

## IT'S DIFFICULT TO BE WOMAN ON THE TOP

**Abstract:** The advantage or disadvantage is being a woman when you want to be a leader? Are women leaders recognized as equal in the 21st century? What does a woman have to do to be accepted as a leader? We will try to answer all these questions in this paper. For this purpose, we will look at the main differences between men and women in leadership positions. We will identify the difficulties that women encountered in the business world, as well as some leadership qualities.

---

### Author information:

**Plamena Pencheva**  
Department of Economic Management,  
Faculty of Economic, "St. Cyril and St. Methodius"  
University of Veliko Tarnovo  
✉ p.pencheva@ts.uni-vt.bg  
🌐 Bulgaria

**Keywords:**  
Woman leader, transformation, qualities,  
difficulties.

### Въведение

**П**редимство или недостатък е да си жена, когато искаш да се изявиаш като лидер? Приемат ли се жените-лидери в 21 век като равноправни? Какво трябва да направи една жена, за да бъде възприета като лидер? На всички тези въпроси ще се опитаме да дадем отговор в настоящата разработка. За целта ще разгледаме основните разлики между мъжете и жените на ръководни позиции, ще обособим трудностите, които срещат дамите в света на бизнеса и ще изведем някои основни лидерски качества, които подпомагат лидерството.

Ако до преди 25-30 години за една жена беше трудно да се впише в бизнес средите, то днес нещата не стоят точно така. Сега не са никак малко примерите за ефективни ръководителки, които са представителки на нежния пол. Едни от най-успешните съвременни компании се ръководят от жени. Дори и в книжарницата като влезеш и огледаш рафтовете с бизнес литература попадаш на книги от рода на „Шефката“, „Как да бъдеш супершефка“, „Рецепта за успешна кариера по женски“ и прочие. Мислейки за успешни лидери - жени в съзнанието ни веднага излиза името на Мариса Майер – момичето за милиони на Yahoo или Шерил Сандбърг - изпълнителен директор във Facebook. В миналото също могат да се намерят изключителни лидери – жени като например желязната лейди Маргарет Тачър, която се е справяла с лекота със задълженията си в този тъй мъжки свят на политиката, същото важи и за Екатерина Велика и Клеопатра.

Изследване от 1990 г. констатира, че жените получават по-малко положителни отзиви от мъжете лидери, макар и да се предлагат едни и същи аргументи. Проучване от 2001 г. сред 60 000 човека показва, че „хората, които са имали жена за шеф не й дават по-ниска оценка от мъжете шефове, които са имали“ 46% от хората са изявили предпочитание за пола на мениджъра им, а 72% споделят, че предпочитат прекия им ръководител да е мъж. Вероятно тези предпочитания идват от разбирането, че мъжете вдъхват повече сигурност и надеждност. Според изследване на консултантска фирма CALIPER, Princeton (2014 г.) в началото на лидерската кариера на жената стоят мотивацията и стремежа към баланс на лични и професионални цели. „Жената-лидер е по-

асертивна, убедителна, има силна нагласа да довърши започнатото и е по-склонна да поема риск”. За 2018 г. едва 5% от ръководните постове на корпоративните гиганти в САЩ са заети от жени (24 от 500).

В нашата страна също не са много жените, които заемат ръководни постове, но е някои сектори това се променя. Например, България показва сравнително добри резултати по отношение на жени, заети в ИТ сектора. Според Евростат страната ни е с най-висок процент на жени, занимаващи се с информационни технологии (27.2%). На първо място е в класацията за жени ИТ специалисти с 30 %, почти двойно от средното за Европа – 16 % [2].

#### **Разлики между жени и мъже лидери.**

Интересно е виждането на Томас Чамаро-Премусик, професор по бизнес психология в Юнивърсити Колидж, Лондон по отношение на различията между двата пола в света на бизнеса. „Когато става дума за лидерство, единственото предимство, което мъжете имат пред жените е демонстрацията на хюбрис (арогантност и надменност, липса на връзка с реалността, надценяването на собственото положение), често замаскиран като харизма или чар. Това се бърка с лидерски потенциал и се среща много по-често при мъжете, отколкото при жените.”

Нека видим обаче какво още различава жените от мъжете лидери и кои са качествата, които подпомагат едните и другите в професионалното им развитие.

