

## МЕЖДУПОЛОВИ РАЗЛИЧИЯ ПРИ ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ В БАНКОВИЯ СЕКТОР

проф. д-р Галина Куртева  
Румяна Иванова Иванова, докторант  
Бургаски свободен университет

**Резюме:** Настоящата статия разглежда лидерските стилове, които прилагат мъжете и жените на ръководни позиции в контекста на банковия сектор – една силно регулирана и динамична среда. Дава се поглед върху двата основни и двуполусни стила, а именно транзакционният и трансформационният. Представят се разликите в подхода на управление, избора на стратегия, начинът на мислене и възприемането на различни казуси и ситуации между двата пола, през призмата на лидерските стилове. Чрез приложените примери се разглежда също появата и утвърждаването на жената, заемаща ръководна позиция в корпоративния свят, в частност – банковият сектор. Разбиването на стереотипите и различният подход на женския пол спрямо управлението на екипи.

**Ключови думи:** лидерски стилове, полови различия, трансформационно лидерство, транзакционно лидерство, мениджмънт, банков сектор

## GENDER DIFFERENCES IN LEADERSHIP STYLE IN THE BANKING SECTOR

Prof. Dr. Galina Kurteva  
Rumyana Ivanova, PhD student  
Burgas Free University

**Abstract:** The current article explores the leadership styles that man and women in managing positions apply in the context of the banking sector – a highly regulated and dynamic environment. It offers a comparative view of the two main and contrasting leadership styles: transactional and transformational. The article highlights the differences in management approach, strategic decision-making, thinking patterns, and the perception of various cases and situations between the two genders, through the lens of leadership styles. Through practical examples, it also explores the appearance and establishment of women in leadership roles within the corporate world and the banking sector. Special attention is given to the breaking of stereotypes and the distinct approach women bring to team management.

**Keywords:** leadership styles, gender differences, transformational leadership, transactional leadership, management, banking sector

### Въведение

В сегашната силно регулирана и бързо променяща се среда на банковия сектор, ключов фактор за устойчиво развитие, постигане на стратегически цели и правилното управление на риска, се явява ефективното лидерство. Освен с динамичния икономи-

ко-политически климат, предизвикателствата, пред които са поставени лидерите в банковите институции са свързани и с дигитализацията, променящите се очаквания на клиенти и служители, и конкуренцията в лицето на други финансови и нефинансови институции. В този контекст, пряко влияние върху организационната култура, качеството на взимането решения и мотивация на екипите, оказва стилът на лидерство, който мениджърите прилагат.

Статията има за цел да представи междуполовите различия в предпочитаните лидерски стилове сред мениджъри в банковия сектор. Статията дава поглед върху мениджъри на водещи търговски банки, като се търси отговор на въпроса, дали са на лице статистически значими различия между мъжете и жените лидери, спрямо начинът им на управление на екипите. Разглежда се хипотезата, че жените мениджъри имат по-висока склонност да използват трансформационното лидерство като стил на управление, докато мъжете- транзакционното.

### Лидерски стил и лидерски дефицит

Един от ключовите фактори за успешна реализация на стратегически цели на всеки бизнес, в това число и в банковата сфера, е поведението на лидера. Всяка стратегия може да се окаже едно пожелателно мислене и да не се превърне в реалност, въпреки наличието на достатъчно предпоставки за успех. Една от възможните причини за такава ситуация е „лидерският дефицит“. В съдържателно отношение това понятие може да се изведе от съпоставянето на понятията „лидерство“ и „мениджмънт“. Според Котлър мениджмънтът е свързан със справянето със сложни ситуации и внасянето на ред в организациите, особено що се отнася до качество и доходност (Meindl, J.R. Ehrlich, S.B. and Dukerich, J.M., 1985). Лидерството пък е свързано с внасяне на промени с цел постигане на желано бъдещо състояние. Успешните организации имат нужда и от лидерство, и от мениджмънт, но според Котлър много организации в днешно време страдат от прекалено много мениджмънт и твърде малко лидерство. Bennis и Nanus (Pfeffer, J. 1978) разграничават лидерството от мениджмънта, като посочват, че мениджърите правят нещата правилно (например организират и създават ред), докато лидерите правят правилните неща (например развиват стратегии и визии и помагат на организацията да се адаптират към промяната). Според Каплан и Нортън, лидерството се смята за дейност на по-високо ниво от мениджмънта и ефективността ѝ зависи от харизмата на лидера (Kaplan, R. and Norton, D., 1992). От тази гледна точка мениджмънтът по-скоро набляга на контрола, системите и процесите за сметка на възпитанието на креативност, адаптивност и учене, което е във фокуса на лидерството. Друга разлика се прави по отношение на времевите хоризонти. Лидерството е свързано със създаване на визии за бъдещето, докато мениджмънтът се стреми да се справя с настоящето и с миналото (Lieberson, S., O' Connor, J. F., 1972).

