

В. Г. Зарубин

Л. С. Киселева

Гендерные аспекты лидерства в бизнесе: мировой опыт и Россия

Доля женщин в руководстве российских компаний является самой высокой в мире. На основе нескольких волн расчета Women Business Index установлено, что в России складывается весьма благоприятная деловая и социальная среда для развития женского предпринимательства. Изучение лидерских качеств российских женщин-руководителей показывает, что женщины не стремятся дотянуться до мужчин в своих методах управления фирмой. Успеха в бизнесе женщины достигают посредством творческого использования своих личностных черт характера и стереотипов поведения, (техника «знаков внимания», «мягкие конфликтные технологии»). Для российских женщин характерна очень высокая уверенность в своем умении действовать в ситуации конфликта и угрозы риска. Мы прогнозируем увеличение присутствия женщин в бизнесе по мере устранения экономических барьеров в виде нехватки финансовых возможностей для открытия бизнеса, а также преодоления неуверенности в себе, изменения некоторых внутренних установок российских женщин.

Ключевые слова: Индекс женской предпринимательской активности, Россия, АТР, МИНТ, предпринимательская экосистема, гуманный менеджмент

Введение

Оценка экспертами потенциала лидерства и возможностей женщин успешно управлять организацией до сих пор приводит, как правило, к противоречивым выводам. С одной стороны, осторожные оценки ученых относительно способностей женщин завоевывать высшие управленческие позиции обусловлены тем, что женщины сами не стремятся достичь этих позиций, и, с другой стороны, к сожалению, склонны недооценивать достоинства других женщин и самих себя, переоценивая при этом мужские качества.

Гендерные аспекты лидерства впервые стали объектом научного интереса в 1940–50-е годы в США. Затем в 1970-х годах данная область стала активно развиваться под влиянием феминистской психологии. По утверждению Э. Гидденса, институциональное разделение между полами фактически отделяет разум от эмоций, и в этой связи различия полов он проводил кардинально. К настоящему моменту оформилось три основных направления исследований в области гендерных аспектов лидерства [4].

В первой группе гендерный фактор считается доминирующим при проявлении лидерских качеств, в нее входит концепция гендерного потока (Nieva & Gutek, 1980) [18], теория гендерного отбора лидеров (Charman, 1975) [14], концепция токенизма (Canter, 2008) [13]. S. Bem (1977) и J. T. Spence (2000) привлекли идею андрогинии в качестве обоснования различий между лидерами-женщинами и лидерами-мужчинами.

Во второй группе исследований предпочтение отдается лидерским качествам. Cantor, Bernay & Stones (1998) в рамках ситуационно-должностного подхода подчеркивают, что важнее не пол, а должность, которую занимает человек в организации [13]. По мысли исследователей, лидеры любого пола, занимающие позиции одного уровня, по своему поведению значительно не отличаются друг от друга. Теория ранговых ожиданий (статусная теория) отождествляет человека в группе и занимаемый этим человеком в обществе статус (Ridgeway, 2001) [19]. Поведенческая динамическая модель обмена «лидер-исследователь» G. Graen (1995) залогом успешного лидерства определяет способность к установлению тесных позитивных отношений с другими людьми [17]. Эта модель тесно связана с концепцией трансформационного лидерства (Bass & Avolio, 1994) [9].

Третья группа исследований посвящена влиянию стереотипов и ролей в восприятии лидеров как мужского, так и женского пола. Социально-ролевая теория гендерных различий, предложенная A. Eagly (1990, 2003), основывается на том, что женщина-лидер из-за ролевого и гендерного несовпадения в требованиях с высокой долей вероятности обречена на внутренний конфликт, поскольку лидерство, являясь изначально маскулинной ролью, предъявляет к человеку свои характерные требования [6; 15].