1) Жените са ориентирани към управление, което поставя акцента върху хората. Тази особеност вероятно произтича от женската природа и загрижеността на дамите. Те са по склонни да обръщат внимание на служителите си и се стремят да създадат комфорт на работното място и имат за цел осигуряване на благоприятна атмосфера на работа. Всичко това разбира се, се отразява положително на равнището на производителността на труда на персонала, защото гореспоменатото е част от социално-психологическите фактори, които оказват влияние на икономическата категория, а точно тази група от фактори повлиява най-силно служителите и в същото време е най-трудно управляема. Може да се каже, че жените-ръководители се стремят да имат персонал, който е удовлетворен както от условията на труда, така и от атмосферата на работната среда. Тази характеристика на лидерките обаче ни кара да мислим веднага за една тяхна слабост, а именно, че поставяйки акцента върху взаимоотношенията, те не обръщат достатъчно внимание на задачите. Това разбира се не е задължително последствие, но всички знаем колко е трудно да се намери баланс между отношенията и резултатите и да се осъществява лидерство в т. нар. „златна среда”.

При мъжете положението е в другата крайност – те обръщат внимание на целите и за тях е важно работата да бъде свършена и комуникацията да е по-организирана, защото иначе е губене на време. Естествено без постигането на високи резултати една организация не би била ефективна. Обаче, ако се обръща внимание само на целта и се игнорират взаимоотношенията няма ли резултата да е не достатъчно мотивиран персонал, който в последствие да показва лоши резултати. Много вероятно!

Какво излиза в крайна сметка – слабата страна на жените е силна при мъжете и обратното – това което е предимство при дамите е слабост при силния пол. Следователно трябва да се търси баланс и лидера да се научи да приоритизира по равно отношенията и резултатите.

2) Стилът на ръководство, който предпочитат двата пола също се различава. Дамите обикновено се насочват към демократично ръководство и дори по скоро неговата партисипативна разновидност. Същото се характеризира с по-неформални комуникации и желание за скъсяване на дистанцията от страна на ръководителя спрямо подчинените. Изграждането на екип е основната цел на управляващия, който се е насочил към подобен стил на ръководство. Колективно вземане на управленски решения, допитване до персонала, повече награди и поощрения, отколкото санкции и наказания. Тук се набляга на активната двупосочна комуникация между ръководителя и персонала, като по този начин се стимулира

инициативността на служителите. Обикновено резултатът от осъществяването на такъв вид мениджмънт е мотивиран персонал, които ходи с желание на работа, навременно разрешаване на проблемни ситуации и по-висока удовлетвореност от работата. Като слабости могат да се определят по-големият разход на време и възможността за отклоняване от първоначално желаното състояние за сметка на комфорта на персонала.

Мъжете от своя страна са привърженици на авторитарното ръководство или автократическото лидерство. Те се концентрират върху резултата и предпочитат ясните и точни разпореждания – колкото по-кратки, толкова по-добре. Привърженици са на директивният стил на комуникиране. По често се опират на принципа на тоягата и моркова при мотивирането на персонала, като за добре свършена работа дават награда, а за несвършена или слаби резултати – наказание или санкция. По този начин обаче много често се забравя, че служителите всъщност са човешки същества и имат нужда от нещо повече от разпореждания - нужно им е и добро отношение.

3) Жените лидери имат различен начин на работа. Те сякаш правят по-краткосрочни планове и понякога са склонни да се вгълбяват твърде много в решаването на някои проблеми. Така пропускат общата картина и оставят на заден план развитието и стратегията. За разлика от тях мъжете мислят и планират мащабно, обръщат внимание на дългосрочната стратегия за сметка на някои текущи проблемни ситуации и планове за близкото бъдеще.

4) Предимство при жените-лидери е, че те могат да жонглират еднакво добре както с две, така и с десет задачи. Имат уменията да не изпускат фокуса, когато трябва да свършат няколко неща едновременно, което се отразява благоприятно на темпа на работа. Това се постига благодарение на тяхната организираност и наблюдателност. За мъжете обаче подобно балансиране е трудно. Те са така устройени, че могат да се справят със задачите една по една, което е възможно да забави работния процес и ако не съумеят да степенуват по важност задачите може да доведе до редица дисфункционални последици.

5) Жените са по-склонни да дадат втори шанс на служител, когато е допуснал сериозна грешка за разлика от мъжете, които са безкомпромисни. Те търсят и анализират причините довели до допускането на грешката, обмислят последствията и предпочитат да оставят подчиненият да се поправи. Мъжете са по-импулсивни в това отношение - тях не ги интересува причината и резултата и затова свеждат до минимум вторите шансове в работата.