Тъй като идеите за лидерството и мениджмънта са доста противоречиви, Б. Бас (Bass, V.M. 1985) предлага да не се прави рязко разграничаване между двете неща, а по-скоро те да се представят като два аспекта на един континуум – от мениджмънт към лидерство. Той класифицира мениджмънта като транзакционен, а лидерството като трансформационно. Според него това е така, защото при мениджмънта фокусът е към управлението на ежедневните системи и процеси, като нуждата да се предоставя обща визия за бъдещето, за да се мотивират работниците е сравнително малка. При трансформационната част на континуума, която се отнася към лидерството, основната задача на лидерите е да вдъхновяват хората да работят за постигане на споделена визия на бъдещето. Те упражняват влияние както върху вътрешната среда, та-

ка и върху външната среда, създавайки позитивна нагласа у заинтересованите страни посредством управление на очакванията и поставянето на общи цели.

*Това кратко съпоставяне на мениджмънта и лидерството дава основание да определим „лидерския дефицит“ като липса на лидерски умения у ръководителите. Това означава, че те умеят да организират, контролират и насочват дейността, но не притежават личностните качества на уважаван неформален лидер, който умело да общува със своите колеги и подчинени, които от своя страна да ценят неговото мнение, а разпорежданията му да следват с готовност.*

Според Б. Бас (Bass, В.М., 1997) повечето лидери използват транзакционен стил на управление, основан на принципа „морков и тояга“. В този модел лидерът предлага възнаграждения като признания, повишения или бонуси в замяна на добро изпълнение, а при слабо представяне – наказания. Взаимоотношенията между лидер и служители са базирани на размяна, без да се изгражда дълбока връзка. Лидерът ясно дефинира задачите и очакванията, като отговаря на очакванията за възнаграждение само при високо ниво на изпълнение. Този стил може да доведе до резултати в краткосрочен план, но се счита за неефективен в дългосрочен. Мотивацията на служителите зависи от това дали лидерът контролира наградите и наказанията и дали служителите ги желаят или се страхуват от тях. Бас обобщава подхода на транзакционния лидер с максимата: „Ако нещо не е случено, няма нужда да бъде оправяно“. Бас дефинира четири дименсии на транзакционното лидерство:

1. Ситуационни награди (Contingent Reward) – най-активната форма, при която лидерът предоставя ценни ресурси (награди, признание, повишения) в замяна на изпълнение. Въпреки това, не се изгражда близка връзка със служителите.
2. Управление по изключение – активно (Management by Exception – Active) – лидерът активно наблюдава работата, предвижда грешки и предприема коригиращи действия, за да предотврати проблеми.
3. Управление по изключение – пасивно (Management by Exception – Passive) – лидерът се намесва едва когато проблемите станат сериозни и отклоненията от стандартите са очевидни.
4. Либерално лидерство (Laissez-faire) – най-неактивната форма, характеризираща се с липса на лидерска намеса, отказ от вземане на решения и отсъствие на обратна връзка. Този стил често се разглежда като отделен и е най-неефективен според модела на Бас.

В рамките на модела за пълния обхват на лидерството, либералното лидерство е най-слабо ефективно, а двете форми на управление по изключение – макар и малко по-добри – също се считат за неефективни. Само ситуационните награди могат да доведат до приемливо ниво на изпълнение, но не мотивират служителите да надминат очакванията.

