

УДК 159.923.2:329

DOI: 10.15421/103108

Гальцева Т. О.,

доктор психологічних наук, професор,
завідувач кафедри загальної та соціальної психології
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: 0000-0001-7447-4776
tgaltseva1@gmail.com

Тєлєгіна О. Л.,

здобувач ступеня доктора філософії
кафедри загальної та соціальної психології
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: 0009-0005-5489-8965
oleksandratieliehina@gmail.com

ПСИХОЛОГІЧНІ БАР'ЄРИ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА: НЕВИДИМИЙ ВИМІР ЛАБІРИНТУ ВЛАДИ

PSYCHOLOGICAL BARRIERS TO FEMALE LEADERSHIP: THE INVISIBLE DIMENSION OF THE POWER LABYRINTH

Анотація. Статтю присвячено теоретичному аналізу феномену бар'єрів жіночого професійного лідерства у психологічній літературі. Проаналізовано два великих кластери у вигляді інституційних (структурних або зовнішніх) та психологічних (особистісних або внутрішніх) бар'єрів на шляху реалізації жінок-керівників. Розглянуто, як гендерні упередження та стереотипи, відсутність доступу до професійних неформальних мереж та наставництва, організаційні структури та недієва політика балансу між роботою та особистісним життям створюють структурні перепони на шляху жінок до керівних посад та влади. Особливу увагу приділено міграції концепту інституційної дискримінації з середини XIX сторіччя по сьогоднішній день та зміні його проявів від прямої заборони працювати або нижчій оплаті труда до прихованих «упереджень «другого покоління» – терміну що описує непомітні інституційні форми гендерної нерівності у лідерстві та на робочому місці.

Показано, що організаційні культури які «нормалізують» чоловіче лідерство, створюють для жінок контекст, де їх поведінка постійно оцінюється крізь призму гендерних очікувань. Інтерналізація даних очікувань через культурно закріплені норми та внутрішньо-детермінований негативний досвід відтворюється у психологічних бар'єрах проявлених у вигляді низької самоефективності, відсутності самоідентичності лідера, страху соціального осуду, зниженій самооцінці та «синдромі самозванця». У статті наведено приклади проявів інституційних та психологічних бар'єрів а також показано їх взаємодію через вплив культурно закріплених норм та таких механізмів соціального контролю, як сором та провина. Висунуто думку, що подолання психологічних бар'єрів шляхом нормалізації ідеї рівноправного лідерства самими жінками призведе до змін інституційних бар'єрів, через зсуви в колективній свідомості.

Ключові слова: бар'єр професійного лідерства, психологічні (особистісні або внутрішні) бар'єри, інституційні (структурні або зовнішні) бар'єри, упередження «другого покоління», професійна самореалізація, гендерна нерівність, жінка-лідер, жінка-керівник.

Abstract. The article deals with the theoretical analysis of the professional female leadership barriers phenomenon in psychological literature. Two major clusters presented by institutional and psychological barriers that hinder the professional realization of women in managerial positions are analyzed. The study examines how gender biases and stereotypes, lack of access to professional informal networks and mentoring, organizational structures, and ineffective work-life balance policies create structural impediments to women's advancement in leadership. Particular attention is paid to the evolution of the institutional discrimination concept from the mid-19th century to the present, as well as the transformation of its manifestations – from direct prohibitions of employment and unequal pay to subtle forms of bias that formally allow but covertly reduce women's chances of attaining leadership roles. These changes are

reflected in the emergence of the term “second-generation bias” (2011), which describes the invisible institutional forms of gender inequality in leadership. The paper demonstrates that organizational cultures that “normalize” male leadership create contexts in which female behavior is continuously evaluated through the lens of male leader gendered expectations. The internalization of these expectations through cultural norms and internally determined negative experiences reproduces psychological barriers which manifest in low self-efficacy, lack of leadership identity, fear of social judgment, reduced self-esteem, and the impostor phenomenon. It is argued that overcoming psychological barriers by normalizing the idea of egalitarian leadership among women themselves can lead to the transformation of institutional barriers through shifts in collective consciousness.

Keywords: barriers to professional leadership, psychological (personal or internal) barriers, institutional (structural or external) barriers, second-generation bias, professional self-actualization, gender inequality, female leadership, women in management.

