



Коммуникативно-психологический портрет женщины-лидера¹

ЧЕРНЯВСКАЯ Надежда Анатольевна

УСАЧЕВА Ольга Александровна

Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва, Самара, Россия

ТЕМНИКОВА Наталья Юрьевна

Самарский государственный университет путей сообщения, Самара, Россия

МЕЩАНОВА Наталья Григорьевна

Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва, Самара, Россия

ФИЛИППОВА Елена Александровна

Самарский государственный университет путей сообщения, Самара, Россия

Аннотация. Цель. Целью проведённого исследования является определение специфики фемининного стиля управления, описание основных черт коммуникативного поведения женщин-лидеров. *Методология.* Для реализации данной цели были рассмотрены интервью шести женщин — руководителей транспортных компаний. Анализ предполагал выделение в высказываниях респондентов ключевых идей, связанных с осмыслением говорящими своего опыта управления компанией, а также с оценкой самих себя в позиции лидера. Методологической основой исследования послужили методы тематического и сопоставительного анализа. Теоретическую базу настоящей статьи составили труды по вопросам гендерной лидерологии как отечественных, так и зарубежных авторов. *Результаты и выводы.* Тематический анализ эмпирических данных позволил выделить шесть ключевых идей, составляющих смысловой «каркас» высказываний респондентов. Эти темы — «Лидерское самоопределение», «Лидерство и гендер», «Рецепты женского лидерства», «Лидерство как способность преобразовывать мир», «Лидерство как власть над людьми», «Карьера и личная жизнь». Состав рубрик и содержательное наполнение указанных тем свидетельствует об осознании женщинами-руководителями особенностей их модели управления. С одной стороны, женский стиль руководства предполагает использование типично мужских коммуникационных стратегий (ориентированность на результат, рационализм, чёткая иерархия в компании). С другой стороны, поведение женщины-лидера включает иные, отличные от маскулинного, черты: установление эмоционального контакта с подчинёнными и клиентами, эмпатичность. Следовательно, специфика фемининного стиля управления заключается не только в использовании тактико-стратегического мышления, но и в применении развитого эмоционального интеллекта. Для женщины-руководителя характерно сочетание двух инструментов воздействия на коллег и партнёров — авторитет и женское обаяние. *Ценность результатов.* В ходе исследования обнаружены личностные качества женщин, позволяющие им занять лидирующие позиции в традиционно мужских сферах производства: острая потребность социальной и профессиональной успешности; внутренняя готовность конкурировать с

¹ Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

мужчинами; способность создать функциональную команду профессионалов и управлять ею; гибкость в выборе способов воздействия и принятия решений.

Ключевые слова: лидерство; женщина-лидер; гендер; тематический анализ.

Введение

В современном мире очевидна потребность в осмыслении роли женщины-лидера в управленческих процессах. Не вызывает сомнений необходимость выявления особенностей женского лидерского стиля, преимущества которого в сравнении с традиционной, мужской, моделью лидерства отмечают исследователи и подтверждаются на практике. Гендерная проблематика лидерства является актуальным объектом одного из современных направлений лидерологии². В рамках этого направления изучаются особенности мужского и женского лидерского стиля; критерии успешности лидеров разного пола, их личностные качества; влияние социодемографических факторов на лидерский потенциал (Бендас, Петрушихина, 2015); причины, факторы и побудительные мотивы в стремлении к руководству представителями каждого пола; гендерная идентичность лидеров (Фарбер, 2020; Scheifele, Ehrke, Viladot, Van Laar, Steffens, 2021); социокультурная и личностная динамика трансляции гендерных установок в российском обществе (Савченко, Козлова, 2020). До недавнего времени в науке и социуме господствовала точка зрения, согласно которой лидерство представляет собой исключительно маскулинный феномен (Baumann, 2017; Lata, Mast, Lammers, Bombari, 2013). В конце XX века появились концепции, нейтрализующие гендерные различия и ориентированные на выявление особенностей женского лидерства.

Т. В. Бендас рассматривает четыре модели поведения личности лидера: кооперативную, конкурентную, маскулинную и фемининную, отмечая, что две последние являются особыми разновидностями конкурентной модели (Бендас, 2000а). Конкурентную модель поведения отличает эгоцентризм, стремление доминировать, бескомпромиссность, агрессивность, эмоциональная устойчивость, ориентация на гендерные стереотипы. Эталонной разновидностью конкурентной модели является маскулинная лидерская модель, при этом лидером может быть и женщина с маскулинными характеристиками. Проведённые Т. В. Бендас экспериментальные исследования показали, что для мужчин-лидеров характерна преимущественно маскулинная конкурентная модель, для женщин — сочетание конкурентной и кооперативной моделей. Были обнаружены типичные для женщин-лидеров особенности, такие как экстраверсия, аффилиация, эмоциональность и эмоциональная неустойчивость, эгалитарность взглядов на женское и мужское лидерство, высокая сексуальная активность и привлекательность и некоторые другие (Бендас, 2000а).