6) Жените са по-склонни да дискутират възникнал проблем или конфликт и по този начин да вземат най-доброто решение. Мъжете често не се интересуват от подробностите и по-бързо вземат решение. Често жените са водени от интуицията си при избора на алтернатива, вместо от числа и факти, което е водещо пък при мъжете. Следователно жените изработват колективни решения чрез евристични методи, а мъжете еднолични, взети посредством количествени методи.

7) Женският организъм е два пъти по-издържлив, отколкото мъжкия. Въпрос на физиология – жените издържат на по-голямо натоварване и повече стрес в сравнение с мъжете.

8) Мъжете по-рядко показват емоциите си, когато работят концентрирано по даден проект, агресивни са и са по-импулсивни. Жените използват много повече думи, за да опишат нещо и по-трудно контролират емоциите си. „Това, което отличава жените лидери е силата им да водят с разбиране и с такт хората, които управляват. Тоест тук вече не говорим само за управление на големи проекти, а за устойчивост в управлението, в което ние, жените силно вярваме.”[3]

### **Предизвикателства пред жените-лидери.**

Какви са основните трудности, стоящи пред съвременните жени, с които трябва да се справят, за да съумеят да се проявят като лидери?! Такива има още от преди 40 години и това го доказва факта, че до 1977 г. в Германия е съществувал закон според, който мъжът е можел да прекрати трудовия договор на жена си, само защото кариерата ѝ не го устройва. За щастие такава

догма вече не съществува, но има редица други трудности, с които се сблъскват дамите ежедневно в света на бизнеса.

1) Често пъти са подценявани по отношение на това, че няма да останат достатъчно хладнокръвни в кризисни ситуации. Това разбиране идва от характеристики като емоционалност и чувствителност, които се приемат като типични за нежния пол и следователно ръководителките биват поставяни в този стереотип. Да, но жените са организирани и дисциплинирани и могат да се научат да контролират емоциите си. Също така дамите притежават уменията за концентрация и вникване в детайла, което съдейства за преодоляване на кризисните ситуации, в които е нужно да се изготви краткосрочен план на действие, което категорично е силна страна на представителките на нежния пол.

2) Липсва равнопоставеност в редица отношения. Например - заплащането. Проучванията показват, че жените, заемащи ръководни позиции все още получават по-ниско възнаграждение в сравнение с това на мъжете на същите постове. За 2013 г. според Евростат жените вземат с 13.5 % по-ниско заплащане от мъжете в България, а на европейско равнище разликата е 16.4 %. Към 2015 г. мъжете лидери са повече от жените – жени 37 %, мъже 63 %, което доказва още веднъж липсата на равнопоставеност.

3) Съществуват предрасъдъци при наемането на жени на ръководни позиции, а и не само. Като пречка често се изтъква или липсата на семейство или наличието на такова, особено с по-малки деца. Когато дамата е несемейна работодателя взема това предвид, защото в такъв случай жената тепърва ще изгражда такова, което ще отнема времето и вниманието ѝ и според работодателите тя няма да е одстатъчно ефективна на работа. Пречка е обаче и случаят, в който жената е вече семейна и с деца, защото те ще боледуват, а на нея ще ѝ се налага да отсъства по често от своите колеги мъже. Такива доводи при наемането и израстването в кариерата при мъжете не се излагат никога и те не са възпрепятствани от това. Предизвикателство пред бизнес лидера жена са и наслоените предрасъдъци. Мъжете се оценяват по потенциала, а жените по свършената работа. В следствие на тези предрасъдъци много от жените допускат грешката да се страхуват да потърсят помощ или да попитат, за да не ги обвинят, че са неподготвени. При жените желанието да се харесаш е по-силно от това при мъжете. Това е така защото знаят, че не са възприемани като равноправни на мъжете и трябва да се доказват непрекъснато.

4) Скорешни изследвания показват, че не са никак малко компаниите, които предпочитат жени да заемат позицията на изпълнителен директор. Доводите за този избор включват грижовността, която има заложена по природа в една дама, желанието да обгрижва децата и семейството си, което успешно се прехвърля и върху организацията, на която е на чело. Друго предимство, което се изтъква е, че дамите обръщат внимание на детайлите и са по-внимателни при комуникирането с подчинените. Въпреки това обаче все още е голямо предизвикателство за една жена да навлезе в света на бизнеса, за изгради име и да стане лидер. За това как се приемат жените на ръководни позиции има значение и каква е сферата на дейност. Жени-лидери са предпочитани и по-високо ценени в сфери доминирани от женския пол като образованието.