Общероссийская общественная организация «Российская академия бизнеса и предпринимательства» оценивает динамику развития женского бизнеса в России в 1,7 раза выше, чем мужского. Эксперты прогнозируют, что в 2020–2024 годах 40% российских женщин будут заниматься частным бизнесом. Тем не менее большинство россиян по-прежнему находится во власти стереотипа, связанного с тем, что женщина слишком зависима от семьи, поэтому никогда не справится с профессиональными обязанностями так же, как мужчина, не сможет всю себя посвятить работе. Кроме того считается, что бизнес-среда достаточно агрессивна, поэтому мужские качества в ней более востребованы. Существуют и другие стереотипы, которые являются препятствием для продвижения женщин вверх по карьерной лестнице. По данным исследований российских ученых (Чирикова, 1998; Малютина, 2002; Барсукова, 1999), анализ деятельности успешных компаний демонстрирует, что ни мужские черты лидерства (например, навязывание различных форм воздействия на сотрудников), ни лидерские качества женщины (например, упор на собственную интуицию), не являются эффективными, а предприниматель будет успешным в том случае, когда сумеет объединить в себе и мужские, и женские типичные свойства [1; 6; 8].

Постановка проблемы и методы исследования

Цель данного исследования — анализ показателей деловой активности российских женщин-предпринимателей в сопоставлении с мировой практикой, а также анализ специфических особенностей проявления лидерских качеств женщин-предпринимателей.

Для сравнения доли присутствия женщин в руководстве предприятий в разных странах и регионах мира авторами обобщены результаты исследований международной организации Grant Thornton International «Women in Business» (2017) [21]. На основе нескольких волн расчета Индекса женской предпринимательской активности (Women Business Index), сделанного Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ) по инициативе общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» с 2015 года [5], проанализированы относительные показатели, характеризующие деловую активность российских женщин с трех позиций: культура предпринимательства, предпринимательская экосистема, личные качества женщин. Для обработки и интерпретации вторичных данных мы воспользовались методами традиционного анализа, такими как описание и классификация, смысловая интерпретация данных, методы графического представления данных, ранжирование.

Гендерные аспекты лидерства в бизнесе

Анализ присутствия женщин-руководителей в высшем управленческом звене предприятий (рисунок 1) со всей очевидностью показывает, что в среднем наибольшая их доля характерна для быстро развивающихся стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН), группы БРИК (без ЮАР), стран Африки. Наибольший темп роста доли женщин в высшем руководстве компаний в 2017 году продемонстрировала группа МИНТ (Мексика, Индонезия, Нигерия, Турция). В странах G7 и в Евросоюзе присутствие женщин на руководящих позициях составляет 22–26% и не особенно меняется, а в странах Южной Европы даже снижается.

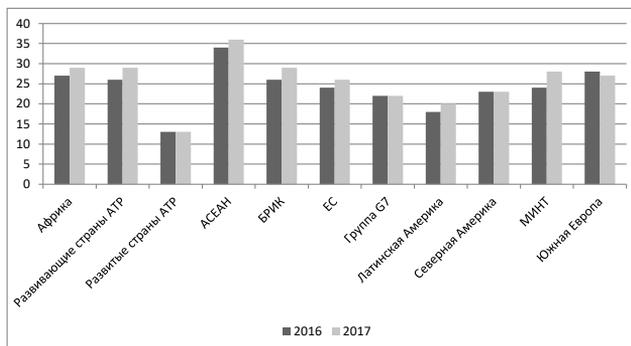


Рисунок 1.

Доля женщин-руководителей в высшем эшелоне управления компаниями по группам стран мира, 2016–2017 годы (в %)

Источник: составлено авторами на основе [21].

Статистика демонстрирует любопытную тенденцию: стабильная доля женщин в руководстве компаниями в «старых» экономиках и расширение доли их присутствия в странах с быстроразвивающимися экономиками. Мы дополнили данную статистику сведениями относительно доли предприятий, в высшем руководстве которых вообще нет женщин (рисунок 2). Страны Восточной Европы занимают лидирующие позиции по показателю присутствия дам в руководстве предприятиями во главе с Россией — единственной страной, где в составе топ-менеджмента практически каждой компании присутствуют женщины. Наихудшая ситуация с вхождением женщин в высшее руководство предприятий наблюдается в развитых странах АТР (54% предприятий с руководящим составом, состоящим только из мужчин), и в странах Латинской Америки (у 48% предприятий нет женщин в руководстве (рекордсмен — Аргентина (53%)).