Э. Игли с коллегами характеризуют мужское и женское лидерское поведение как две принципиально разные модели лидерства — транзакционную, ориентированную на рациональное, прагматическое взаимодействие, и трансформационную, которая предполагает эмоциональное воздействие (Eagly, Johannesen-Schmidt, Engen, 2003). Эффективность трансформационного лидерства, его преимущества подчёркиваются в работах многих современных исследователей (Балабанова, Деминская, 2017; Гениндоржиева, 2014; Грязева-Добшинская, Дмитриева, Маркина, 2018; Калабина, 2018; Кожевникова, Старовойтова, 2021; Шутова, 2018). Трансформационное лидерство складывается из четырёх компонен-

2 Термин «лидерология» введён М. Г. Ярошевским в 1978 г. (см.: Ярошевский М. Г. Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива // Вопросы психологии. 1978. № 3. С. 40–53). *Прим. ред.*

тов: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуальный подход (Деминская, 2020). Данному лидерству присущи нравственный потенциал, чувство долга и ответственности. Экспериментальный анализ Т. В. Бендас и Е. Б. Петрушихиной подтвердил, что руководители-женщины превосходят мужчин по уровню эмоционального интеллекта, авторитета в коллективе, удовлетворённости работой и мотивации подчиненных, что свидетельствует о психологической эффективности женского стиля руководства: «личностные характеристики женщин обеспечивали им преимущество в осуществлении управленческой деятельности» (Бендас, Петрушихина, 2015). Управленческую и коммуникативную эффективность женщины-лидера в сравнении с лидером-мужчиной отмечает и Г. В. Турецкая (Турецкая, 2001).

По словам Т. В. Бендас, многие западные компании, в поисках гуманистических подходов к управлению, ищут для замещения руководящих должностей именно женщин (Бендас, 2000b). Возлагая надежды на женскую модель лидерства в борьбе с отчуждением и цинизмом, царящими в современном технократическом обществе (Eagly, Karan, Makhijani, 1995), эти компании обучают женщин-менеджеров по специальным лидерским программам, и некоторые фирмы даже заслужили репутацию «лучших компаний для женщин» (Powell, 1990).

В современной России женское лидерство тоже всё чаще становится реальностью, причём в тех сферах деятельности, которые ещё в советское время оставались сугубо мужскими — например, транспорт или ракетостроение. Так, если ранее на оборонном предприятии женщина в роли руководителя высшего звена (например, заместителя директора) была невозможна, то сейчас постепенно это становится практикой. Современная социальная действительность стремительно меняется, следовательно, происходят и изменения в сфере менеджмента и гендерно-ролевой детерминации лидерства.

Данная статья посвящена феномену женского лидерства и особенностям фемининного стиля управления в сугубо «мужской» производственной сфере — сфере транспорта. Применительно к настоящему объекту исследования дифференциация понятий «лидер» и «руководитель» представляется непринципиальной. Целью проведённого исследования является описание основных черт коммуникативного поведения женщин-лидеров, то есть воссоздание их коммуникативно-психологического портрета. Под коммуникативно-психологическим портретом понимается комплекс поведенческих и речевых характеристик личности, включая особенности речемыслительной деятельности, межличностных отношений, типичные приемы речевого воздействия, способы общения с подчинёнными, приёмы создания ими собственного имиджа (Прохоров, Стернин, 2011).

В современной науке разработаны «два направления моделирования и портретирования языковой личности: от личности к порождаемому тексту и от текста к личности. В первом случае производится проекция черт языковой личности на факты её текстовой реализации, во втором — коммуникативно-психологический портрет личности воссоздается на основе определённых параметров текста» (Чабаненко, 2015). В статье представлен второй подход к портретированию, который предполагает выявление коммуникативно-поведенческих характеристик женщин-лидеров на основе анализа их высказываний в рамках тематического интервью.

Материалы и методы

Материалом для анализа послужили шесть интервью женщин — руководителей транспортных компаний: директора компании «ИВ-Сервис» (официальный дилер компании *IVECO*) Светланы Калашниковой (P1), регионального директора СЗФО ООО «Цепелин Русланд»

Анны Кожеватовой (P2), генерального директора Центра коммерческого транспорта «Аларм-Комтранс» (официальный дилер *FIAT Professional, Ford Cargo, MAN, Neoplan*) Анны Шульгиной (P3) (опубликованы на портале «ГРУЗАВТОИНФО»), руководителя станции *FIT SERVICE* в г. Барнауле Ирины Кулиевой (P4) (опубликовано на сайте компании *FIT SERVICE*), генерального директора ООО «Райзинг» Екатерины Босяковой (P5), начальника отдела продаж коммерческих автомобилей в «Автомобильном доме «ЭнергияГмбХ» Марины Догодькиной (P6) (опубликованы на интернет-ресурсе *Transportal*). Интервью имели целенаправленный характер и были посвящены актуальным проблемам женского стиля управления.