5) Ан Морисън в книгата си *Breaking the Glass Ceiling* говори за проблема на жените при изкачването в служебната йерархия, т.е. издига се до определено управленско равнище, а по-нагоре не ти се дава възможност само, защото си жена. Това тя нарича „стъклен таван”. Разбира се, всичко това се случва по неписани правила, измислени от мъжете – отново въпрос на предрасъдъци.

### **Водещи качества при мъжете и жените в бизнеса.**

Относно това какви качества са необходими на един човек, за да бъде лидер има редица виждания и теории, също така и фактори, които оказват влияние на водещите качества при лидерите. Могат обаче да бъдат обособени няколко, които най-често се извеждат като основни и

могат да бъдат приети като базисни. Във връзка с ефективността на лидерството бихме могли да разделим тези основни лидерски качества в две групи – женски и мъжки. В първата група можем да посочим следните: сътрудничество, развитие на таланата, създаване на взаимоотношения, висока емоционална интелигентност. Във втората група поставяме – стратегическо мислене, решителност, състезателен дух. Категорично прави впечатление, че женските качества вземат превес. Следователно жените имат много по-големи шансове от мъжете да се реализират като по-успешни лидери.

През 2014 г. Дивелопмънт Дименшънс Интернешънъл прави проучване относно разликата между мъже и жени лидери и установява, че такава почти няма във връзка с лидерските им качества. Мъжете считат себе си за по-самоуверени от жените. Според проучването жените отбелязват като слабости следното: ръководене на интернационални екипи; брой чуждестранни назначения; ръководене на географски разпръснати екипи в рамките на една държава. [1]

Жените са по-добри в изграждането на добри взаимоотношения и екипи. Това е предпоставка за осъществяването на ефективно лидерство и се дължи на високата емоционална интелигентност при дамите. Не трябва да се забравя обаче и необходимостта от изграждане на състезателен дух у подчинените, поради силната конкуренция, в която функционират съвременните организации. Смелостта на предизвикателствата съществуващите практики и да разчупиш статуквото е типично присъща за силния пол, но тя гарантира развитие на фирмата.

Успешните жени лидери полагат допълнително старание, поемат допълнителни отговорности, за да подкрепят каузата „просто така“. Умението за поддържане на усещането за семейство и традиции в света на бизнеса често носи победи. Така се подхранва и поддържа лоялност, доверие, чест и отдаденост. Като резултат от всичко това екипа застава зад лидера си, защото вярва в него.

Смята се, че има три фактора, които определят и благоприятстват развитието на жената лидер и това са: да има информация относно компетенциите, които трябва да развива; да има план за развитие на лидерските си качества; ментор, който да ускори развитието и да възнагради самочувствието ѝ.

Според Сузи Уелч жените на ръководни позиции допускат пет основни грешки, които тя представя в едноименната си статия за *Orphan Magazine*. Тя определя два типа жени – Снежната кралица и Добрата майка.[4] Първият тип ръководителка се опитва да използва мъжки подходи в работата си и предпочита да се трансформира в мъж в офиса. По този начин смята, че ще бъде приета по-сериозно от служителите и от останалите мъже на ръководни позиции. За целта държи на разстояние колегите си и предпочита формалните отношения. Не се извинява, когато сбърка, не моли, а заповядва и никога не забравя. Вторият тип ръководителка отглежда екипа си. Тя познава всеки един детайлно, открита е в комуникацията си, служителите ѝ я познават достатъчно добре и знаят едва ли не всичко за нея. Търпелива е и споделя със служителите си цялата информация. Уелч обособява и други грешки, които жените на ръководни позиции допускат като например: изчакват повече от необходимото преди да вземат решение да уволнят някой. Това е така, защото те мислят за последствията, които ще настъпят за освободения служител, което е възможно да навреди на компанията, т.е. допускат повече да им повлияе човешката страна, отколкото бизнес разума. Те предпочитат да отделят време от своето и да се опитат да обучат служителите, да го насочват, за да се поправи и да не се стигне до освобождаване.