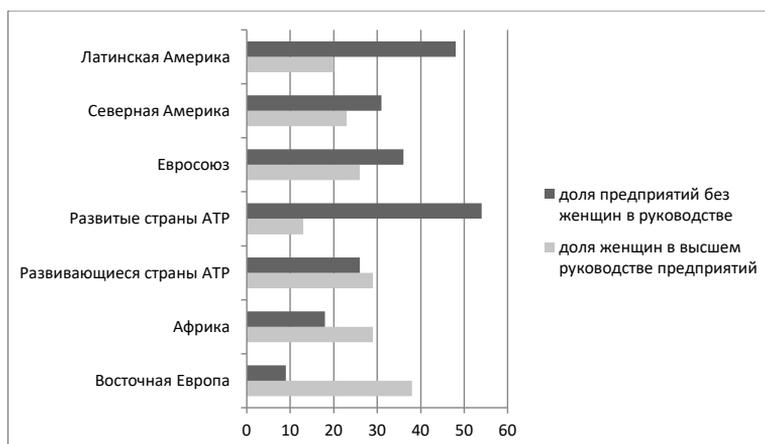


Рисунок 2.

Доля женщин в высшем руководстве предприятий и доля предприятий без женщин-топ-менеджеров, 2017 год (в %).

Источник: составлено авторами на основе [21].

Наилучшие позиции России в рейтинге присутствия женщин в высшем руководстве компаний объясняются успехом кампании за права женщин, проведенной во времена Советского Союза. Коммунистическая партия последовательно проводила курс на равноправие женщин, в результате чего их стало больше в таких сферах услуг, как здравоохранение, образование, бухгалтерия. Кроме мирового лидерства по количеству руководящих женских позиций в бизнесе Россия занимает первое место в мире по количеству женщин в структурах государственной власти: в органах исполнительной власти 72% женщин; законодательной — 55%; в органах судебной власти и прокуратуры — 68% [7].

Результаты исследований Grant Thornton International свидетельствуют, что чаще всего женщины в высшем руководстве компаний занимают должности директоров по управлению человеческими ресурсами (HR), либо финансовых директоров (рисунок 3).

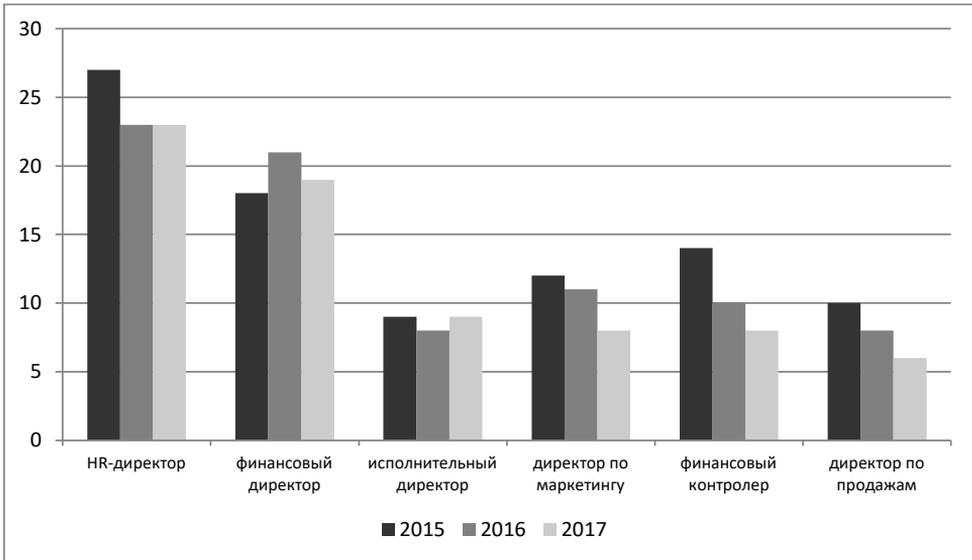


Рисунок 3.

Динамика доли женщин в высшем руководстве в разрезе должностей, 2015–2017 годы (%).

Источник: составлено авторами на основе [21].

Одним из международных индикаторов предпринимательской активности женщин является Female Entrepreneurship Index (FEI), рассчитываемый специалистами Global Entrepreneurship and Development Institute [20]. В 2015 году Россия занимала 56 место среди 70 стран-участниц исследования. Основная идея данного рейтинга состояла в том, чтобы сравнить страны по трем ключевым показателям: Entrepreneurial Environment, Entrepreneurial Eco-System, Entrepreneurial Aspirations. В результате наиболее низкие оценки оказались у россиянок по показателю «Фокус на экспорт», а наиболее высокие — «Образование предпринимателей».