В качестве методов исследования применялись методы тематического и сопоставительного анализа. Качественный подход к анализу женского лидерства выбран постольку, поскольку призван обнаружить в контексте современной управленческой деятельности основные смыслы, которые транслируют женщины с целью осознания и признания себя лидерами в традиционно «мужской» отрасли производства — сфере транспорта, то есть в условиях, когда лидер-женщина максимально заметна, её характеристики преувеличены и где высока вероятность ожидания сильных лидеров с высоким уровнем авторитета (Balabanova, Rebrov, Koveshnikov, 2018). Данный анализ в ситуации явной гендерной асимметрии открывает возможность психологического обобщения жизненного опыта и коммуникативного поведения женщины-руководителя. Среди методов качественного анализа основным сегодня является тематический анализ (Baumann, 2017), базирующийся на выявлении смысловых паттернов в полученных данных и их описании в контексте исследовательских задач (Хорошилов, Мельникова, 2020). Сопоставительный анализ предполагает сравнение ключевых идей, транслируемых несколькими респондентами, и на основании этого создание обобщённого коммуникативно-психологического портрета женщины-руководителя. Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, посвящённые вопросам гендерной лидерологии.

Результаты и обсуждение

Обратимся к анализу эмпирических данных. В проанализированных интервью нас интересовало прежде всего то, как респонденты описывают свой опыт управления компанией, оценивают самих себя в позиции лидера и свои взаимоотношения с подчиненными и клиентами. Полученная в ходе исследования тематическая сетка представляет собой краткий «конспект» основных идей, закодированных в ответах респондентов. Индикатором важности темы является прежде всего её «эмоционально-смысловая нагрузка, то есть «удельный вес» в повествовании» (Хорошилов, Мельникова, 2020). В рассмотренных интервью журналистами было задано общее направление беседы — вопросы гендерной проблематики. Показательны названия интервью: «8 принципов управления мужским коллективом от владелицы авто-сервиса»; «Неженское дело. Интервью с руководителями компаний»; «Свобода от стереотипов: женщины, работающие в транспортно-логистической сфере». Шесть ключевых идей, составляющих смысловой «каркас» высказываний респонденток, выявлены нами на основе тематического анализа эмпирических данных:

- 1) лидерское самоопределение;
- 2) лидерство и гендер;
- 3) «рецепты» женского лидерства;
- 4) лидерство как стремление преобразовывать мир;
- 5) лидерство как власть над людьми;
- 6) карьера и личная жизнь.

Обратимся к смысловому (содержательному) наполнению данных тем.

Лидерское самоопределение

Общим местом в исследуемых интервью является мысль о том, что лидерство не было самоцелью, итогом целенаправленных действий респонденток, а стало результатом либо действия внешних по отношению к субъекту лидерства сил: *«На эту должность меня назначили»* (P4), либо случайного стечения обстоятельств: *«Получилось всё само собой»* (P1), либо естественного развития карьеры: *«Затем нужно было находить людей, организовывать полноценную работу компании. И автоматически такая деятельность переросла в руководящую должность. Можно сказать, у меня сложилась карьера по классической модели. Хотя цели стать директором изначально у меня не было»* (P2). Очевидно, что респонденты, скорее всего, замалчивают истинное положение вещей. Эта мысль подтверждается, например, таким фрагментом интервью, в котором допущено логическое нарушение: *«Какое-то время после окончания института я посвятила сфере грузовых перевозок, а в 1997 году пришла в «ИВ-Сервис». Сначала была бухгалтером компании, а потом уже стала директором»* (P1). Из реплики респондентки следует не соответствующее реальному положению дел утверждение о том, что такой карьерный рост — от бухгалтера до директора компании — вещь вполне обычная и естественная. Характерно, что лишь в одном из шести проанализированных интервью честно заявлено о том, что лидерство являлось целью респондента: *«В период реорганизации отдела продаж автомобилей я предложила свою кандидатуру в качестве руководителя сугубо «мужского» отдела продаж коммерческой техники»* (P6). Показательно, что никто из респонденток не указывает на причины стремления к лидерству, например, возможность улучшить материальное положение, решать более крупные социальные задачи, большой престиж и тому подобное (Журавлева, 2014).

Лидерство и гендер

Пожалуй, гендерный вопрос является наиболее острым для всех участниц интервью. На поверхностном смысловом уровне респонденты явно отрицают гендерный аспект лидерства (Хасиева, 2021). Это выражается, в частности, в нежелании принять факт деления профессий на «мужские» и «женские» («эффективный менеджмент не имеет пола» (Чирикова, 2011)): *«На мой взгляд, сегодня сложно выделить сферу исключительно женского или мужского бизнеса»* (P3); *«Ежедневным трудом доказываю, что гендерная принадлежность не влияет на уровень профессионализма»* (P4). Однако отдельные, «случайные» комментарии, выражающие то, что другие респонденты не проговаривают, позволяют понять многие важные вещи. Так, очевидно, что, неосознанно принимая требования к лидеру, закрепившиеся в мужских коллективах, — *стремление к вызову и состязанию*, — женщины решают это противоречие сочетанием маскулинных и фемининных ролей (Осеев, 2011): так же, как мужчины, они демонстрируют власть и конкурентоспособность, но, как женщины, приводят аргументацию в пользу всеобщих возможностей и профессионального равенства: *«Ежедневным трудом доказываю...»* (P4).