Трансформационно лидерство, въведено от Дж. Бърнс (Burns, 1978), се характеризира със способността на лидера да променя ценностите, убежденията и нагласите на своите последователи. Този стил цели да повиши усещането за значимост на организационните цели, да вдъхнови с визия за бъдещето и да насърчи личностното развитие и ангажираност отвъд личния интерес – в полза на групата и организацията (Burns, 1978, цит. по Judge & Bono, 2000; Bass, 1985, цит. по Chan & Chan, 2005; Bass, 1990). Трансформационният лидер е особено необходим в условия на промяна и нестабилност (Winkler, 2010). Според Podsakoff и колеги (Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Mooran, R.H., & Fetter, R. (1990) той проявява шест основни поведения:

1. Формулиране на визия – създава вдъхновяваща представа за бъдещето.
2. Пример за подражание – демонстрира поведение, съответстващо на ценностите на организацията.
3. Подкрепа на груповите цели – насърчава сътрудничеството и общата цел.
4. Високи очаквания – мотивира за високи резултати.
5. Индивидуализирана подкрепа – уважава личните потребности на всеки.
6. Интелектуална стимулация – насърчава нови идеи и решения.

Ключови качества на трансформационния лидер са въображение, креативност, адаптивност и добри комуникативни умения. Комуникацията е основен инструмент за изграждане на доверие и ангажираност (Zorn, 1991; Hackman & Johnson, 1991). Според модела на Б. Бас за пълния обхват на лидерството, трансформационният стил включва четири дименсии:

1. Идеализирано поведение (харизма) – лидерът вдъхва доверие, възхищение и служи за пример.
2. Вдъхновяване и мотивиране – изгражда увереност и групов дух чрез ясна визия.
3. Интелектуална стимулация – предизвиква установените допускания и насърчава креативно мислене.
4. Уважение и внимание – обръща внимание на индивидуалните потребности за развитие.

Тези четири компонента мотивират служителите да надхвърлят очакванията и да работят в интерес на организацията. Емпирични изследвания показват, че трансформационното лидерство води до по-висока продуктивност, удовлетвореност, организационна ефективност и адаптивност, както и до по-ниски нива на текучество и отсъствия (Robbins & Judge, 2013).

Ключово при трансформационното лидерство е харизмата, спомената при дименсиите по-горе. Ще поставя фокус върху нея, тъй като тя е от важно значение за лидера, в контекста на неговото/нейното влияние върху екипа. Изследователите са открили, че когато подчинените възприемат своя лидер за харизматичен, в по-голяма степен са склонни да го последват, по-мотивирани са да изпълняват поставените задачи и най-вече вярват в неговите/нейните послания и визия. Такъв тип лидери говорят на последователите си колко са важни за организацията, че всеки един е от значение и как заедно ще разбият всички рекорди по представяне на резултатите. Сред тях разпознаваме Mary Cay Ash (Mary Cay Cosmetics), Steven Jobs (Apple Computer) и други. Те се отличават с доминантност, самоувереност, нужда от влияние и убеждение в моралната правота. Трансформационният лидер проявява загриженост към проблемите на своите хора, в и извън организацията, изслушва ги, намира заедно с тях решение на техните притеснения и казуси. Всичко това създава доверие по-между им и служителите започват да усещат, че са важна част от едно цяло, като по този начин се чувстват значими. Те не просто ходят на работа на принципа “работя за пари“, но започват да изпитват емоционална принадлежност към работното място и към своя мениджър, като са склонни да работят по-усърдно за изпълнението на поставените задачи. Понякога се случва така, че служител може да не харесва работата си, но да не я напуска, точно заради своя мениджър и колеги, тъй като има изградени добри отношения с тях. Съответно и обратното е възможно, когато човек харесва работата и позицията си, но не се чувства добре сред своя колектив и не се разбира с мениджъра си, същия този човек е по-склонен да смени работното място точно заради екипа и хората в него.

В обобщение, спрямо горепосоченото, може да се каже, че транзакционното лидерство е по-ефективно във вече добре изградена и стабилна среда. То намира приложение при рутинните задачи, където се търси изпълнение на конкретни цели. От друга страна, трансформационното лидерство е по-подходящо в бързоразвиваща се и динамична среда, която изисква промени, иновации и висока ангажираност. Като ключов аспект на трансформационното лидерство, в контекста на съвременните организационни предизвикателства, се явява емоционалната интелигентност и емпатията. Докато първият стил залага на контрол и възнаграждения, вторият разчита на вдъхновение чрез визия, доверие и личен пример. Стилът на лидера трябва да бъде гъвкав съобразно ситуацията, предизвикана от промяната на условията, при които ще се осъществява стратегията. Той трябва да мотивира подчинените да използват своите знания, способности и умения за постигане на желаните резултати. Ефективното изпълнение на тази роля изисква от лидера да умее да анализира ситуацията, да улеснява постигането на поставените цели, да прилага различни подходи за мотивация на подчинените, разкривайки и стимулирайки потребностите им от по-високи резултати. Тази роля може да бъде реализирана по различен начин от лидерът – мъж и лидерът – жена, но не е задължително ефектите да бъдат различни. Мъжете и жените вероятно се различават в лидерските си стилове. Начинът на ръководство независимо от пола е от ключово значение, тъй като лидерското поведение е основен предиктор на ефективността на лидера и положителните му шансове за напредък. Изследователите са на мнение, че успехът на организациите до голяма степен се постига благодарение на трансформационното лидерство и ако в този случай съществуват различия между половете при управленските стилове, то това би повлияло върху лидерската ефективност (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