Аналитический центр НАФИ по инициативе общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» с 2015 года рассчитывает Women Business Index (WBI) — Индекс женской предпринимательской активности. Индекс демонстрирует уровень благоприятствования деловой и социальной среды развитию женского предпринимательства в России и строится по трем ключевым показателям по аналогии с вышеупомянутым FEI: культура предпринимательства (отношение общества к женщинам-предпринимателям); предпринимательская экосистема (оценка условий ведения бизнеса, доступность инфраструктуры, финансов, бизнес-образования); личные качества женщины (оценка качества жизни и ее профессиональных навыков). По итогам нескольких волн исследования наблюдаются положительные изменения практически по всем компонентам WBI (рисунок 4).

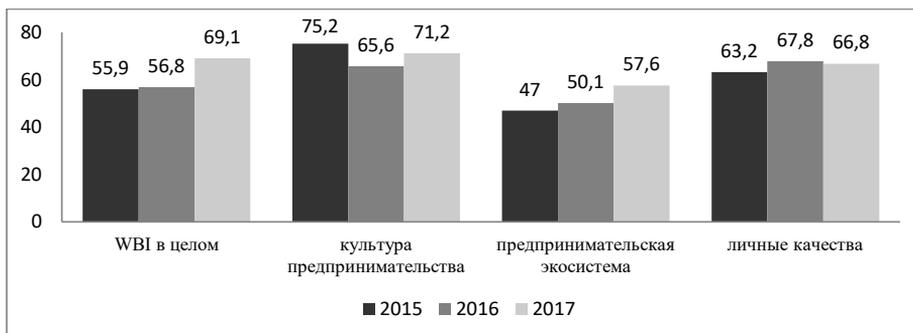


Рисунок 4.

Значения индекса WBI в динамике (% опрошенных).

Источник: построено автором на основе данных сайта www.womanopora.ru.

Значение индекса выше 50 указывает на преобладание позитивных оценок, ниже 50 — негативных. С момента старта исследования в 2015 году WBI вырос на 13%. Динамика WBI отражает стабильное улучшение отношения россиян к женскому предпринимательству. Женщины, решающие для себя вопрос, заниматься ли бизнесом, меньше стали волноваться относительно возможной негативной реакции близких на решение его начать. В том, что касается стимулов к началу предпринимательской деятельности, наиболее значимым является стремление к материальному благополучию (рисунок 5).



Рисунок 5.

Стимулы к открытию собственного бизнеса у российских женщин-предпринимателей (% опрошенных).

Источник: построено автором на основе данных сайта www.womanopora.ru.

Следующим популярным стимулом стало желание получить статус руководителя компании, что обусловлено, как правило, нежеланием подчиняться при работе по найму, а на третьем месте — желание приносить пользу обществу и желание реализовать свою идею. В России женское предпринимательство обладает ярко выраженной социально ориентированной направленностью: большинство собственниц бизнеса (59%) относят свое дело к категории социального предпринимательства. Среди них работают в сфере социальной защиты и помощи населению 20%, в области спорта и здорового образа жизни — 11% и в сфере творческого образования детей и взрослых — 9%.

Российские женщины-предпринимательницы оптимистично настроены в отношении доступности финансирования, бизнес-образования и инфраструктуры для детей. Большинство женщин, оформивших кредиты, отмечают легкость процедуры их получения. Нужно отметить, что женщины практически в 100% случаев возвращают долги банкам по взятым кредитам, поэтому те охотно сотрудничают с фирмами, которые возглавляют представительницы прекрасного пола.

Предпринимательницы отмечают увеличение качества и количества образовательных программ по обучению ведению бизнеса. Почти половина опрошенных (49%) отмечает рост доступности обучения; 41% опрошенных получили дополнительное образование в области развития бизнеса и 37% ожидают улучшений в будущем [3].

В части барьеров и препятствий в развитии женского предпринимательства в России респондентками, в первую очередь, отмечается отсутствие финансовых возможностей (33%), а также личные качества, неуверенность в себе (16%) (рисунок 6).



Рисунок 6.

Препятствия к открытию собственного бизнеса, % опрошенных.