Стремление к гендерному нивелированию женщин-лидеров приводит не только к утрате социального пола, но и к превращению одного гендера в другой. В результате мужчины начинают воспринимать женщин-лидеров как себе подобных, но это тщательно маскируется посредством юмора, о чём сообщила одна из респонденток: *«У нас даже шутка такая ходила: на работе женщин нет, есть только сотрудники»* (P1). Поддерживая эту тенденцию, женщина следует требованиям, предъявляемым к мужчинам, — демонстрирует авторитарность, решительность, твёрдость духа: *«Действительно иногда необходимо быть жёсткой, но это скорее один из рычагов решения тактических задач»* (P3).

Лидерство в гендерном аспекте носит характер игры-эстафеты: *«В борьбе за равенство с мужчинами женщина не просто приобретает сходство с ним, она должна стать сильнее, чем*

мужчина: женщина в бизнесе должна быть наравне с мужчинами или даже выше, поскольку она выполняет несколько социальных ролей — сильный лидер и «хозяйка дома»: всё должно быть в её руках, под контролем» (P4). Однако, отыгрывая мужские качества, женщины-лидеры вынуждены оправдываться, говоря, что всё же иногда являются собой, тут же, впрочем, оговариваясь, что и женские качества — на самом деле не чисто женские: «Впрочем, не совсем верно говорить, что жёсткость является основным качеством руководителя, здесь, скорее, необходимы твёрдость и уверенность, дополненные обаянием и гибкостью, а эти качества, к счастью, не зависят от половой принадлежности» (P3).

Характерно, что, несмотря на явное отрицание гендерного аспекта лидерства, общей почти для всех интервью стала мысль о том, что важными лидерскими качествами являются шарм, обаяние, женская интуиция: «На самом деле, в бизнесе нередко возникают ситуации, когда женщине проще, чем мужчине, ведь женское обаяние ещё никто не отменял» (P6); «Когда я сама занимаюсь поиском сотрудников, я часто полагаюсь на свою женскую интуицию и на опыт» (P2).

Как нам представляется, парадокс женского лидерства заключается именно в том, что, стремясь оказаться вне гендера, женщины вынуждены постоянно склоняться то в одну, то в другую сторону: они хотят и нравиться (женское качество), и вызывать опасения и страх (мужское качество): «В моём коллективе не возникает проблем с подчинением из-за того, что я женщина. Наоборот, у нас присутствует строгая субординация. Где-то коллеги меня побаиваются, в каких-то ситуациях молча восхищаются» (P4). Интересно, что и то, и другое чувство, возбуждаемые в подчинённых (боязнь и восхищение), ассоциируются респонденткой с субординацией, то есть с осознанием своей лидерской роли.

Как показывает материал, сами женщины-лидеры уверены, что составляют достойную конкуренцию мужчинам. Однако в «случайных» комментариях проходит мысль о высокомерном отношении мужчин к женщине-лидеру, об их негативной реакции на её социальное преимущество: «Среди моих контрагентов: клиентов, партнёров и коллег, мужчины составляют 80%. То, что я являюсь женщиной, лишь иногда предопределяет некоторое снисходительное и предвзятое отношение, но только в самом начале общения» (P6). Показательно, что женщине «прощается» только кооперативная модель лидерства. В иной, конкурентной модели явной проблемой становится намек на фаворитизм: «Сначала было много проблем: во-первых, когда я пришла в компанию, мне было всего 23 года, во-вторых — я женщина, а в-третьих, на эту должность меня назначили. Поэтому было пренебрежение, недопонимание» (P4).

Негативное отношение мужчин к женскому лидерству может выражаться и в мысли о потенциальной опасности женщины для мужского сообщества, и в презрительной попытке снизить социальную, культурную, экономическую значимость женщины, «вернуть её домой, к мужу» — к стереотипным гендерным отношениям (Котоманова, 2013): «Впрочем, никогда не забуду, как в первые месяцы работы в новой должности, во время тендера на одном из белорусских предприятий, его директор поприветствовал присутствующих шуткой: «А что здесь делает женщина? Баба на борту — бунт на корабле!» (P6).

«Рецепты» женского лидерства

В тему «Рецепты женского лидерства» включены те фрагменты интервью, в которых респонденты делятся «секретами» своего лидерского поведения, говорят о том, что именно позволяет им занимать и удерживать лидерские позиции. Эту тему образуют такие смысловые коды, как ориентированность на клиента, подбор команды, опора на профессиональных помощников, владение основными принципами управления, здравомыслие, товарищеские отношения с подчинёнными, самоконтроль, перфекционизм, общественное мнение. Мы видим, что данная тема, как и предыдущая, характеризуется многообразием смыслов, хотя и явно не столь остра.