Постановка проблеми. Говорячи про бар’єри професійного жіночого лідерства науковці виокремлюють два великих кластера: інституційні (структурні або зовнішні) та психологічні (особистісні або внутрішні). У прикладному контексті психологічної науки вивчення змісту другої групи має більш практичне значення, адже людина, що прагне змін, швидше досягне їх шляхом внутрішніх перетворень аніж прагненням змінити оточуючих. Але жодна робота на особистісному рівні неможлива без урахування значущої ролі середовища у формуванні внутрішніх рис та адаптаційних стратегій індивіда. Саме через це, більшість існуючих сьогодні досліджень про жінок і лідерство зосереджені на тому, як існуючі бар’єри обмежують просування жінок у робочих організаціях, серед яких можна виокремити невелику групу робіт, що прагнуть визначити умови, за яких ці бар’єри можуть бути подолані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій спирається на вивчення робіт таких закордонних та вітчизняних науковців, як: Апелъбаум С.Х., Бандура А., Беар Дж., Бейкер Дж., Гдласс К., Денніс Н.М., Ібарра Х., Іглі А., Кук А., Фокс-Кірк В., Цимбалюк С.О., Шейн В. та інших дослідників, що розглядають питання професійної самореалізації та жіночого лідерства.

Метою даної статті є теоретичний аналіз понять «інституційні» та «психологічні» бар'єри жіночого професійного лідерства у психологічній науці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обговорюючи бар'єри професійного жіночого лідерства, ми часто звертаємося до стереотипних патріархальних поглядів, закріплених культурних упереджень і норм, політик та практик організацій, які не прямо, і все частіше приховано створюють структурні перепони на шляху жінок до керівних посад та влади. Ці структурні або інституційні бар'єри висвітлюють політичні, економічні, соціологічні, гендерні та ін. аспекти питання та опосередковано представлені через такі явища як:

1. Гендерні упередження та стереотипи.

Рівень компетентності. Роботи присвячені дослідженню гендерного упередження у лідерстві демонструють загальну тенденцію очікування від жінок більшої обізнаності і стараннішої праці, ніж від чоловіків, щоб розглядати можливість конкуренції і рівноправного ставлення. Найчастіше жінки не сприймаються як такі, що здатні виконувати керівні ролі в організації. Незважаючи на відсутність обґрунтованих підстав, суспільство вважає притаманний жінкам стиль керівництва - неадекватним. Серед чинників, що сприяють просуванню жінок до керівних посад дослідники [8, 4, 11, 14, 16] виокремлюють завищені очікування щодо ефективності праці, перевиконання професійних завдань, роботу до та після завершення робочого дня.

Професійна сегрегація на ринку праці та концентрація жінок в певних, часто менш оплачуваних секторах економіки. На думку дослідників Петченко М. В., Глазунова О. О., Гиренко В. О., Литовченко Т. А. та ін. [1, 2, 28]. соціальні та культурні настанови призводять до того, що жінок часто виключають з

престижних секторів економіки, пропонуючи натомість часткову зайнятість, тимчасову роботу та обмежений доступ до керівних посад. Жінки частіше працюють у фемінізованих сферах, таких як середня освіта, медична сфера, управління персоналом та ін., які перенасичені кількістю жінок, порівняно до чоловіків. Цікаво, що атрибути «жіночих» галузей виокремлюють і на рівні топ-менеджменту. Так, жінкам-генеральним директорам довіряють менші за розміром та більш спеціалізовані заклади. Вони частіше керують організаціями з низьким рівнем оплати праці, недостатньо представлені в політичній та економічній сферах.

Стереотипи гендерної ролі. Характеристики лідерів стереотипно пов'язані із чоловічими рисами такими як впевненість, контроль і наполегливість, тоді як жінок-лідерів сприймають, як більш турботливих, щедрих та експресивних. Жінок перебільшено оцінюють на основі емоційних реакцій та відсутності навичок прийняття рішень. Їх часто критикують за створення культури відкритого спілкування, що включає обмін і пошук ідей, інших поглядів, адже це виходить за межі стереотипної поведінки генеральних директорів-чоловіків. Незалежно від наявності синдрому «королеви бджіл», більшість жінок-керівників говорять про те, що здібності та авторитет лідерів «другої статі» цінуються менше через гендерну упередженість та нерівність. На кар'єрне зростання жінок негативно впливає і той факт, що деякі чоловіки-керівники не бачать цінності в «жіночих» лідерських якостях і не вірять, що вони можуть стати успішними лідерами. І все це відбувається на тлі доведеного ще наприкінці минулого сторіччя факту, що гендерні характеристики та риси не впливають на ефективність лідерства [1, 3, 11, 12, 17, 21, 26].

Загроза стереотипу проявляється через ситуації, у яких жінка-лідер, яка належить до певної групи, до якої існує негативний стереотип, відчуває ризик підтвердити цей стереотип своїми діями чи результатами. Так, потрапляючи під дію стереотипної загрози жінка починає рух замкненим колом: коли страх

відповідності стереотипу викликає стрес, тривогу та зниження очікувань, що призводить до несприятливих результатів, і стереотип стає реальністю [29].