### **Различия в лидерското поведение на мъжа и жената**

Дълги години в повечето култури мъжете са имали значителни права спрямо жените. В някои общества например, само мъжкия пол са имали право да работят, учат, гласуват, дори да ходят на кафе, докато задачата на жената е била да бъде домакиня и да изгледа децата, като по този начин е зависима от своя партньор. Историята показва, че обществото много трудно е допускало и приемало например жена учен, камо ли жена политик. По тази причина единствено, или до голяма степен мъжкия пол е заемал управленските постове във всяка една сфера. Въпреки това, има някои ярки примери за жени, успели независимо от тогавашните морални разбирания за правилно и грешно, да пробият в мъжкия свят, да бъдат признати и да останат в историята като силен образ на истинското значение на еманципацията и феминизма. Това са: Мария Кюри – пионер в областта на радиологията и първи носител на две Нобелови награди, както и единствената жена носителка на Нобелова награда в две различни области на науката – физика и химия. Тя е и първата жена преподавателка в Сорбоната. Също и Маргарет Тачър (или позната още като „Желязната лейди“) – първата жена министър-председател в Обединеното кралство. В контекста на темата на настоящата статия интересен е факта за едни от първите жени в историята, които заемат лидерски позиции в банковата индустрия. През около 1875 г., след смъртта на съпруга си, Louise M. Weiser (САЩ) поема Winnesheik County Bank в Decorah, Айова. Формално тя е президент на банката от 1875 до 1892 година и е считана за най-ранната известна жена в тази роля. През 1903 г. Maggie Lena Walker основава St. Luke Penny Savings Bank в Ричмънд, Вирджиния – първата жена в САЩ, която учредява и оглавява банка. Тя остава президентка до 1934 г. През май 2020 г., Tokiko Shimizu (Япония)

става executive director – т.е. член на управителния съвет на Bank of Japan, превръщайки се в първата жена на тази позиция в 138-годишната история на централната банка.

Дали нежният пол е успял да пробие догмите за мястото си в обществото и извоювал ли си е права равни на мъжете? Да, нежният пол успява да извоюва своето място в топ мениджмънта и все по-често заемат управленски позиции в организациите (Moran, 1992)., не чрез копиране на стила на управление и заимстване от съществуващи успешни практики, които мъжете използват, но чрез умения, поведение и опит, които имат като жени.

Различията между лидерския стил на мъжете и жените са обект на продължителен научен интерес, като множество емпирични и мета-аналитични изследвания потвърждават, че половият фактор оказва влияние върху предпочитания подход към управление. Едните автори твърдят, че не съществуват различия между мъжете и жените лидери (Kanter, 1977, цит. по Moran, 1992; Powell, 1990; Bass, 1990; Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000) и други, които смятат и емпирично установяват, че са налични междуполови различия в лидерските стилове (Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990; Bass & Avolio, 1994; Eagly & Karau, 2002).

Едно от най-цитираните изследвания в областта е мета-анализът на Eagly и съавтори (Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L., 2003)., който установява, че жените значително по-често демонстрират трансформационен стил на лидерство, характеризиращ се с визия, вдъхновение и приоритизиране на взаимодействието в екипа, докато мъжете в по-голяма степен прибягват до транзакционно управление или елементи на пасивен „management-by-exception“. Това наблюдение е последователно потвърждавано в последващи изследвания.

