
OBSTACLES AND CHALLENGES IN WOMEN'S LEADERSHIP - REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA AND OTHER BALKAN COUNTRIES

Tatjana Nestorovska

Higher Medical School - Bitola, University St. Kliment Ohridski - Bitola, Republic of North Macedonia,
tatjana.nestorovska@uklo.edu.mk

Abstract: This paper explores the key obstacles and challenges that women face in the process of developing and achieving leadership roles in modern organizations. Although the representation of women in management positions is gradually increasing, structural, cultural and individual barriers still significantly limit their progress. The research is based on a combination of theoretical analysis and empirical data obtained through a survey conducted in private and public sectors. It identifies the most common factors that hinder female leadership, such as gender stereotypes, lack of mentoring support, limited opportunities for professional development, and balancing work responsibilities with family life. In addition, the paper analyzes internal challenges, including low self-esteem and insufficient representation in strategic decision-making processes. The results indicate that institutional support, inclusive organizational culture and development programs for women managers significantly improve access to leadership positions. The conclusion emphasizes that overcoming these barriers is necessary not only for gender equality, but also for fostering organizational effectiveness, innovation and sustainable growth. The paper identifies the main structural, cultural and institutional factors that contribute to the uneven representation of men and women in leadership positions, as well as determining the gender stereotypes and organizational culture that affect the professional development and advancement of women in leadership roles. Furthermore, it analyzes access to resources and opportunities, such as mentoring, training and leadership programs, and their role in creating or reducing gender differences. It also highlights recommendations for strategies and policies that organizations can implement to reduce the gender gap and foster equal opportunities for advancement. In conclusion, increasing the representation of women in leadership positions is not only a matter of gender equity, but also a strategic investment in organizational development, effectiveness, and innovation. Women leaders have the potential to increase their representation in leadership positions if they are provided with equal conditions for development. Overcoming obstacles is possible when there is coordinated action by institutions, organizations, and leaders themselves, creating a sustainable environment in which women can improve and develop their leadership roles.

Keywords: women leaders, gender equality, structural barriers, cultural barriers, institutional barriers

ПРЕЧКИ И ПРЕДИЗВИЦИ ВО ЖЕНСКОТО ЛИДЕРСТВО – РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА И ОСТАНАТИТЕ БАЛКАНСКИ ЗЕМЈИ

Татјана Несторовска

Висока медицинска школа – Битола, Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Република Северна Македонија, tatjana.nestorovska@uklo.edu.mk

Резиме: Овој труд ги истражува клучните пречки и предизвици со кои се соочуваат жените во процесот на развивање и остварување лидерски улоги во современите организации. Иако застапеноста на жените на раководни позиции постепено се зголемува, структурните, културните и индивидуалните бариери сè уште значително го ограничуваат нивниот напредок. Истражувањето се базира на комбинација од теоретска анализа и емпириски податоци добиени преку анкета спроведена во приватниот и јавниот сектор. Притоа се идентификуваат најчестите фактори кои го попречуваат женското лидерство, како што се родовите стереотипи, недостигот на менторска поддршка, ограничени можности за професионален развој и усогласувањето на работните обврски со семејниот живот. Дополнително, трудот ги анализира и интерните предизвици, вклучувајќи ја ниската самодоверба и недоволната застапеност во процесите на стратешко одлучување. Резултатите укажуваат дека институционалната поддршка, инклузивната организациска култура и развојните програми за жените менаџери значително го подобруваат пристапот до лидерски позиции. Заклучокот нагласува дека надминувањето на овие бариери е неопходно не само за родова еднаквост, туку и за поттикнување на организациска ефективност, иновативност и одржлив раст. **Во трудот** се идентификуваат главните структурни, културни и институционални фактори кои придонесуваат за нерамномерната застапеност на мажите и жените на лидерски позиции, како и утврдување на родовите стереотипи и организациската култура кои влијаат врз професионалниот развој и напредувањето на жените

во лидерските улоги. Понатаму, се анализира пристапот до ресурси и можности, како што се менторство, обуки и лидерски програми, и нивната улога во создавањето или намалувањето на родовите разлики. **Исто така се истакнуваат и препораки за стратегии и политики** кои организациите можат да ги применат за намалување на родовиот јаз и за поттикнување еднакви можности за напредување. Сумирано, зголемената застапеност на жените во лидерските позиции не е само прашање на родова праведност, туку и стратегиско вложување во организацискиот развој, ефективност и иновации. Жените лидери имаат потенцијал да ја зголемаат својата застапеност на раководните позиции доколку им се обезбедат рамноправни услови за развој. Надминувањето на пречките е возможно кога постои координирана акција на институциите, организациите и самите лидери, со што се создава одржлива средина во која жените можат слободно да напредуваат и да ја реализираат својата лидерска улога.