«Подвійна пастка» для жінок-лідерів є однією з найбільш неприємних і негласних перешкод, з якими стикаються жінки на керівних посадах. У той час як очікування від чоловіків-керівників чіткі та однозначні: бути ефективними та виконувати свою роботу - вимоги до жінок доволі суперечливі та розмиті. Якщо жінка на керівній посаді наполеглива, рішуча або тверда, тобто демонструє якості, що цінуються у чоловіків-лідерів – її часто називають «занадто агресивною» та «неприємною». З іншого боку, якщо вона чуйна, схильна до співпраці - її критикують за брак авторитету. Тому жінки-лідери більше зосереджуються на управлінні сприйняттям оточуючих себе, ніж на власній реальній роботі, змушуючи автентичність сприймати, як розкіш [14].

2. Відсутність доступу до професійних неформальних мереж та наставництва.

Відсутність доступу до професійних неформальних мереж. На думку, Беар Дж., Кашенбері Л., Лондон М., Шерман Дж. [8] професійні неформальні мережі та впливові кола є закритими для багатьох жінок-керівників. Саме нетворкінг (обмін інформацією між людьми, об'єднаними спільними професійними чи особистими інтересами) допомагає людині зрозуміти, до кого вона може звернутися за підтримкою, ресурсами у розв'язанні проблем, а також запобігти ситуації звільнення або скорочення (як правило, середньої ланки управління, яка складається переважно з жінок). Відсутність жінок у професійних неформальних мережах блокує потенційне визнання, яке мало б призвести до просування по кар'єрних сходах [23].

Недостатність наставництва. Наставництво для жінок-керівників вищої ланки має сприяти отриманню знань, порад та підтримки, розвивати впевненість, допомагати кращому навчанню, особистому та кар'єрному зростанню. Досвід наставництва є вкрай важливим для просування жінок-лідерів та суттєво впливає на зміцнення їх самооцінки, розвиток управлінських якостей. Наставниками для

жінок можуть бути також й чоловіки-керівники, але порада від жінки-лідера, яка подолала ті ж самі перешкоди, має унікальні переваги [13, 23, 30].

Обмежена кількість взірців жінки-керівника для наслідування через історичне домінування чоловіків у владі може суттєво відлякувати жінок, які прагнуть стати лідерами. Незначна кількість рольових моделей через нестачу жінок на керівних посадах впливає на формування уявлення про те, що жінка не може досягати кар'єрної щаблини високого рівня [30].

3. Організаційні структури та політика балансу між роботою та особистим життям.

а. Оцінка ефективності жінки-керівника. Несвідомі упередження надають перевагу чоловікам щодо найму та просування по службі, що призводить до виключення кваліфікованих жінок з гри. Жінок-керівників часто не сприймають як лідерів, тому їх можуть оцінювати негативно, навіть, якщо вони демонструють таку ж лідерську поведінку, як і їхні колеги-чоловіки. Жінки ризикують отримати негативні оцінки, якщо демонструють будь-яку форму домінування: говорять частіше, ніж їхні колеги-чоловіки, сприяють просуванню інновацій, займаються саморекламою та демонструють високий рівень знань та професіоналізм [3, 21, 36].

б. Дисбаланс між роботою та особистим життям. Відсутність гнучких умов праці та політики балансу між роботою і особистим життям призводить до внутрішнього конфлікту та необхідності вибору між кар'єрою і родиною (материнством). Жінки-лідери часто стикаються зі значними труднощами у поєднанні роботи та сім'ї: родинні обов'язки можуть обмежувати їхню здатність обіймати керівні посади. Це пояснюється тим, що, попри повну зайнятість, вони також часто несуть левову частку домашніх обов'язків, таких як догляд за дітьми, хворими або літніми членами сім'ї. Жінки змушені переривати свою кар'єру, брати більше вихідних та працювати неповний робочий день. Як наслідок, вони мають менше років трудового стажу та менше годин роботи на рік, що уповільнює їхнє кар'єрне зростання та зменшує заробіток [17, 22].

с. *Робота в середовищі, де домінують чоловіки*, може спричинити стрес у жінок та призвести до проблем із психічним та фізичним здоров'ям. Жінки-лідери в організаціях (де вони є меншістю) найчастіше стикаються з наступними потенційними стресовими чинниками:

- підвищена увага через феномен токенізму. Це створює певний тиск на їх продуктивність праці через постійне «спостереження», відсутності підтримки й, навіть, може привести до ізоляції;
- стереотипізація також має низку негативних наслідків, якщо жінка не відповідає цим стереотипам [14, 20, 21].

