидерска позиција се спроведе анкета. Истражувањето се спроведе преку прашалник, во кој вработените требаа да покажат во колкава мера се согласуваат или не се согласуваат со одредени ставови наменети кон жена менаџер. Примерокот вклучуваше 60 подредени, вработени во компанија во главниот град Скопје, од кои 34 беа жени а 26 мажи. 78% од испитаниците беа во возраст од 25-34, 8 % беа во возраст од 18-24, а останатите во возраст од 35-44. Од вкупниот број на испитаници 34 беа од македонска националност, 23 од албанска националност, а три

испитаника немаа одговорено на оваа прашање. Примерокот беше случаен и учеството на испитаниците беше доброволно и анонимно, со одговарање на прашалникот онлине преку surveymonkey.com. Ставовите кон жена менаџер беа истражувани преку инструмент за мерење на ставовите кон жени менаџери (ATWoM-Attitudes toward women managers создадена од Ајџан, Бајазит, Беркман и Боратов, 2011). Прашалникот имаше вкупно 27 ставови во кои вработените употребуваа одговори во вид на Ликерт скалакои се движеа од 1 (Воопшто не се согласувам) до 7 (потполно се согласувам).

3. РЕЗУЛТАТИ

Анализа на податоци

Прашалникот беше кодиран и потоа ставен во СПСС системот на податоци. Сите прашања беа оценувани преку седум точки на Ликерт скала. Оценка на еден покажуваше дека испитаникот има негативни ставови кон жена менаџер додека оценка од 7 покажуваше дека испитаникот има позитивен став кон жена 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 еден беше заменено со 7, 2 со 6, 3 со 5 и обратно. Откако податоците беа ставени во СПСС беа спроведени тестови за доверливост и валидност, дескриптивна и инференцијална статистика.

Доверливост и валидност на инструментот

Тестот за доверливост беше спроведен за сите прашања. Cronbach's Alpha на прашалникот покажуваше .858, што покажува дека инструментот е консистентен и сигурен.

Дескриптивни статистики

Дескриптивни статистики беа спроведени во скалата за мерење на ставовите кон жена менаџер и открија дека просечно испитаниците донекаде се согласуваат со позитивните ставови кон жена менаџер ($SD=.67$), со 5.16.

Инференцијални статистики

Со цел да се дознае дали постојат разлики во ставовите помеѓу мажите и жените, беше спроведено Independent T-test, со кој се споредува просекот на двете групи на независната варијабла (Пол). P вредноста на t-тестот е .006. Ова бројка е помала од 0.05 што покажува значителни разлики помеѓу двете групи. Значи постојат разлики во ставовите на мажите и жените кон жените менаџери. Споредбата на просеците покажува дека жените донекаде имаат позитивен став кон жените менаџери (просек 5.4), додека мажите се неутрални (просек 4.9).

Наоди

Според резултатите на тестовите, може да се заклучи дека постои мала разлика помеѓу мажите и жените кон жена менаџер, каде што жените имаат донекаде позитивен став кон жена менаџер, додека мажите се покажуваат како неутрални кон оваа насока. Како заклучок, хипотезата дека ставовите кон жените во лидерски позиции ќе бидат различни кај мажите и жените вработени е подржана од страна на податоците.

4. ДИСКУСИЈА

Цел на ова истражување беше да се увидат разликите помеѓу мажите и жените во P.M. во ставовите кон жена менаџер. Резултатите на истражувањето покажаа дека постојат разлики во ставовите кон жена менаџер помеѓу мажите и жените, каде што жените се донекаде позитивни, додека мажите се неутрални. Тоа што вреди да се напомене е дека и ставот на самите жени кон жена менаџер не е потполно позитивен.

Ограничувања

Првото ограничување на ова истражување е поврзано со надворешната валидност. Наодите се резултат на еден мал примерок, така што резултатите не може да се генерализираат на целата популација. Поголем примерок би дал по доверливи резултати и по статистички значајни наоди.

Другото ограничување е поврзано со внатрешната валидност на студијата. Прашалниците беа замолени да се пополнат од страна на жена менаџер. Ова можело да влијае подредените да одговараат попозитивно кон ставовите наменети кон жена менаџер.

БИБЛИОГРАФИЈА

- Adeyemi-Bello, T., & Tomkiewicz, J. M. (1996). The attitudes of Nigerian toward women managers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(5), 133-139.
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality and behavior. Open University Press, Berkshire: England.
- 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.

-
- 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.
- Barret, M., & Davidson, M. J. (2006). *Gender and communication at work*. Hampshire, GU: Ashgate Publishing Limited.
- 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/>
- 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.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 235-239.
- 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/>
- 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.
- 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.
- 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.
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. *CMC Senior Theses*. Paper 513.
- 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.
- Na menaxerski poziciji samo 12 procenti `eni. (2016, Mart 8). Prezemeno od <http://www.libertas.mk/namenadherski-pozitsii-samo-12-protenti-zh/>
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (2000). Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization Studies*, 21(6), 1077-1094.
- 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.
- Willemsen, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager: A stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46(11/12), 385-391.
- Women in leadership. (2015, January 14). Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/chapter-1-women-in-leadership/>