Источник: построено автором на основе данных сайта www.womanopora.ru.

Исследования НАФИ показывают, что российские женщины-предприниматели пока не реализуют экспортный потенциал своих компаний, что соотносится с оценками Female Entrepreneurship Index. В частности, только 2% респонденток указывают, что поставляют продукты и услуги за рубеж, тогда как желание заниматься экспортом изъявляют не менее 21%. Основными барьерами осуществления экспортной деятельности являются: локализованность бизнес-модели (26%), высокая конкуренция за рубежом (14%) и вероятное отсутствие спроса (11%). Отметим, что об организации, направленной на поддержку экспортных предприятий, в настоящее время осведомлены 26%, а адресатами поддержки являлся 1% опрошенных. Мы вынуждены констатировать, что в настоящее время женское предпринимательство в России выключено из глобальных процессов, поскольку не более 6% женщин-предпринимателей принимают участие в международных выставках и в тендерах, заказчиками которых выступают иностранные компании.

Субиндекс «Личные качества», входящий в WBI, включает в себя оценку женщинами своих профессиональных навыков, взаимоотношений в коллективе, а также личной жизни/хобби. Женщины-предприниматели по сравнению с женщинами, не имеющими собственного бизнеса, значительно выше оценивают свои профессиональные навыки (на 11%), несколько выше оценивают взаимоотношения в коллективе (на 3%). Однако женщины, не имеющие собственного бизнеса, выше оценивают удовлетворенность своей личной жизнью (семья, хобби). В структуре жизненных ценностей бизнес-леди доминируют две: материнство и самореализация. Жизненный успех и благополучие детей является главной ценностью в их жизни, однако реализовать эту ценность удастся лишь 1/5 женщин-предпринимателей. Самореализация в понимании женщин-предпринимателей предполагает возможность работать с полной отдачей, раскрыть свои способности, иметь материальный достаток, уверенность в завтрашнем дне, возможность путешествовать.

Опираясь на данные эмпирических исследований, проводимых в России и касающихся оценок управленческих возможностей российских женщин-предпринимателей, мы констатируем тот факт, что треть женщин не сомневаются в своем умении управлять людьми и убеждены в своих преимуществах перед мужчинами, две трети женщин расценивают свои менеджерские качества не ниже мужских [8, с. 44]. Подчиненные-мужчины подтверждают высокий уровень оценки лидерских качеств женщин-руководителей. В частности, опрос мужчин-вице-президентов фирм показывает высокую степень удовлетворенности мужчин техникой женского менеджмента. Мужчины полагают, что женщины незаменимы в кризисных ситуациях, поскольку стратегия их делового поведения отличается меньшей непредсказуемостью и амбициозностью. Большинство мужчин-вице-президентов (80%) ни при каких обстоятельствах не хотели бы сменить женщины-лидера на руководителя-мужчину.

Женщины-руководители, с точки зрения мужчин, обладают целым рядом важных качеств: управляют коллективом, опираясь на технику «знаков внимания», умеют сочетать качества директивного и инструктивного лидера, владеют

«мягкими конфликтными технологиями». Более трети мужчин, находящихся в непосредственном подчинении женщин-руководителей, к слабым сторонам женского менеджмента относят склонность к коллективным решениям и сниженный потенциал риска. Эксперты в качестве неоспоримых достоинств женщин-лидеров отмечают высокий уровень ответственности и исполнительности женщин в бизнесе. Вместе с тем, по мнению 40% опрошенных мужчин, женщины нечасто достигают больших высот в бизнесе в связи с тем, что уступают им в честолюбии. Те же 40% мужчин убеждены, что дамы являются «худшими стратегами», нежели мужчины, и не умеют принимать необходимые решения столь быстро, как этого требует ситуация.

Специфические особенности российских женщин-лидеров состоят в том, что женщины не стремятся дотянуться до мужчин в своих методах управления фирмой. Около половины женщин предполагают, что преимущества мужчин сосредоточены в области стратегических решений и анализа. В то время как в деле конкретной реализации поставленных целей женщина — весьма эффективный стратег. Можно утверждать: успеха в бизнесе российская женщина достигает не за счет мимикрии под мужской стиль управления, а посредством творческого использования своего характера и стереотипов поведения, и еще недавно считавшихся недопустимыми в руководстве. Сегодня гуманный менеджмент, нетрадиционный стиль управления более соответствуют изменяющимся условиям деятельности фирм и способствуют переходу на новую управленческую парадигму, суть которой состоит в отходе от жесткого управленческого рационализма в сторону большей гибкости, открытости по отношению к постоянно изменяющейся внешней среде. Именно с этой задачей женщина способна справляться наиболее продуктивно.