При анализе интервью мы убедились в том, что респонденты декларируют использование в практике руководства транспортной компанией преимущественно два стиля — деловой (ориентированный на результат) и межличностный (ориентированный на взаимоотношения). Первый стиль лидерского поведения является традиционно мужским, и приверженность ему женщин, занимающих лидерские должности в транспортных компаниях, где коллектив на 80% и более состоит из мужчин, вполне понятна. Во всех интервью широко используются маркеры ориентированности на задачу (Куроедова, 2015): «С появлением новой станции мы значительно увеличим пропускную способность, и сможем обслуживать наших клиентов на более высоком уровне» (P3); «Дело руководителя — корректировать общие направления, выстраивать порядок оптимального взаимодействия как внутри компании, так и на уровне партнёров» (P3); «В нашей профессии нужно, прежде всего, понимать задачи клиентов — какие процессы они смогут оптимизировать с помощью нашей техники, как мы можем помочь потребителю заработать деньги, увеличить добавленную стоимость его услуг или продукта» (P2); «Мужчинам необходимо точно формулировать проблему и задачу. Чёткая цель, чёткая задача, чёткие сроки — и всё будет хорошо» (P4).

Очевидно стремление респонденток к иерархической структуре власти, высокому контролю со стороны лидера, неэмоциональному способу решения проблем: «Всё должно быть в её руках, под контролем» (P4); «В моём коллективе не возникает проблем с подчинением из-за того, что я женщина. Наоборот, у нас присутствует строгая субординация» (P4); «Руководителю не позволено эмоционально срываться. Особенно женщине-руководителю» (P4).

На этом фоне особенно заметна такая психологическая черта респонденток, как стремление найти опору в профессионализме подчинённых, переложить часть ответственности на помощников: «У меня есть профессионалы, на мнение которых я полагаюсь. Эти люди при случае всегда помогут и расскажут все технические подробности» (P1); «У меня нет необходимости вникать в технические нюансы, поскольку в нашем коллективе работают настоящие профессионалы, и я на них полностью полагаюсь» (P3); «Немаловажным фактором стало наличие очень профессиональной, опытной и сплочённой команды» (P6). В отличие от делегирования, которое не исключает компетентность руководителя и реализует, скорее, организационную функцию, опора на помощников вызвана стремлением избежать возможных рисков в случае недостаточного опыта.

Одна из респонденток сформулировала такой «рецепт» лидерства, как эмпатия. Эта черта составляет показательное отличие женского лидерства от мужского: мужчины стремятся понять внутреннюю и внешнюю среду организации рациональными методами. Женщины же, как правило, создают репутацию бизнеса, опираясь на доверие клиентов. Лидеры-женщины понимают, что отрицательное общественное мнение чаще всего лишь демонстрация опасения быть обманутыми, значит, его следует развеять, встав на сторону встревоженных потребителей: «Совместно с компанией IVECO мы проводили акцию по продаже запасных частей со значительной скидкой. И тут мы столкнулись с неожиданной реакцией наших клиентов. Некоторые покупатели говорили о том, что такая большая скидка на оригинальные запчасти — это что-то невероятное, и проявляли недоверие: «Наверняка вы продаёте турецкие детали». Мы даже не обижались, понимая сегодняшнюю ситуацию на рынке. Получается, что даже лучшие намерения обретают в таких условиях негативный оттенок» (P1).

Лидерство как стремление преобразовывать мир

Отличительной чертой лидеров-женщин является высокий эмоциональный интеллект — способность заряжать собственными идеями других («вовлечение других» (Hopkins, O'Neil, Bilimoria, Broadfoot, 2021)) и преобразовывать действительность (Осеев, 2011; Бурова, 2012):

«Задача руководителя состоит в том, чтобы ... воодушевить свою команду и вести её к намеченной цели!» (P6). У некоторых респондентов о наличии высокой степени эмпатии свидетельствует предпочтение материнской линии коммуникативного поведения: *«Иногда на планёрках я замечаю, что сотрудники не могут самостоятельно принять какие-то решения, поэтому я подталкиваю их к этому. Например, были проблемы с допродажами — сотрудники не хотели предлагать дополнительные услуги. Я «на пальцах» всё объяснила коллегам, показала, сколько они теряют денег — и они поняли, что дополнительные продажи могут принести хороший доход» (P4); «Много сил уходит на «воспитание» сотрудников. А делать это нужно каждый день» (P4).*

Вместе с тем у респондентов наблюдается высокий социальный интеллект, который выражается в понимании значимости социальных коммуникационных технологий, позволяющих не только эффективно справляться с задачами руководства, но и получать одобрение коллектива: *«За эти годы я выработала принципы эффективной работы с сильным полом и сумела добиться уважения» (P4).*

Характерной чертой коммуникативно-психологического портрета женщины-лидера оказалось стремление продемонстрировать логический ум в сочетании с эмпатией: *«Мужчины исполнительные, пунктуальные, по большей части молчаливы — в отличие от женщин. Они более лаконичны, сдержанны, менее эмоциональны, поэтому с ними проще работать. В мужском коллективе не принято сплетничать, обсуждать личную жизнь. Их интересуют рабочие моменты, результат собственного труда, карьерный рост» (P4).* Очевидно, здесь подчёркивается маскулинный характер собственного тактико-стратегического мышления. В то же время респондентка явно стремится сохранить за собой право на применение эмоционального интеллекта: *«Мужчинам необходимо точно формулировать проблему и задачу. Чёткая цель, чёткая задача, чёткие сроки — и всё будет хорошо» (P4).*