Клучни зборови: жени- лидери, родова еднаквост, структурни бариери, културни бариери, институционални бариери

1. ВОВЕД

Лидерството претставува клучен елемент во развојот и одржувањето на организацискиот успех, но неговата распределеност меѓу мажите и жените и понатаму останува нерамномерна. И покрај значајните општествени и економски промени во последните децении, жените сè уште се недоволно застапени на високи раководни позиции ширум светот. Овој јаз во лидерството укажува на постоење на низа структурни, културни и индивидуални пречки кои го ограничуваат професионалниот напредок на жените. Жените често се соочуваат со стереотипни претстави за нивните способности, недостиг на пристап до неформални мрежи на влијание, ограничени можности за менторство и професионален развој, како и предизвици поврзани со балансирање на работните и семејните обврски. Наспроти тоа, бројни истражувања покажуваат дека женското лидерство придонесува за подобро организациско управување, инклузивна култура и повисок степен на иновативност. Поради тоа, идентификувањето и анализата на пречките со кои се соочуваат жените во патот кон лидерските позиции е од суштинско значење за организациите, политиките за човечки ресурси и поширокото општество. Овој труд има за цел да ги истражи најрелевантните предизвици што влијаат врз женскиот лидерски развој, да ги утврди нивните последици врз професионалниот ангажман и да предложи стратегии кои можат да ја подобрат застапеноста и ефективноста на жените лидери.

2. МАТЕРЈАЛИ И МЕТОДИ

Изворите на податоци во овој истражувачки труд главно доаѓаат од многу истражувачки трудови. За да се обезбедат квалитетни и сигурни податоци, тие се предмет на претходен процес на валидација. Профилот на податоците е финализиран во октомври 2025 година. Со ова гарантираме дека презентираниите информации ги одразуваат најактуелните податоци достапни во времето на финализирањето. Користените материјали и информации првично се читаат, анализираат и презентираат во описна, писмена форма.

3. СТРУКТУРНИ, КУЛТУРНИ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ФАКТОРИ КОИ ПРИДОНЕСУВААТ ЗА НЕРАМНОМЕРНАТА ЗАСТАПЕНОСТ НА МАЖИТЕ И ЖЕНИТЕ НА ЛИДЕРСКИ ПОЗИЦИИ

Нерамномерната застапеност на жените во лидерските позиции претставува резултат на сложена комбинација од структурни, културни и институционални фактори. Овие фактори делуваат на повеќе нивоа во организациите, влијаејќи врз можностите за вработување, напредување, развој на талентот и перцепцијата на лидерските компетенции.

Кога станува збор за структурните фактори, ограничен е пристапот до позиции со висок потенцијал за напредување. Во многу организации, жените се концентрирани во улоги кои се сметаат за административни или поддржувачки, наместо во стратешки или оперативни позиции кои традиционално водат кон лидерски улоги. Недостатокот на ротација, како и ограничени можности за преземање на комплексни проекти, го намалуваат нивниот професионален раст. Истражувањата покажуваат дека жените поретко добиваат ментори и уште поретко спонзори – влијателни личности кои активно ги промовираат кога се носат одлуки за унапредување. Без целно насочена поддршка, жените имаат потешкотија да ги надминат организациските бариери и да ја демонстрираат својата лидерска способност.

Слика бр.1: Растечки тренд на жените лидери за периодот од 2006 – 2023г.



Извор: International Labour Organization, OurWorldinData.org/economic-inequality-by-gender | CC BY

Родовите стереотипи претставуваат еден од највлијателните **културни фактори**. Жените често се перцепираат како помалку „одлучни“, „авторитетни“ или „рационални“, иако истражувањата не ја поддржуваат оваа претпоставка. Спротивно, лидерските стилови поврзани со жените – како што се соработката и емпатијата – се покажуваат како исклучително ефикасни во современи организации. Организациите кои не развиваат активни политики за разновидност и инклузија често не успеваат да создадат средина во која жените се чувствуваат вреднувани и охрабрени да преземат лидерски улоги. Недостатокот на модели за идентификација и инклузивна атмосфера ги демотивира жените да се стремат кон повисоки позиции.