Съвременни публикации подчертават, че жените в ръководни позиции са по-склонни да използват комуникация, основана на сътрудничество, емпатия и емоционална интелигентност. Например изследване сред преподаватели в Университета на Таиф установява, че жените оценяват трансформационния стил на лидерство значително по-позитивно, докато мъжете възприемат транзакционния стил като по-подходящ за академичната среда (Alharthi, F. B., 2024). Този резултат съответства на други международни анализи, според които жените по-често демонстрират ориентация към взаимоотношенията и груповата динамика, докато мъжете се фокусират върху задачите, йерархията и крайния резултат.

Изследвания в предприемачески контекст също показват съществени половите различия. В статия, публикувана в *International Entrepreneurship & Management Journal*, се подчертава, че емоционалната интелигентност е по-силен предиктор за трансформационен стил именно при жените лидери, докато при мъжете влиянието ѝ е по-слабо изразено (*International Entrepreneurship & Management Journal*, 2024). Този резултат допълва развиващата се теза, че трансформационното лидерство – считано за най-ефективно в съвременните организации – е по-характерно за жените ръководители, особено в контексти, изискващи адаптивност и стратегическа комуникация.

Друг емпиричен принос е изследването, в което с помощта на Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) се сравняват лидерските поведения на мъже и жени. Резултатите ясно показват, че жените демонстрират по-високи нива на трансформационни характеристики, включително индивидуализирано внимание и интелектуална стимулация, докато мъжете показват по-изразена склонност към транзакционни подходи (Pureta, I., & Pureta, T., 2018). Сходни изводи се откриват и в българския контекст – например проектът SPEAR отчита различия в поведението на мъже и жени в

ръководни академични длъжности, като жените проявяват по-високи стойности в индикатори, свързани с подкрепящ и ориентиран към развитие стил (SPEAR Project, 2023).

Обобщавайки наличните данни, може да се заключи, че жените в лидерски роли значително по-често проявяват трансформационно лидерство, ориентирано към взаимоотношения, емоционална интелигентност, индивидуален подход и емпатия, докато мъжете са склонни да използват по-структуриран, транзакционен подход, който се отличава с контрол, фокус към резултатите и авторитарно поведение. Тези разлики не следва да се разглеждат като универсални и предопределени, а по-скоро като статистически тенденции, повлияни от културни, организационни и социални очаквания.

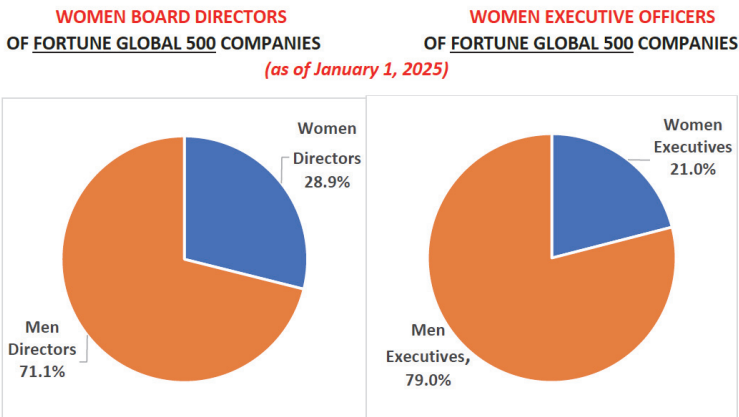
Според някои литературни източници между мъжете и жените няма съществени различия в лидерските стилове или умения. Поради тази причина и полово-ролевите стереотипи не получават силна подкрепа, особено като се имат предвид различни изследвания, които показват, че мъжете и жените лидери показват сходни поведения. Те се изразяват основно в два типа – ориентирани към задачата или ориентирани към хората, което зависи от типа изследване. Според Р. Фоулс и колеги (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000), нито един от половете не е по-подходящ или по-неподходящ за лидерска позиция. Те са на мнение, че ефективността на лидерството зависи основно от характеристиките на групата и организационната среда. Ситуационните теории, като тази на Ригио (2008), подчертават, че няма универсално най-добър лидерски стил. Там се изказва мнение, че успешното лидерство е резултат от взаимодействието между поведението на лидера и конкретна ситуация. Р. Кантър (Kanter, 1977, цит. по Moran, 1992) също споделя мнението, че мъжете и жените не се различават съществено в начина си на ръководство. Според Кантър лидерите адаптират стила си според очакванията свързани с мениджърската роля, а не според пола си, или организационните роли взимат превес над половите, когато става въпрос за лидерство. Фактът, че мъже и жени, намиращи се на равностойни властови позиции подхождат по единичен или много близък начин, предполага липса по междуполови различия по отношение на лидерството. По тази причина ако мъж и жена заемат еднаква управленска позиция, те би трябвало да проявят сходен лидерски подход. Ако все пак се наблюдават различия, те вероятно се дължат на различия в заеманите позиции в организационната структура, не на пола.