Според Джийни Мълен всеки лидер трябва да се стреми към следното:

- да осигури явява убедителна визия за бъдещето;
- мотивира хората си да превръщат визията в реалност;
- добър пример за подражание е;
- ефективно управлява представянето;

– осигурява подкрепа и стимули.

### **Лидерски качества**

Според изследване на Harvard Business Review са установени 16 лидерски компетенции. Анкетирани са 7280 лидера в различни сектори и намиращи се на различни управленски нива. Дисбалансът между половете при заемането на ръководни позиции се потвърждава и от това проучване, защото цели 64 % от изследваните са мъже и едва 36 % са жени.

В Норвегия е проведено проучване за характеристиките на добрия лидер сред 300 мениджъри. Анализът на резултатите извежда следните лидерски характеристики: емоционална стабилност, екстравертност, любопитство, подкрепа, методичност. В резултат на това се вижда, че жените имат предимство в четири от тези характеристики пред мъжете. Според друго изследване проведено от Dow Jones жените са по-успешни в ръководенето на стартиращи бизнеси, отколкото мъжете и тук предимството им произтича от тяхната грижовност. Дамите подхождат към новото бизнес начинание, както при отглеждането на малко дете, което е предпоставка за по-голям успех и оцеляване на предприемаческата идея.

В някои отношения е добре да се съчетае подхода на мъжете и жените, за да се постигнат по-високи резултати. Например при комуникирането да се комбинира женската дипломация и мъжката устремност или категоричното вземане на решения от господата с мекотата и конструктивната критика на дамите, разсъдливостта и интуицията. Всичко това обаче е въпрос на третиране, отнемащ не малко време и усилия.

Проучване на университетите в Северна Каролина и Флорида казва, че мъжете ръководители са по-склонни да се самооценяват като по-ефективни. От друга страна по-голямата част от хората са склонни да гласуват жените като по-ефективни. Следователно мъжете се надценяват, а жените се подценяват, същевременно на мъжете им се плаща повече за същата работа и са по-добре представени в политиката. В същото време в лидерството се включват все повече женски качества, като: чувствителност, топлота, разбиране. Все още е по-важно как една жена стигнала до ръководна позиция как се държи, а не дали е успяла.

„Арогантността и самоувереността при мъжете са обвързани с лидерския талант – способността да се изграждат и поддържат високопроизводителни екипи и последователите да бъдат вдъхновявани да отхвърлят егоистичните си подбуди, за да работят за общия интерес на групата. Всъщност в спорта, политиката и бизнеса най-добрите лидери са скромни.”

Института Слайман посочва, че „мъжете и жените са оценявани еднакво, когато участват активно при вземането на решения с подчинените си”. Когато обаче се държат по-авторитарно са по-малко харесвани. Следователно става въпрос за полови стереотипи.

Според британският вестник Telegraph успешните жени споделят шест личностни характеристики [5] :

- отстояват правата си, въпреки че не от емоция, а от факти;
- състрадателни са без излишни сантименталности;
- винаги постигат всичко, което искат и са агресивни в добрия смисъл на думата;
- самоуверени са, но егото им е под контрол и трудно се засягат;
- разбират, че е жизненоважно да се грижат за себе си, защото енергията нужна за работата им идва от доброто им физическо и психическо състояние;
- умеят да се справят при огромни нива на стрес.

Според Фройд „Нарцисизмът на другия е много привлекателен за онези, които са се отказали от собствения ... сякаш му завиждаме, че поддържа това блаженно състояние на ума. Той твърди, че психологическият процес на лидерството се случва, защото група от хора – последователите – са заменили собствените си нарцисистични наклонности с тези на лидера и

любовта им към него е прикрита форма на самолюбие или заместител на неспособността им да се обичат.”

Алис Ейгъл в свое изследване доказва, че жените мениджъри са по-склонни да предизвикват уважение и гордост от своите последователи, да комуникират ефективно вижданията си, да овладяват и направляват подчинените си и да подхождат по-творчески към решаването на проблеми (всички характеристики на трансформационното лидерство), както и да правят справедливи отчети. За разлика от тях мъжете мениджъри са по-малко склонни да се сближават с подчинените си и са относително по-несправедливи във възнаградението спрямо представянето.”