Во однос на **институционалните фактори** постои **недостаток на формални политики за родова еднаквост**. Многу организации немаат развиени системи за следење на застапеноста и напредувањето на жените, ниту јасни процедури кои обезбедуваат еднакви можности. Без такви механизми, тешко е да се препознаат и адресираат проблемите поврзани со родовата дискриминација. Недостатокот на транспарентност, недоволната едукација на менаџерите и отсуственоста на санкции за пристрасно однесување создаваат средина во која жените имаат помалку можности да напредуваат. **Потребно е да се истакне дека постои недоволна поддршка за усогласување на професионалниот и приватниот живот**. Флексибилното работно време, родителските одмори, можностите за работа од далечина и грижата за своите деца, претставуваат критични фактори за задржување и напредување на жените во организациите. Кога овие мерки недостакуваат, жените често се соочуваат со конфликт помеѓу улогата лидер и улогата на родител или негувател.

4. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

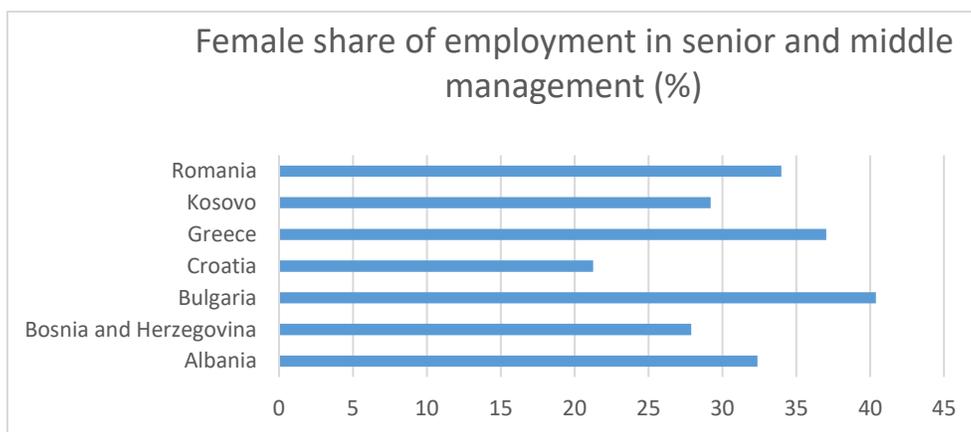
Застапеноста на жените на раководни позиции претставува значаен индикатор за степенот на родова еднаквост и демократска зрелост на општествата. И покрај глобалните заложби и растечката свест за важноста на инклузивното лидерство, жените и понатаму се под-репрезентирани во највисоките управувачки структури, како во Република Северна Македонија, така и во европските земји. Анализата на податоците покажува дека родовиот јаз во лидерството е конзистентен и присутен на различни нивоа, иако трендот на постепено подобрување е видлив во повеќе држави.

Во случајот на Република Северна Македонија, жените сочинуваат околу една третина од кадарот на високи и средни менаџерски позиции. Овој удел укажува на умерена застапеност која приближно одговара на просекот на земјите во регионот. Сепак, кога се анализираат позициите од највисок ранг – раководни органи, управни одбори и директори на големи институции – застапеноста на жените значително опаѓа. Истражувањата покажуваат дека само мал дел од жените успеваат да се позиционираат на врвот на организациските хиерархии, што укажува на постоење на т.н. „стаklen плафон“, односно невидлива бариера која ги ограничува жените да напредуваат до највисоките нивоа на одлучување. Овој феномен е поврзан со структурни општествени предизвици, ограничен пристап до менторство, недоволна институционална

поддршка, но и со присутните родови стереотипи кои влијаат врз перцепцијата за лидерските способности на жените.