От друга страна, останалата част от изследователите твърдят точно обратното, а именно, съществуването на различия между мъжете и жените по отношение на лидерските стилове (Statham, 1987; Winther & Green, 1987, цит. по Moran, 1992; Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1990; Bass & Avolio, 1994; Eagly & Karau, 2002). Несъмнено е, че двата пола се различават и притежават различни характеристики по природа, което предразполага хипотезата за различен лидерски стил и начин на ръководене.

Трябва да се отбележи, че делът на работещите жени значително се е увеличил през последните години, но тяхното присъствие по високите етажи на йерархията в големите организации остава слабо. (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2011). Едва 30,6% от ръководните позиции се заемат от жени. Въпреки че напредъкът между 2015 г. и 2022 г. е стабилен, през последните две години растежът в представителството се забавя: само 0.2 % пункта увеличение спрямо 2022 г. Най-високи нива на жените на лидерски позиции в бизнеса се наблюдават във Финландия (44.7%), Филипини (43.6%) и Ямайка (41.8%), а най-ниски – в Саудитска Арабия (11.5%) и Малдиви (10.2%). (The State of Women in Leadership, Global Employment Trends, S. Lara, M Baird, 2025).

От 2004 година насам CWDI проследява 500-те най-големи компании в света, класирани по приходи. Сред тях, тези които държат челните места са: Walmart (680,985 млн. USD); Amazon (637,959 млн. USD) ; State Grid (548,414 млн. USD) и др. В доклада им за 2025 год. са включени и данни за жените във висшето ръководство. Според тях едва 28.9% от жените заемат директорските позиции в бордовете на Fortune Global 500 (данни към 1 януари 2025). Изпълнителните роли (executive officers) сред същите компании са заети само на 21.0% от жени. От 2004 год. до 2025 год. се наблюдава тройно нарастване на жените, които са част от борда на директорите – 28.6 % (виж фиг. 1). През 2024 год. представителството на жените мениджъри между 20-64 год. в страните в EU е 35.6 %. (European Union – Employed women being in managerial positions: From 20 to 64 years – 2025 Data 2026 Forecast 2009-2024 Historical) Най-високите нива държат Швеция (43.7%), Латвия (42.9%), Полша (42.3%); най-ниски: Люксембург (22.2%), Хърватия (23.8%), Чехия (27.4%). (3.7 million women held managerial positions in 2023 –News articles – Eurostat).

Законодателните квоти за жени в бордовете, въведени първо в Норвегия през 2008 г., са най-ефективният инструмент за увеличаване на тяхното участие и вече действат в 44 държави. Частният сектор също допринася чрез кодекси за корпоративно управление и натиск от акционери, особено в (фиг.1. Доклад на CWDI за FORTUNE GLOOVAL 500 COMPAIES, представляващ процентното съотношение на мъже спрямо жени, заемащи позиции като членове на борда на директорите и изпълнителни директори) САЩ.



В страни като Германия, Франция и Исландия се въвеждат мандати за жени на ръководни позиции, което разширява достъпа до висшето управление. В резултат 61,5% от компаниите във Fortune Global 500 имат поне три жени директори, докато само 9,2% от публичните компании все още нямат жени в бордовете.

Нека погледнем как стои този въпрос в контекста на банковия сектор. Според OMFIF Gender Balance Index, дялът на жените на C-suite позиции в търговските банки достига до 19 % през 2025 (спаднал от 26 % през 2024 г.), а общо жените в позициите на висше ръководство са 32 % (OMFIF, Index 2025). В 50-те най-големи банки в Европа, жените заемат 24 % от местата в изпълнителните бордове. Важно е да се отбележи, че през последните години Европа следва засилена политика за подпомагане жените на високи постове в организациите, включително чрез финансиране и евро-проекти. През 2025 год. Европейската инвестиционна банка (EIB) и Европейската ко-

мисия стартираха програма за консултации, целяща подобряване на достъпа до финансиране за малки и средни предприятия, собственост или ръководени от жени. Инициативата InvestEU Gender Finance Lab има за цел да подпомогне търговски банки и фонд мениджъри чрез обучение и обмен на добри практики за разработване на финансови продукти, съобразени с нуждите на жените предприемачи. Те отбелязват, че бизнесите, ръководени от жени, носят по-нисък риск и по-висока възвръщаемост, като глобалният пазарен потенциал се оценява на 700 млрд. долара. ([New EU programme launched with banking sector to support women entrepreneurs across Europe](#)).