### **Съвети към жените, които искат да бъдат лидери:**

1) Научете се да преговаряте за себе си. Повечето жени се примиряват със задачите, които им се поставят, приемат винаги проектите, в които биват включени, дори и не винаги да са по вкуса им и всичко това само, за да не бъдат сметнати за некомпетентни или неподготвени, или още по-лошо претенциозни. Същото се отнася и за плахостта на жените да поискат повишение на заплата или позицията, която заемат. Тук обаче причината е друга – недостатъчната увереност и високите очаквания към самата себе си. Дамите в бизнеса трябва да променят това свое виждане за себе си, защото никой не стига до успех, ако не вярва в себе си и, че го заслужава.

2) Не се отказвайте. Почти всички жени започват да мислят от твърде рано какво ще стане, когато им се наложи да излязат по майчинство и да се откъснат от работата си за около 2 години. Знаейки това, те предварително се отказват и спират да изискват повишения или ръководство на дългосточни проекти, а това е грешка. Точно в този период дамите трябва да се постараят да направят работата си интригуваща и да постигнат колкото се може повече в професионален план. В противен случай дамите полека лека ще се превърнат в демотивирани служители. Затова направете работата си интригуваща преди да трябва да напуснете, за да станете майка, за да сте достатъчно мотивирана и да искате да се върнете след това на работното си място.

3) Осигурете си помощник. Жените са с нагласата, че трябва да се справят с всичко сами и с професионалните си задължения и с домашните. Това обаче изобщо не е задължително, а и в същото време е твърде изтощаващо, затова говорете с партньора си да поделяте домакинските задължения и грижите за децата помежду си. Това би помогнало да сте по-концентрирана и пълноценна на работното място, а ще се отрази добре и на връзката ви.

4) Имайте положителна нагласа за успеха и постиженията си. Вярвайте във възможностите си, бъдете подготвена и имайте своя план Б, вземете превантивни мерки, но не бъдете песимист по отношение на резултата, който ще постигнете. Правилната нагласа е голям процент от успеха.

5) Не бъдете припряни. Изработете си план за действие и го обвържете с адекватни срокове. В днешно време всеки иска да постигне успех, колкото е възможно по-бързо, но това често не отразява на качеството и води със себе си разочарования. Научете се на системност в действията, да подреждате целите и задачите по важност и действайте неотменно по плана. Бъдете търпелива така нещата ще се случат.

6) Заявявайте позицията си. Не се поддавайте на групов конформизъм само, защото сте жена. Изказвайте мнение по въпросите и отстоявайте виждането си дори и да е различно от това на останалите. По този начин ще се научите да поемате и риск, което е неизбежно в случай, че искате да се развивате.

7) Отстоявайте принципите си. Изработете ваши лични ясни граници и не ги преминавайте. По този начин ще се научите да казвате „не”, когато нещо не ви харесва. Подредете всички задължения в унисон с ценностната си система и не предавайте себе си като правите компромиси в това отношение. Резултатът от това ще са хора, които ще ви имат доверие, защото ще виждат, че отстоявате принципите си.

## **Заклучение**

Думата лидер няма женски род. Вероятно затова и липсва равноправие по отношение на жените и мъжете в бизнеса, заемащи ръководни позиции. Най-добре е днес в света на бизнеса да се говори за един трети пол – този на лидера, каква доктора по психология Тамара Грийнбърг. Докато обаче бъде възприето това разбиране дамите трябва да се справят с трудностите, които стоят пред тях при постигане на целта да бъдат водачи. Важното е да не се отказват и да не допускат да бъдат вкарани в граници и стереотипно мислене.

## **References:**

1. Neal, S., Boatman, J., and Miller, L. (2013), Women as Mentors: Does She or Doesn't She? A Global Study of Businesswomen and Mentoring, Pittsburgh, PA, Development Dimensions International.
2. <http://www.ictcluster.bg/bg/news/female-digital-leaders-from-all-over-europe-are-gathering-for-sheleader-digital/> (accessed on 13. 11. 2019)
3. <https://www.bloombergtv.bg/biznes-start/2017-11-09/za-silata-na-nezhniya-pol-da-upravlyavai-da-bade-lider> (accessed on 13. 11. 2019)
4. [https://www.karieri.bg/management/2519527\\_mujut\\_i\\_jenata\\_profesionalno/](https://www.karieri.bg/management/2519527_mujut_i_jenata_profesionalno/) (accessed on 13. 11. 2019)
5. <https://www.expert.bg/Velikite-zheni-lideri-imat-6-obshti-cherti--512791.html> (accessed on 13. 11. 2019)