Литература

1. Барсукова С. Ю. Специфика женского предпринимательства. Способы адаптации населения к новой социально-экономической ситуации в России. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/692/692/1219/005.BARSUKOVA.pdf> (дата обращения: 3 ноября 2018 года).
2. Борисова О., Стерхова О. Женщины как ценный актив. Harvard Business Review. URL: <https://newizv.ru/news/society/28-12-2017/rossiya-vozglavila-reyting-stran-s-samym-bolshim-chislom-zhenschin-rukovoditeley-9df35d83-6c7f-4746-b968-b8cfd9cbe088> (дата обращения: 4 ноября 2018 года).
3. Волкова О. Новая волна: 7 фактов о женском предпринимательстве в России. URL: <http://www.forbes.ru/forbes-woman/340257-novaya-volna-7-faktov-o-zhenskom-predprinimatelstve-v-rossii> (дата обращения: 3 февраля 2019 года).
4. Гидденс Э. Трансформация интимности // Социологический журнал. 1995. № 4. С. 214–220.
5. Индекс женской предпринимательской активности (WBI). URL: <http://womanopora.ru/proekty/indeks-zhenskoj-predprinimatelstskoj-aktivnosti->

- (wbi)/ (дата обращения: 3 февраля 2019 года).
6. *Малютина Т. Г.* Отличительные черты женского предпринимательства в России // Женское предпринимательство в России и СНГ. М., 2002. С. 92.
 7. Россия возглавила рейтинг стран с самым большим числом женщин-предпринимателей. URL: <https://newizv.ru/news/society/28-12-2017/gossiia-vozglavila-reyting-stran-s-samym-bolshim-chislom-zhenschin-rukovoditeley-9df35d83-6c7f-4746-b968-b8cfd9cbe088> (дата обращения: 3 февраля 2019 года).
 8. *Чирикова А. Е.* Женщина во главе фирмы. Москва: Издательство Института социологии РАН, 1998. 358 с.
 9. *Bass B. M., Avolio B. J.* (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers // Human resource management. 1994. Т. 33. № 4. Pp. 549–560
 10. *Biggart N. W., Hamilton, G. G.* (1987). An institutional theory of leadership // The Journal of applied behavioral science. Т. 23. № 4. P. 429–441
 11. *Bynum V.* A investigation of female leadership characteristics: dissertation. Capella University. 2001.
 12. *Canter R. M.* Men and women of the corporation: New edition. Basic books. 2008.
 13. *Cantor D., Bernay T., Stones J.* Woman In Power. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 1998.
 14. *Chapman J. B.* (1975). Comparison of male and female leadership styles // Academy of Management Journal. 1975. Т. 18. № 3. Pp. 645–650.
 15. *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. 2003. Т. 129. № 4. P. 569.
 16. *Eagly A. H., Johnson B. T.* (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis // Psychological bulletin. 1990. Т. 108. № 2. P. 233.
 17. *Graen G. B., Uhl-Bien M.* (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, The leadership quarterly. 1995. № 6(2). Pp. 219–247.
 18. *Nieva V. F., Gutek B. A.* (1980). Sex effects on evaluation // Academy of Management Review. 1980. № 5(2). Pp. 267–276
 19. *Ridgeway C. L.* (2001). Gender, status, and leadership // Journal of Social issues. 2001. № 57(4). Pp. 637–655.
 20. The 2015 Female Entrepreneurship Index. URL: <https://thegedi.org/research/womens-entrepreneurship-index/> (дата обращения: 3 февраля 2019 года).
 21. Women in business. URL: <https://www.grantthornton.global/en/insights/diversity/> (дата обращения: 3 февраля 2019 года).