Независимо от силно изявената тенденция за подпомагане жените на лидерски позиции, до този момент в банковата индустрия доминиращ остава мъжкият пол, като само около един на всеки шест от членовете на банковия борд е жена (Owen, Ann and Temesvary, Judit and Wei, Andrew (2023): Board of Directors' Networks, Gender, and Firm Performance in a Male-Dominated Industry). За да достигнат и запазят лидерска позиция, към жените се поставят много повече изисквания и условия. Необходимо е да подхождат с повече мъжка енергия и да проявяват в по-голяма степен качества типични за мъжкия пол, като доминантност, строгост, изисквания към изпълнението на задачи, за да бъдат възприети като подходящи за тези постове. Особено в банкова индустрия, това е силно изразено. Ако се замислим, жените които са учели и са се борили в корпоративният свят, достигнали са до някакво задоволително, средно ниво в йерархията и им се наложи временно прекратяване на работа поради майчинство. Ако тези жени имат желанието да стигнат до високите постове, например в борда на директорите на банката, след като се върнат на работа те са с няколко крачки по-назад от например колега мъж, с който са били на равностойна позиция. През това време техният колега е имал по-голям шанс за повишение, докато жената се връща на същата позиция. Това до някаква степен сломява желанието на някои жени за успешна кариера, тъй като е прието, че жената основно поема грижата за семейството и домакинската работа. В допълнение модерната жена също така и работи. Тези фактори в един определен момент на работещата майка взимат силен превес, от гледна точка на време, психично здраве и др. Докато мъжете се фокусират основно върху своята кариера, тъй като от тях се изисква в по-голяма степен да поемат финансовата грижа за семейството.

В друго изследване се установява, че жените ръководители и членове на борда на директорите в банките, изграждат значително по-малко социални и професионални връзки с останалите членове на съвета, в сравнение с мъжете. Това от своя страна създава предпоставки, които могат да възпрепятстват кариерата на жените, тъй като по-слабо установените връзки означава по-ниска вероятност за повишение в йерархията и по-ниско възнаграждение (Bouwman, 2011; Owen, Temesvary и Wei, 2021). Въпреки това литературата изразява смесено мнение относно това дали социалните и професионалните мрежи в съвета на директорите помагат за цялостното представяне на фирмата. От една страна, въздействието може да бъде с отрицателен характер ако връзките насърчават, така наречената „шуробаджанщина“ или намалят способността/мотивацията на борда в управлението и вземането на решения (Fracassi и Tate, 2012; Khanna, Kim и Lu, 2015). От друга страна, взаимодействието може да бъде положително, ако мрежите подпомагат ефективността и споделянето на информация (Zhao, в печат; Ke et al, 2018). Установява се, че жените, които са успели да изградят по-силни мрежи от връзки с борда и които участват във важни комитети, в пъти подобряват представянето на банката, но не се открива такъв ефект от страна на мъжкия пол.

Изследванията по темата за половото разнообразие в бордовете показват противоречиви резултати, но някои автори обясняват това с нивото на интеграция на жените в работата на борда (Schwartz-Ziv, 2017; Joecks et al. 2013; Torchia et al., 2011.) В банковата индустрия се установява, че ефектът от разнообразието е нелинеен – след достигане на определен праг на женско участие се подобрява ефективността Owen and Temesvary (2018). Други изследвания потвърждават, че положителният ефект се проявява само когато жените активно участват, например чрез членство в комитети. По втора линия се разглеждат социалните и професионалните връзки в бордовете. Връзките между СЕО и членовете на борда обикновено имат негативен ефект – отслабват контрола, увеличават риска от измами и водят до по-високи възнаграждения и неефективни придобивания. За разлика от това, връзките вътре в борда или управленския екип подобряват ефективността чрез по-добро споделяне на информация. Също така, връзките с външни лица като банкери или други директори носят ползи – по-добри условия по заеми, повече иновации и сближаване на управленски практики.