Перелічені вище бар'єри прямо не забороняють жінкам працювати й реалізовувати себе навіть у сферах з нижчою оплатою праці. Адже саме з цим стикалися жінки наприкінці XIX та майже до середини XX сторіччя. Феномен дискримінації за ознакою гендеру був і є постійним супутником жіночої реалізації, але відбулась міграція самого концепту. Це призвело до появи у 2011 році терміну *«упередження «другого покоління»* який описує існуючі сьогодні форми *інституційної дискримінації*, що зберігають гендерну нерівність у лідерстві та на робочому місці. Автори концепту Ібарра Х., Ілі Р.Дж. та Кольб Д.М. зазначають, що говорячи про зовнішню дискримінацію сьогодні, ми говоримо про приховані, структурні й культурні упередження, які формально не забороняють доступ жінок, але непомітно знижують їхні шанси на лідерство та владу [27]. Схематично еволюцію прояву зовнішньої дискримінації наведено на рисунку 1.

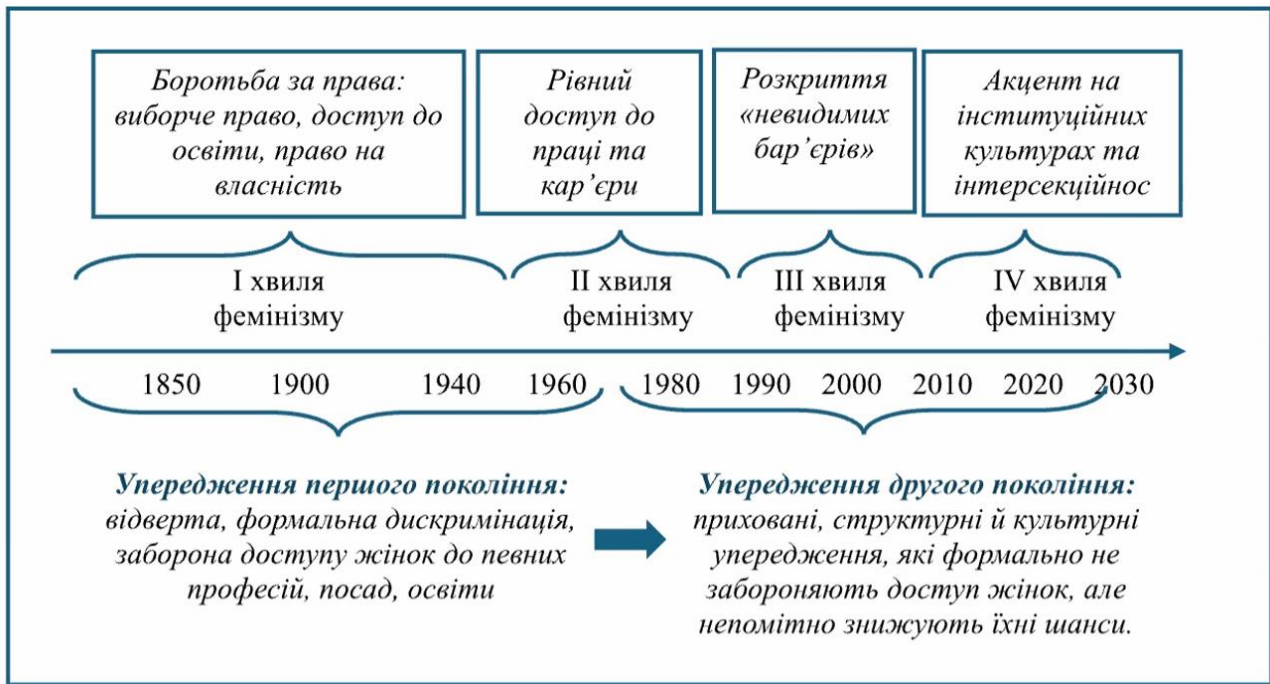


Рис 1. Еволюція змісту поняття «інституційних бар'єрів» професійної реалізації жінок

Наведені вище прояви зовнішніх перешкод існуючих в суспільстві є, перш за все, сукупним продуктом свідомості, тобто результатом внутрішніх рішень окремих індивідів які це суспільство формують. Організаційні культури, що «нормалізують» чоловіче лідерство, створюють для жінок контекст, де їх поведінка постійно оцінюється крізь призму гендерних очікувань. Коли жінки інтерналізують ці очікування, вони починають самоцензурувати свої дії за рахунок внутрішніх механізмів регуляції: «психологічних бар'єрів» проявлених через такі феномени як:

Низька самоефективність - виникає коли людина сповнена сумнівів в своїй діяльності, а це безпосередньо стосується жінок, які працюють у сферах де домінують чоловіки. Самоефективність допомагає визначити, як довго людина буде наполегливо діяти перед обличчям перешкод і скільки зусиль вона докладе, щоб їх подолати. Якщо людина не вірить, що може досягти бажаних цілей та результатів, вона втрачає стимул пробувати. Через те, що жінки більше соціалізуються в «жіночих ролях» вони мають обмежений доступ до відповідної інформації, яка допомогла б розвинути сильну кар'єрну самоефективність. Низька самоефективність негативно впливає на розкриття власних здібностей та самореалізацію [5, 6, 7, 10, 24].