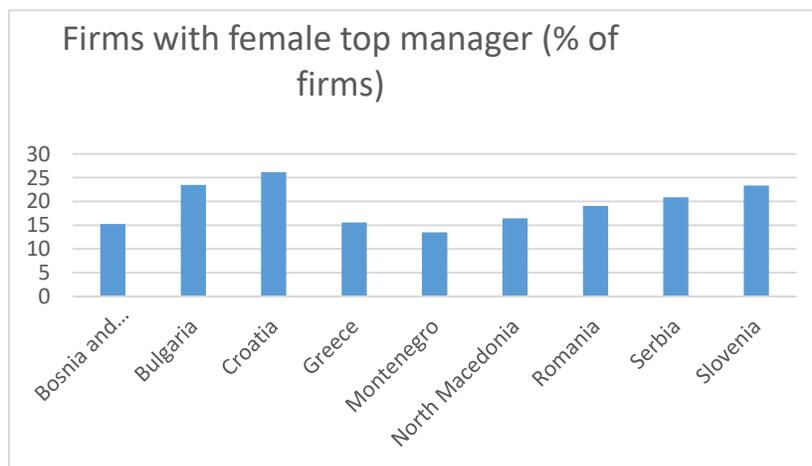
Слични трендови се забележуваат и во Европа. Иако европските земји генерално имаат понапредни политики за родова еднаквост и развиени механизми за промоција на женското лидерство, жените и понатаму сочинуваат околу една третина од сите менаџери во Европската Унија. Некои земји, како Шведска, Латвија и Полска, бележат висока застапеност на жени во менаџментот, со удел кој надминува 40%. Овие држави покажуваат дека со соодветни институционални решенија, културни вредности и стратегии за поддршка, родовиот баланс во лидерството може значително да се подобри. Наспроти нив, дел од европските земји и понатаму бележат значително пониски вредности, при што жените речиси и да не се застапени на највисоките управувачки позиции. Споредбата помеѓу Северна Македонија и европските земји покажува дека државата се наоѓа околу европскиот просек во вкупната застапеност на жени во среден менаџмент, но заостанува во доменот на врвното лидерство. Ова укажува на постоење на слични структурни и институционални пречки, како и на потребата од системски реформи кои ќе обезбедат поголема родова инклузивност на раководните нивоа. Ваквите трендови ја нагласуваат важноста од креирање политики кои ќе го поддржат професионалниот напредок на жените, ќе овозможат пристап до лидерски позиции и ќе придонесат за постепено намалување на родовиот јаз.

Слика бр.2: Застапеност на жени лидери во балканските земји



Извор: Labour Market-related SDG Indicators database (ILOSDG), International Labour Organization (ILO), uri: <https://ilostat.ilo.org/data/bulk/>, publisher: ILOSTAT, type: external database, date accessed: September, 2025

Слика бр.3 – Процентуална застапеност на жени лидери во Р.С.Македонија и балканските земји



Извор: Enterprise Surveys, World Bank (WB), uri: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data>

Сумирано, анализата јасно укажува дека и покрај мерливиот напредок во последните години, жените во Северна Македонија и во Европа сè уште се соочуваат со ограничена застапеност во лидерските структури. За да се постигне вистинска родова еднаквост, неопходно е имплементирање интегрирани организациски и институционални политики кои ќе ја подобрат достапноста, видливоста и поддршката за жените во процесите на професионален развој и лидерство.

5. ПРЕПОРАКИ ЗА СТРАТЕГИИ И ПОЛИТИКИ ЗА НАМАЛУВАЊЕ НА РОДОВИОТ ЈАЗ И ПОТТИКНУВАЊЕ ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ ЗА НАПРЕДУВАЊЕ