Лидерство как власть над людьми

Управление людьми предполагает принятие решений, связанных с контролем и наказанием, что объясняется стремлением к экономически выгодной деятельности и необходимостью мотивировать и дисциплинировать подчинённых. Результатом власти становятся либо адресуемые персоналу запреты предпринимать нежелательные, нецелесообразные действия, либо увольнение. Как показывает проведённый анализ, для женщин-лидеров характерно стремление обосновать подобные действия либо вынужденной необходимостью: *«Пришлось всех уволить и собрать новую команду» (P4),* либо ссылкой на эмоции и состояние аффекта: *«В запале я уволила одного сотрудника и уехала домой» (P4).* Интересно, что другая респондентка высказалась в противоположном ключе — дважды подчёркнув в интервью, что, благодаря своим лидерским качествам, никого не уволила и не сократила: *«Большинство из тех людей, с кем мы начинали работать, до сих пор трудятся в нашей компании» (P1); «Во времена кризиса мы не сократили ни одного сотрудника, не урезали зарплаты» (P1).* Отметим, что для кооперативного лидерства характерно предупреждение о наказании и его отсрочка в целях сохранения состава группы, что даёт возможность подчинённому исправиться и избежать санкций: *«Если случаются какие-то замечания по работе и после второго замечания ничего не меняется, то прибегаю к системе штрафных санкций. С первого раза коллеги редко понимают, иногда даже делают одни и те же ошибки» (P4).*

Специфику власти женщины-лидера во многом определяет и эмоциональный интеллект, который сегодня считается экономически значимой компетенцией, поскольку порождает эффект участия персонала в управленческом решении: *«Мужчины должны чувствовать свою значимость, важность для компании, поэтому нужно вселить в них это чувство.*

Я делаю так: собираю планёрку, даю возможность высказаться всем, но применяю известную женскую хитрость — решение принимаю сама, дав сотрудникам понять, что без их совета я бы не подошла к этому решению» (P4). Отметим, что подобная управленческая тактика не всегда носит манипулятивный характер: *«С подчинёнными я выдерживаю баланс между дружескими и профессиональными отношениями. ... я знаю не только имя, отчество, дни рождения, но даже у кого сколько детей. На Новый год выделяю подарки для сотрудников с детьми. Это человеческие отношения»* (P4).

При использовании же маскулинной, конкурентной модели лидерства женщины-лидеры прибегают к открытым формам принуждения и стимуляции: *«Я давлю на дух конкуренции, мотивирую стать лучшими, поддерживаю соревновательный дух, но уже не на личностном уровне, а на уровне сети»* (P4).

Карьера и личная жизнь

Трудности совмещения женщинами работы и семьи определяются спецификой женской ролевой модели, в которой необходимо осуществлять две роли одновременно, тогда как в мужской модели предполагается последовательное выполнение требований профессиональной и семейно-бытовой сферы (Чирикова, 2003). Вместе с тем нередко наблюдается феномен гармоничного совмещения женщинами-руководителями этих обязанностей. Как показал анализ материала, все респондентки подчеркнули своё семейное благополучие. По словам женщин, избежать ролевых конфликтов им позволяет чёткое разделение деловой и семейной сфер: *«Очень важен баланс между разными «ролями» в жизни. Когда я переступаю порог дома, я понимаю, что работа закончилась, вокруг меня любимые люди»* (P2); *«У меня чёткое разделение — на работе я работник, а дома я реализуюсь в других областях»* (P1). К тому же активная жизненная позиция женщины-лидера, её установка на успех способствует успешной реализации себя не только в деловой, но и в семейной сфере: *«Мне кажется, невозможно быть в какой-то одной сфере жизни успешным. Карьера складывается удачно, когда она в гармонии с личной жизнью, увлечениями. Иначе можно сорваться»* (P2).

Выводы

В статье было осуществлено исследование коммуникативных стратегий, используемых женщинами-лидерами в процессе управления транспортными компаниями. В результате применения методов тематического и сопоставительного анализа речевых высказываний, представленных в интервью женщин-лидеров, были выявлены закодированные в ответах респондентов смыслы, отражающие многообразные стороны взаимодействия лидера с окружением как в служебной сфере, так и за её пределами.

Обнаружено, что наиболее нагруженными в смысловом и эмоциональном отношении оказались тематические категории: «Лидерское самоопределение», «Лидерство и гендер», «Рецепты женского лидерства», «Лидерство как стремление преобразовывать мир», «Лидерство как власть над людьми», «Карьера и личная жизнь». Состав рубрик и их смысловое наполнение позволили создать обобщённый коммуникативно-психологический портрет женщины-руководителя транспортной компании, в котором наряду с типично мужскими стратегиями (ориентированность на результат, рационализм, чёткая иерархия в компании) представлены и иные черты: прежде всего, развитый эмоциональный интеллект, эмпатичность, творческая активность. Полученные нами результаты качественного анализа соотносятся с идеями Т. В. Бендас о том, что женщинам свойственно, скорее, сочетание элементов разных моделей, нежели приверженность к одной, «фемининно» ориентированной (или трансформационной, по: Eagly et al., 2003) модели (Бендас, 2000а).