Низька впевненість у власних силах. Впевненість людини в собі сприймається, як оцінка власної здатності досягати успіху. Безумовно, жінок приваблюють керівні посади, але через відсутність впевненості у власних силах та нижчі очікування успіху, деякі жінки погоджуються, що не мають навичок для виконання певних завдань та уникають або відмовляються від лідерських ролей, виправдовуючи гендерний розподіл ринку праці та диспропорцію в оплаті труда [3, 15, 18, 25].

Відсутність лідерської самоідентичності: жінки частіше не бачать себе лідерками через гендерні стереотипи й брак рольових моделей. Домінуючий в більшій частині світу архетип лідера нормативно та стереотипно є маскуліним, що обмежує здатність жінок будувати ефективну та переконливу ідентичність лідера та призводить до внутрішньої боротьби і конфлікту ідентичності [19].

Страх соціального осуду та/або покарання за демонстрацію невідповідної гендеру домінуючої агентності, амбіцій чи лідерських рис. Цей соціально-психологічний феномен тісно пов'язаний із «Подвійною пасткою» для жінок-лідерів та передбаченням санкцій за «негендерну» поведінку, що змушує жінок занижувати рівень асертивності, використовувати «пом'якшувальну» лексику, та самообмежувати себе у лідерських амбіціях [34].

Низька самооцінка. Зазвичай чоловіки демонструють вищий рівень самооцінки, ніж жінки, які або недооцінюють себе, або оцінюють правильно. Самооцінка розглядається як відчуття власної цінності та впевненості, і жінки частіше, ніж чоловіки, називають брак впевненості причиною застою в кар'єрі. Стабільність самооцінки залежить від того, чи покладається людина на думку інших та чи прагне вона схвалення. Знаходячись в меншості, жінки-лідери перебувають під певним тиском оцінювання від оточення, що безумовно впливає на їх рішення. Результатом низької самооцінки (як показують дослідження недостатнього представництва жінок у владі), стає брак бажання брати на себе роль лідерки, демонстрація самообмежувальної поведінки та відмова від керівних посад [15, 25, 26, 33, 37].

Синдром Самозванця проявляється як сумнів у власній компетентності, навіть попри високі досягнення, включає страх бути викритим за шахрайство. Даний синдром тісно пов'язаний із самооцінкою, перфекціонізмом, надмірною тривожністю, страхом робити помилки та психологічним стресом і проявляється у дезадаптивній поведінці, почутті сорому та приниження [14, 35].

Психологічні та інституційні бар'єри не існують окремо – вони взаємно доповнюють один одне, за рахунок інтерналізації культурно закріплених норм та внутрішньо-детермінованого досвіду негативних емоційних станів. Це примушує жінку в «нежіночій» царині рухатись замкненим колом між бажанням досягти успіху та страхом покарання за невідповідність соціальним очікуванням.