На базата на тези изводи авторите показват, че във финансовата индустрия, доминирана от мъже, вътрешните мрежи на жените членове на борда значително подобряват резултатите на банките. Това се обяснява с по-добрата интеграция на жените в работата на борда.

### **Заключение**

Прегледът на изследванията на междуполовите различия при лидерските стилове в банковия сектор показват, че макар биологичният пол да оказва влияние върху предпочитаните управленски подходи, решаваща роля имат организационната култура, професионалният опит и индивидуалните личностни характеристики. Жените лидери в банкова сфера демонстрират по-висока емпатия, ориентирана към екипната работа и трансформационното лидерство, което се свързва с по-висока ангажираност и удовлетвореност на служителите. От друга страна, мъжете по-често проявяват транзакционен стил, фокусиран върху резултатите и контрола, което е ефективно в ситуации с висока степен на риск и необходимост от бързи решения. В условия на динамична финансова среда, където иновациите и устойчивостта са ключови, комбинацията на трансформационни и транзакционни елементи води до оптимални резултати. Следователно, стратегиите за развитие на лидерски потенциал в банковия сектор трябва да се фокусират индивидуалните компетенции, а не върху стереотипи, свързани с пола.

Междуполовите различия съществуват, но тяхното значение намалява в контекста на професионализма и корпоративната култура. Ефективният лидер в банковия сектор е този, който умее да адаптира стила си спрямо ситуацията, екипа и стратегическите цели, независимо от пола.

### **Източници:**

1. Alharthi, F. B. (2024). Gender differences in perceptions of leadership and their influence on motivation among faculty members of Taif University. *Frontiers in Psychology*, 15.
2. Bass, B.M. 1985, *Leadership and performance Beyond expectations*. NY: Free Press
3. Bass, B. (1997). *Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries*
4. Bouwman, Christa HS, 2011. „Corporate governance propagation through overlapping directors.”

5. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style.
6. 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*, 129(4), 569–591.
7. Foels, R., Driskell, J. E., & Mullen, B., & Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration
8. Fracassi, Cesare and Geoffrey Tate, 2012. „External networking and internal firm governance.”
9. Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators\_Samantha C. Paustian\_Lisa Slattery Walker\_David J. Woehr
10. Hackman, M.Z., & Johnson, C.E. (1991). *Leadership: A communication perspective*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.
11. Kaplan, R. and Norton, D., 1992, „The balanced scorecard – Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, 70(1): 71-90
12. Lieberman, S., O’ Connor, J. F., 1972, „Leadership and organizational performance: A study of large corporations”, *American Sociological Review*, 37(2): 117
13. Meindl, J.R. Ehrlich, S.B. and Dukerich, J.M.,1985, „The romance of leadership”, *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 70-102
14. Moran, B. (1992). Gender Differences in Leadership
15. Moran, B. (1992). Gender Differences in Leadership.
16. OMFIF, Index 2025
17. Owen, Ann and Temesvary, Judit and Wei, Andrew (2023): Board of Directors’ Networks, Gender, and Firm Performance in a Male-Dominated Industry
18. Pfeffer, J. 1978, „The ambiguity of leadership, *Leadership: Where Else can we go?* Dunder, NC: Duke University Press., 13-34
19. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Mooran, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors
20. Pureta, I., & Pureta, T. (2018). Differences Between Men and Women Leaders in Terms of Leadership Style. MPRA Paper No. 89245.
21. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.).
22. The State of Women in Leadership, *Global Employment Trends*, S. Lara, M Baird, 2025
23. Zhao, Hong, forthcoming. „Network connections within committees and board governance effectiveness.” *Corporate Governance: An International Review*.
24. Zorn, T.E. (1991). Construct System Development, Transformational Leadership and Leadership Messages.
25. European Union - Employed women being in managerial positions: From 20 to 64 years - 2025 Data 2026 Forecast 2009-2024 Historical
26. 3.7 million women held managerial positions in 2023 - News articles - Eurostat
27. New EU programme launched with banking sector to support women entrepreneurs across Europe
28. *International Entrepreneurship & Management Journal* (2024). Gender and generational cohort impact on entrepreneurs’ emotional intelligence and transformational leadership
29. SPEAR Project (2023). Results of the study on leadership styles among male and female leaders in Bulgarian higher education institutions. Institute of Research in Education.