Намалувањето на родовиот јаз во лидерството претставува еден од најзначајните предизвици во современите организации. Несоодветната застапеност на жените на високи менаџерски функции е резултат на повеќеслојни фактори: институционални бариери, организациски култури, несвесни предрасуди, недостиг на поддршка и нерамноправен пристап до можности за развој. Од тие причини, неопходно е организациите да применат системски и долгорочни мерки кои ќе овозможат создавање инклузивна работна средина и еднакви можности за професионално напредување. Еден од основните предуслови за намалување на родовите нееднаквости е воспоставување транспарентни и објективни процеси за регрутација и унапредување. Развивањето јасно дефинирани критериуми за избор, користење структурирани интервјуа и ангажирање комисији со родова разновидност значително го намалуваат влијанието на субјективните и често несвесни предрасуди. Од особена важност е и развивањето организациска култура која ја поттикнува родовата чувствителност. Обуките за препознавање и намалување на несвесните предрасуди имаат клучна улога во трансформирањето на однесувањата на менаџерите и вработените. Истовремено, програмите за менторство и коучинг, насочени кон развој на женскиот лидерски талент, се покажуваат како исклучително ефективни во зајакнување на самодовербата, градењето професионални мрежи и зголемување на видливоста на жените во организацијата. Флексибилните работни политики претставуваат уште една суштинска компонента на успешните стратегии. Обезбедувањето можности за флексибилно работно време, хибридни форми на работа и поддршка при балансирање на професионалните и семејните обврски, значително ги олеснуваат условите за професионален напредок на жените. Континуираното собирање, анализирање и објавување податоци за родовата застапеност во различни организациски нивоа претставува неопходен механизам за мониторинг. Ваквите податоци овозможуваат да се идентификуваат критичните точки, да се следи ефектот на воведените политики и да се поттикне организациска одговорност. Конечно, неопходно е да се усвојат современи модели на лидерство кои ќе го вреднуваат тимското работење, емоционалната интелигенција, иновативноста и колаборативниот пристап – области во кои жените често покажуваат исклучителни способности, но не секогаш добиваат соодветно признавање. Сумирано, ефективното намалување на родовиот јаз бара интегриран пристап кој вклучува институционални политики, културни промени и активна поддршка за жените во развојот на нивниот лидерски потенцијал.

6. ЗАКЛУЧОК

Родовата нееднаквост во лидерството претставува долготраен, структурен, културен и институционален проблем кој бара мултидимензионален пристап. Анализата покажа дека жените се соочуваат со бројни бариери – од стереотипи и несвесни предрасуди, до ограничен пристап до мрежи на моќ, менторство и развојни можности. Дополнително, општествените очекувања и нерамномерната распределба на семејните и професионалните обврски ја усложнуваат нивната позиција, што резултира со значително помала застапеност во лидерските структури. Сепак, бројни истражувања и организациски практики покажуваат дека овие бариери можат да се надминат преку системски политики, институционална поддршка и јасна организациска посветеност на родова еднаквост. Жените лидери имаат потенцијал да ја зголемат својата застапеност на раководните позиции доколку им се обезбедат рамноправни услови за развој, транспарентни процеси на напредување и пристап до менторство, коучинг и професионални мрежи. Флексибилните работни модели, облиците на организациска поддршка и политиките за балансирање на приватниот и професионалниот живот се покажуваат како клучни алатки за нивно институционално зајакнување. Сумирано, зголемената застапеност на жените во лидерските позиции не е само прашање на родова праведност, туку и стратегиско вложување во организацискиот развој, ефективност и иновации. Надминувањето на пречките е возможно кога постои координирана акција на институциите, организациите и самите лидери, со што се создава одржлива средина во која жените можат слободно да напредуваат и да ја реализираат својата лидерска улога.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Alessio Dell'A. (2024). *Female leaders in Europe: Where are they and how many are there?* [online] euronews. Available at: <https://www.euronews.com/2024/08/22/european-leaders-in-europe-where-are-they-and-how-many-are-there>.
- Babic, A., & Hansez, I., (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in psychology*, 12, p.618250.
- Dođar, H. (2024). Rethinking leadership models in transitional societies: A Balkan perspective. *Journal of Regional Governance*, 16(1), 75–91
- European Institute for Gender Equality. (2023). Gender Equality Index | 2022. [Online] Available at: <https://eige.europa.eu/gender-equalityindex/2022/EE>
- Kochhar, K., Jain-Chandra, S., & Newiak, M. (2017). Women, work and economic growth
- Luca, C. (2025). Gender Diversity in Leadership: Fostering Inclusive Organizational Cultures.
- Luca, M. (2025). Gender-inclusive leadership in transitional contexts: A Balkan perspective. *Journal of Leadership Studies*, 19(1), 44–60.
- Muzira, J., & Gunda, V. (2024). The Influence of Gender on Leadership: Navigating Stereotypes and Transforming Leadership Styles. 8. 10-13.
- Ortiz-Ospina, E., Roser, M., & Hasell, J. (2024). *Economic Inequality by Gender*. [online] Our World in Data. Available at: <https://ourworldindata.org/economic-inequality-by-gender>.
- Skonieczna, A., & Castellano, L. (2020). Gender Smart Financing. Investing In and With Women: Opportunities for Europe (No. 129). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission.
- West, M., Kraut, R., & Ei Chew, H. (2019). I'd Blush If I Could: Closing Gender Divides in Digital Skills Through Education. UNESCO Discussion Paper. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367416>