References

1. Barsukova S. Yu. *Specifika zhenskogo predprinimatel'stva. Sposoby adaptatsii naseleniya k novoy social'no-ekonomicheskoy situatsii v Rossii* [The specifics of women's entrepreneurship. Ways of adaptation of the population to the new socio-economic situation in Russia]. Available at: <http://ecsocman.hse.ru/data/692/692/1219/005.BARSUKOVA.pdf> (accessed November 3, 2018 goda) (in Russian).
2. Borisova O., Sterhova O. *Zhenshchiny kak cennyy aktiv. Harvard Business Review* [Women as a valuable asset], Harvard Business Review. Available at: <https://newizv.ru/news/society/28-12-2017/rossiya-vozglavila-reyting-stran-s-samym-bolshim-chislom-zhenschin-rukovoditeley-9df35d83-6c7f-4746-b968-b8cfd9cbe088> (accessed November 4, 2018) (in Russian).
3. Volkova O. *Novaya volna: 7 faktov o zhenskom predprinimatel'stve v Rossii* [New wave: 7 facts about women's entrepreneurship in Russia]. Available at: <http://www.forbes.ru/forbes-woman/340257-novaya-volna-7-faktov-o-zhenskom-predprinimatel'stve-v-rossii> (accessed February 3, 2019) (in Russian).
4. Giddens E. *Transformatsiya intimnosti* [Transformation of intimacy]. *Sociologicheskyy zhurnal* [Sociological magazine], 1995, no. 4, pp. 214–220 (in Russian).
5. *Indeks zhenskoy predprinimatel'skoy aktivnosti (WBI)*. Available at: [http://womanopora.ru/proekty/indeks-zhenskoj-predprinimatel'skoy-aktivnosti-\(wbi\)/rossii](http://womanopora.ru/proekty/indeks-zhenskoj-predprinimatel'skoy-aktivnosti-(wbi)/rossii) (accessed February 3, 2019) (in Russian).
6. Maljutina T. G. *Otlichitel'nye cherty zhenskogo predprinimatel'stva v Rossii* [Distinctive features of women's entrepreneurship in Russia]. *Zhenskoe predprinimatel'stvo v Rossii i SNG* [Women's entrepreneurship in Russia and CIS], M., 2002, p. 92 (in Russian).
7. *Rossiya vozglavila reyting stran s samym bol'shim chislom zhenschin-predprinimateley* [Russia topped the ranking of countries with the largest number of women entrepreneurs]. Available at: <https://newizv.ru/news/society/28-12-2017/rossiya-vozglavila-reyting-stran-s-samym-bolshim-chislom-zhenschin-rukovoditeley-9df35d83-6c7f-4746-b968-b8cfd9cbe088> rossii (accessed February 3, 2019) (in Russian).
8. Chirikova A. E. *Zhenshchina vo glave firmy* [Woman at the head of the company], Moscow: Publishing house of Institute of sociology RAS, 1998, 358 p. (in Russian).
9. Bass B.M., Avolio B.J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 1994, vol. 33, no. 4, pp. 549–560
10. Biggart N.W., Hamilton, G.G. (1987). An institutional theory of leadership. *The Journal of applied behavioral science*, vol. 23, no. 4, pp. 429–441.
11. Bynum V. A investigation of female leadership characteristics: dissertation. Capella University, 2001.

12. Canter R. M. Men and women of the corporation: New edition. Basic books, 2008.
13. Cantor D., Bernay T., Stones J. Woman In Power. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998.
14. Chapman J. B. (1975). Comparison of male and female leadership styles. Academy of Management Journal, 1975, vol. 18, no. 3, pp. 645–650.
15. 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, 2003, vol. 129, no. 4, p. 569.
16. Eagly A. H., Johnson B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological bulletin, 1990, vol. 108, no. 2, p. 233.
17. Graen G. B., Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, The leadership quarterly, 1995, no. 6(2), pp. 219–247.
18. Nieva V. F., Gutek B. A. (1980). Sex effects on evaluation. Academy of Management Review, 1980, no. 5(2), pp. 267–276.
19. Ridgeway C. L. (2001). Gender, status, and leadership. Journal of Social issues, 2001, no. 57(4), pp. 637–655.
20. Women in business. Available at: <https://www.grantthornton.global/en/insights/diversity/> (accessed February 3, 2019).
21. The 2015 Female Entrepreneurship Index. Available at: <https://thegedi.org/research/womens-entrepreneurship-index/> (accessed February 3, 2019).