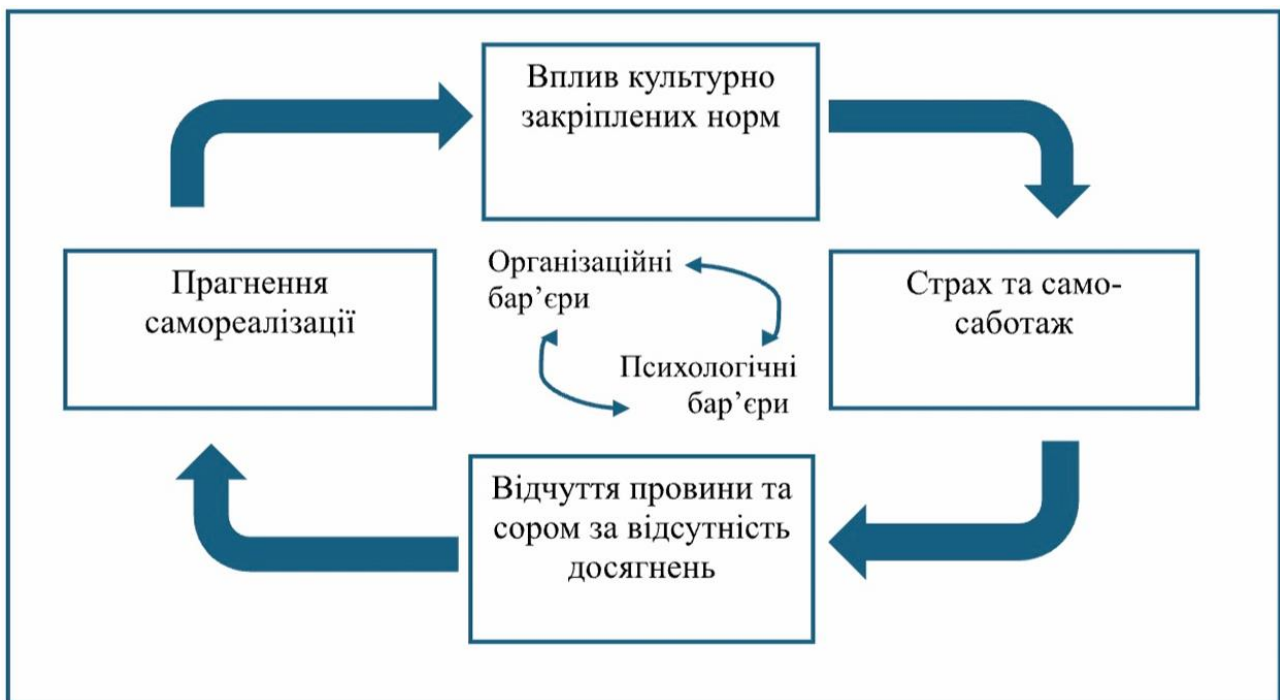


Рис. 2. Взаємодія психологічних та інституційних бар'єрів

Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших наукових пошуків. Спираючись на думку, що кожна людина має власну життєву позицію, яка формується під впливом виховання в ранньому дитинстві та виправдовує «сценарні» рішення або неусвідомлюваний життєвий план [9] можна припустити, що подолання психологічних бар'єрів є хоч і складним, але реальним завданням. Якщо самі жінки, які становлять більшість людської популяції, нормалізують для себе

ідею лідерства на рівні з чоловіками та стануть несприйнятливі до обмежень, що їх пропонує оточуюче середовище, то і саме середовище зазнає змін, через зсуви в колективній свідомості. Саме тому доцільним вбачаємо скерувати подальші дослідження на вивчення психологічних засобів, за допомогою яких можна розірвати це замкнене коло, відкидаючи застарілі гендерні стереотипи, створити культуру, де жінки можуть автентично керувати, не несучи тягара суспільних очікувань.

Література:

1. Петченко М. В., Глазунова О. О., Гиренко В. О., Литовченко Т. А. Гендерна нерівність у системі соціально-трудова відносин: проблеми та перспективи подолання. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 4 (50). URL: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.136>
2. Цимбалюк С. О., Волковська А. І. Аналіз інституціональних факторів, які обумовлюють гендерні розриви в оплаті праці в Україні. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. № 11(1). P. 1-13. URL: [https://doi.org/10.21511/sltp.11\(1\).2021.01](https://doi.org/10.21511/sltp.11(1).2021.01)
3. Appelbaum S.H., Audet L., & Miller J.C. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. 2003. № 24(1). P. 43–51. URL: <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
4. Baker J., & Cangemi J. Why are there so few women CEOs and senior leaders in corporate America? *Organization Development Journal*. 2016. № 34 (2). P. 31–43.
5. Bandura A. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*. 1982. 37 (2). P. 122–147. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
6. Bandura A. Self-efficacy: The foundation of agency. In Perrig W.J. & Grob A. (Eds.). *Control of human behavior, mental processes, and consciousness: Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 2000. P. 17–33.
7. Bandura A., & Schunk D. Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1981. № 41(3). P. 586–598. URL: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.3.586>
8. Bear J., Cushenbery L., London M., & Sherman G. Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *The Leadership Quarterly*. 2017. № 28 (6). P. 721–740. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.003>
9. Berne E. *Games people play*. New York: Grove Press. 1964. 216 p.
10. Betz N. E., & Hackett G. The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*. 1981. № 28 (5). P. 399–410. URL: <https://doi.org/10.1037/0022-0167.28.5.399>
11. Bismark M., Morris J., Thomas L., Loh E., Phelps G., & Dickinson H. Reasons and remedies for under-representation of women in medical leadership roles: A qualitative study from Australia. *BMJ Open*. 2015. № 5 (11). URL: <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2015-009384>
12. Brody C. J., Rubin B. A., & Maume D. J. Gender structure and the effects of management citizenship behavior. *Social Forces*. 2014. № 94 (4), P. 1373–1404. URL: <https://doi.org/10.1093/sf/sou017>

13. Chisholm-Burns A., Spivey A., Hagemann A., & Josephson A. Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*. 2017. № 74 (5). P. 312–324. URL: <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>

14. Dennis Nikia M. Are Psychological Barriers an Unseen Threat to Women in Leadership? An Interpretative Phenomenological Analysis on the Underrepresentation of Women Chief Executive Officers in Healthcare. Education Doctoral. 2021. 501p.