Опираясь на данные, полученные в ходе анализа эмпирического материала, можно сделать вывод о том, что в рассмотренных интервью выстраивается обобщённый коммуникативно-психологический портрет женщины-руководителя в традиционно мужской отрасли производства. Для всех респонденток приоритетными в достижении лидерских позиций оказались не столько узкопрофессиональные умения и навыки, сколько личностные лидерские качества: явно или неявно выраженная острая потребность социальной и профессиональной успешности; внутренняя готовность конкурировать с мужчинами; способность создать функциональную команду профессионалов и управлять ею; гибкость в выборе способов воздействия и принятия решений.

Литература

- Балабанова, Е. С., Деминская, В. Э. (2017). Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента*, 3(15), 263–288.
- Бендас, Т. В. (2000а). *Гендерная психология лидерства*: Монография. Оренбург: ИПК ОГУ.
- Бендас, Т. В. (2000b). Гендерные исследования лидерства. *Вопросы психологии*, 1, 87–95.
- Бендас, Т. В., Петрушихина, Е. Б. (2015). Проблемы гендерной психологии лидерства: новый этап развития. *Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование*, 1, 134–142.
- Бурова, Е. В. (2012). Анализ лидерства и руководства как социальных феноменов. *Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения*, 27, 67–71.
- Гениндоржиева, Д. Б. (2014). Харизма как составная часть трансформационного лидерства. *Вестник БГУ. Образование. Личность. Общество*, 5, 84–87.
- Грязева-Добшинская, В. Г., Дмитриева, Ю. А., Маркина, Н. В. (2018). Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров. *Вестник московского государственного областного университета*, 3, 111–133.
- Деминская, В. Э. (2020). Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний. *Организационная психология*, 1(10), 141–165.
- Журавлева, В. С. (2014). Инновационные аспекты исследования профессиональной карьеры женщины-руководителя. *Инновации и инвестиции*, 9, 18–21.
- Калабина, Е. Г. (2018). Эмпирический анализ трансформационного лидерства международной компании. *Дискуссия*, 6(91), 18–26.
- Кожевникова, Л. В., Старовойтова, И. Е. (2021). Трансформационное лидерство в виртуальных командах. *Вестник университета*, 2, 30–35.
- Котоманова, О. В. (2013). Профессиональная карьера как путь личностного развития женщины. *Вестник БГУ. Образование. Личность. Общество*, 5, 102–106.
- Куроедова, Е. О. (2015). Психологические особенности успешной женщины-руководителя. *Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Педагогика и психология*, 1, 95–98.
- Осеев, А. А. (2011). Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения. *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*, 1, 126–144.
- Прохоров, Ю. Е., Стернин, И. А. (2011). *Русские: коммуникативное поведение*. М.: Флинта: Наука.
- Савченко, И. А., Козлова, Ю. В. (2020). Мужчина и женщина в пространстве карьерного взаимовосприятия. *Russian Journal of Education and Psychology*, 6(11), 31–54.
- Турецкая, Г. В. (2001). Социально-психологический анализ феномена деловой женщины. В сб.: А. Л. Журавлев, Е. В. Шорохова (отв. ред.). *Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций* (76–93). М.: Социум; Институт психологии РАН.

- Фарбер, А. В. (2020). Особенности гендерных характеристик женщин-руководителей. *Человеческий капитал*, 9(141), 115–123.
- Хасиева, Д. Д. (2021). Карьерные ориентации женщин в России: калейдоскопная модель карьеры. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 20(3), 343–370.
- Хорошилов, Д. А., Мельникова, О. Т. (2020). Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве. *Организационная психология*, 3(10), 85–99.
- Чабаненко, М. Г. (2015). Тематическое пространство молодежного дискурса как экспликативный коллективной языковой личности. *Вестник Кемеровского государственного университета*, 4(64), 245–249.
- Чирикова, А. Е. (2003). Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний. *Социологические исследования*, 1(225), 73–82.
- Чирикова, А. Е. (2011). Женщина-руководитель во власти и бизнесе: социально-психологический портрет. *ПОЛИТЭКС*, 1(7), 142–162.
- Шутова, Н. С. (2018). Возможность реализации трансформационного лидерства на предприятиях. *Гуманитарный научный журнал*, 1–1, 151–159.
- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Baumann, H. (2017). Stories of women at the top: narratives and counternarratives of women's (non-) representation in executive leadership. *Palgrave Communications*, 3(1), 17009.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., Engen, M. L. van (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 4 (129), 569–591.
- Eagly, A. H., Karan, S. J., Makhijani, M. G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: A metaanalysis. *Psychol. Bull*, 1(117), 125–145.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Bilimoria, D., Broadfoot, A. (2021). Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444–448.
- Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Acad. Manag. Executive*, 3(4), 68–75.
- Scheifele, C., Ehrke, F., Viladot, M. A., Van Laar, C., Steffens, M. C. (2021). Testing the basic socio-structural assumptions of social identity theory in the gender context: Evidence from correlational studies on women's leadership. *European Journal of Social Psychology*, 51(1), e1-e16.