15. Dickerson A., & Taylor M. A. Self-limiting behavior in women. *Group & Organization Management*. 2000. № 25 (2). P. 191–210. URL: <https://doi.org/10.1177/1059601100252006>

16. Eagly A., Karau S., & Makhijani M. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 1995. № 117 (1). P. 125–145. URL: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>

17. Eagly Alice H., Carli Linda L. Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. October 2007. URL: [https:// DOI: 10.1037/e664062007-001](https://doi.org/10.1037/e664062007-001) Source: PubMed

18. Ezzedeen S. R., Budworth M. H., & Baker, S. D. The glass ceiling and executive careers: Still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development*. 2015. № 42 (5). P. 355–369. URL: <https://doi.org/10.1177/0894845314566943>

19. Fox-Kirk W, Campbell C., Egan C. Women's Leadership Identity: Exploring Person and Context in Theory. *Running head: WOMEN'S LEADERSHIP*. April 2017. URL: [https://DOI: 10.4337/9781785363863.00021](https://doi.org/10.4337/9781785363863.00021)

20. Gardiner M., & Tiggemann M.. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1999. № 72 (3). P. 301–315. URL: <https://doi.org/10.1348/096317999166699>

21. Glass C., & Cook A. Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*. 2016. № 27 (1). P. 51–63. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>

22. Gough M. Birth spacing, human capital, and the motherhood penalty at midlife in the United States. *Demographic Research*. 2017. № 37 (13). P. 363-416. URL: [https://DOI: 10.4054/DemRes.2017.37.13](https://doi.org/10.4054/DemRes.2017.37.13).

23. Growe R., & Montgomery P. M. Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap. *University of Louisiana at Lafayette*. 1999. URL: <http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Growe,%20Roslin%20Women%20and%20the%20Leadership%20Paradigm%20Bridging%20the%20Gender%20Gap.pdf>

24. Hartman R. L., & Barber E. G. Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management*. 2019. № 35 (1). P. 92–118. URL: <https://doi.org/10.1108/GM-04-2019-0062>

25. Herbst T. H. H. Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of*

-
- Industrial Psychology*. 2020. № 46 (1). P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
26. Hoyt C. L., & Blascovich J. Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes & Intergroup Relations*. 2007. № 10(4). P. 595–616. URL: <https://doi.org/10.1177/1368430207084718>
27. Ibarra H., Ely R., Kolb D. Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*. September 2013.
28. Johns M. L. Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*. 2013. № 10. P. 1–11.
29. Kray L. J., Reb J., Galinsky A. D., & Thompson L. Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2004. № 30 (4). P. 399–411. URL: <https://doi.org/10.1177/0146167203261884>
30. Mijares L., Baxley S. M., & Bond M. L. Mentoring: A concept analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*. 2013. № 17 (1). P. 23–28.
31. Oakley J. G. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*. 2000. № 27 (4). P. 321–334. URL: <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
32. Ragins R. B. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*. 1998. № 12 (1). P. 28–42. URL: <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254976>
33. Roth V., Theriault A., Clement C., & Worthington J. Women physicians as healthcare leaders: A qualitative study. *Journal of Health Organization and Management*. 2016. № 30 (4). P. 648–665. URL: <https://doi.org/10.1108/jhom-09-2014-0164>
34. Rudman L. A., & Fairchild K. Reactions to Counterstereotypic Behavior: The Role of Backlash in Cultural Stereotype Maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. № 87 (2). P. 157–176. URL: [https://DOI: 10.1037/0022-3514.87.2.157](https://DOI:10.1037/0022-3514.87.2.157)
35. Sakulku J., & Alexander J. The impostor phenomenon. *The Journal of Behavioral Science*. 2011. № 6 (1). P. 75–97. URL: <https://doi.org/10.14456/ijbs.2011.6>
36. Schein Virginia E. A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*. Vol. 57. 2001. No. 4. P. 675–688. URL: <https://DOI:10.1111/0022-4537.00235>
37. Schubert N., & Bowker A. Examining the impostor phenomenon in relation to self-esteem level and self-esteem instability. *Current Psychology*. 2019. № 38 (3). P. 749–755. URL: <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9650-4>
38. Soklaridis S., Kuper A., Whitehead C. R., Ferguson G., Taylor V. H., & Zahn C. Gender bias in hospital leadership: A qualitative study on the experiences of women CEOs. *Journal of Health Organization and Management*. 2017. 31 (2). P. 253–268. URL: <http://doi.org/10.1108/JHOM-12-2016-0243>
-

39. Steele C. M. A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*. 1997. № 52 (6). P. 613–629. URL: <https://doi.org/10.1037//0003-066x.52.6.613>.

40. Steele C., & Aronson J. Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. № 69 (5). P. 797–811. URL: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>

References:

1. Petchenko, M. V., Hlazunova, O. O., Hyrenko, V. O., & Lytovchenko, T. A. (2022). Gender inequality in the system of social and labor relations: Problems and prospects for overcoming. *Demography and Social Economy*, 4 (50), 136–154. <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.136>

2. Tsymbaliuk, S. O., & Volkovska, A. I. (2021). Analysis of institutional factors that cause gender pay gaps in Ukraine. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 11 (1), 1–13. [https://doi.org/10.21511/slntp.11\(1\).2021.01](https://doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.01)

3. Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43–51. <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>

4. Baker, J., & Cangemi, J. (2016). Why are there so few women CEOs and senior leaders in corporate America? *Organization Development Journal*, 34 (2), 31–43.

5. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>

6. Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The foundation of agency. In W. J. Perrig & A. Grob (Eds.), *Control of human behavior, mental processes, and consciousness: Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer* (pp. 17–33). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

7. Bandura, A., & Schunk, D. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586–598. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.3.586>

8. Bear, J., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *The Leadership Quarterly*, 28 (6), 721–740. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.003>

9. Berne, E. (1964). *Games people play*. Grove Press.

10. Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 399–410. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.28.5.399>

11. Bismark, M., Morris, J., Thomas, L., Loh, E., Phelps, G., & Dickinson, H. (2015). Reasons and remedies for under-representation of women in medical

leadership roles: A qualitative study from Australia. *BMJ Open*, 5(11). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-009384>

12. Brody, C. J., Rubin, B. A., & Maume, D. J. (2014). Gender structure and the effects of management citizenship behavior. *Social Forces*, 94(4), 1373–1404. <https://doi.org/10.1093/sf/sou017>

13. Chisholm-Burns, A., Spivey, A., Hagemann, A., & Josephson, A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>

14. Dennis, N. M. (2021). Are psychological barriers an unseen threat to women in leadership? An interpretative phenomenological analysis on the underrepresentation of women chief executive officers in healthcare. *Education Doctoral*, 501.

15. Dickerson, A., & Taylor, M. A. (2000). Self-limiting behavior in women. *Group & Organization Management*, 25(2), 191–210. <https://doi.org/10.1177/1059601100252006>

16. Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>

17. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>

18. Ezzedeen, S. R., Budworth, M. H., & Baker, S. D. (2015). The glass ceiling and executive careers: Still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development*, 42(5), 355–369. <https://doi.org/10.1177/0894845314566943>

19. Fox-Kirk, W., Campbell, C., & Egan, C. (2017). Women's leadership identity: Exploring person and context in theory. In *Handbook on gender and leadership* (pp. 1–23). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00021>

20. Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301–315. <https://doi.org/10.1348/096317999166699>

21. Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>

22. Gough, M. (2017). Birth spacing, human capital, and the motherhood penalty at midlife in the United States. *Demographic Research*, 37(13), 363–416. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2017.37.13>

23. Growe, R., & Montgomery, P. M. (1999). *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap*. University of Louisiana at Lafayette. URL: <http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Growe,%20Roslin%20Women%20and%20the%20Leadership%20Paradigm%20Bridging%20the%20Gender%20Gap.pdf>

24. Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2019). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management*, 35(1), 92–118. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2019-0062>
25. Herbst, T. H. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
26. Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 595–616. <https://doi.org/10.1177/1368430207084718>
27. Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*.
28. Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10, 1–11.
29. Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 399–411. <https://doi.org/10.1177/0146167203261884>
30. Mijares, L., Baxley, S. M., & Bond, M. L. (2013). Mentoring: A concept analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*, 17(1), 23–28.
31. Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
32. Ragsin, R. B. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28–42. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254976>
33. Roth, V., Theriault, A., Clement, C., & Worthington, J. (2016). Women physicians as healthcare leaders: A qualitative study. *Journal of Health Organization and Management*, 30(4), 648–665. <https://doi.org/10.1108/jhom-09-2014-0164>
34. Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 157–176. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.157>
35. Sakulku, J., & Alexander, J. (2011). The impostor phenomenon. *The Journal of Behavioral Science*, 6 (1), 75–97. <https://doi.org/10.14456/ijbs.2011.6>
36. Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
37. Schubert, N., & Bowker, A. (2019). Examining the impostor phenomenon in relation to self-esteem level and self-esteem instability. *Current Psychology*, 38(3), 749–755. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9650-4>
38. Soklaridis, S., Kuper, A., Whitehead, C. R., Ferguson, G., Taylor, V. H., & Zahn, C. (2017). Gender bias in hospital leadership: A qualitative study on the
-

experiences of women CEOs. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2016-0243>

39. Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52 (6), 613–629. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.52.6.613>

40. Steele, C., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797–811. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>