Поступила 14.01.2022



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Communicative and psychological portrait of a female leader

Nadezhda CHERNYAVSKAYA

Olga USACHEVA

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

Natalia TEMNIKOVA

Samara State Transport University, Samara, Russian Federation

Natalya METSHANOVA

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

Elena FILIPPOVA

Samara State Transport University, Samara, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The purpose of the study is to determine the specifics of the feminine management style, to describe the main features of the communicative behavior of women leaders. To achieve this goal, interviews with six female heads of transport companies were reviewed. The analysis assumed the identification of key ideas in the respondents' statements related to the speakers' understanding of their experience in managing the company, as well as evaluating themselves in the position of a leader. *Methodology.* The methodological basis of the study is the methods of thematic and comparative analysis. The theoretical basis of this article consists of works on gender leadership issues by both domestic and foreign authors. *Findings.* Thematic analysis of empirical data allowed us to identify six key ideas that make up the semantic "framework" of respondents' statements. These topics are "Leadership self-determination", "Leadership and gender", "Recipes for female leadership", "Leadership as the ability to transform the world", "Leadership as power over people", "Career and personal life". The composition of the headings and the content of these topics indicate that women managers are aware of the features of their management model. On the one hand, the female leadership style involves the use of typically male communication strategies (result orientation, rationalism, clear hierarchy in the company). On the other hand, the behavior of female leaders includes other traits, that are different from masculine: establishing emotional contact with subordinates and clients, empathy. Consequently, the specificity of the feminine management style is not only in the use of tactical and strategic thinking, but also in the use of developed emotional intelligence. A woman leader is characterized by a combination of two instruments for influencing colleagues and partners — authority and feminine charm. *The value of the results.* The study revealed the personal qualities of women that allow them to take leading positions in traditionally male areas of production: an urgent need for social and professional success; internal willingness to compete with men; the ability to create and manage a functional team of professionals; flexibility in the choice of methods of influence and decision-making.

Keywords: leadership, female leader, gender, thematic analysis.

References

- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Balabanova, E. S., Deminskaya, V. E. (2017). Rukovoditel' kak transformacionnyj lider: rol' lichnostnyh kachestv i upravlencheskih praktik [Supervisors' Transformational Leadership: Personality and Management Practices as Antecedents]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 3(15), 263–288. (in Russian)
- Baumann, H. (2017). Stories of women at the top: narratives and counternarratives of women's (non-)representation in executive leadership. *Palgrave Communications*, 3(1), 17009.
- Bendas, T. V. (2000). Gendernye issledovaniya liderstva [Gender Studies of Leadership]. *Voprosy psihologii*, 1, 87–95. (in Russian)
- Bendas, T.V. (2000). *Gendernaya psihologiya liderstva* [Gender psychology of leadership]: Monografiya. Orenburg: IPK OGU. (in Russian)
- Bendas, T. V., Petrushihina, E. B. (2015). Problemy gendernoj psihologii liderstva: novyj etap razvitiya [Problems of gender psychology of ascendance: a new stage of development]. *Vestnik RGGU. Seriya: Psihologiya. Pedagogika. Obrazovanie*, 1, 134–142. (in Russian)
- Burova, E. V. (2012). Analiz liderstva i rukovodstva kak social'nyh fenomenov [Analysis of leadership and menegment as social phenomena]. *Psihologiya i pedagogika: metodika i problemy prakticheskogo primeneniya*, 27, 67–71. (in Russian)
- Chabanenko, M. G. (2015). Tematicheskoe prostranstvo molodezhnogo diskursa kak eksplikator kollektivnoj yazykovej lichnosti [The thematic space of youth discourse as an explicator of a collective linguistic personality]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 4(64), 245–249. (in Russian)
- Chirikova, A. E. (2003). Zhenshchina i muzhchina kak top-menedzhery rossijskih kompanij [Woman and man as top-managers of russian companies]. *Sociologicheskie issledovaniya*, 1(225), 73–82. (in Russian)
- Chirikova, A. E. (2011). Zhenshchina-rukovoditel' vo vlasti i biznese: social'no-psihologicheskij portret [Women leaders in power and business: a socio-psychological portrait]. *POLITEKS*, 1(7), 142–162. (in Russian)
- Deminskaya, V. E. (2020). Svyaz' transformacionnogo liderstva s pozitivnymi ustanovkami rossijskih sotrudnikov IT-kompanij [The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy]. *Organizational psychology*, 1(10), 141–165. (in Russian)
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., Engen, M. L. van (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 4(129), 569–591.
- Eagly, A. H., Karan, S. J., Makhijani, M. G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: A meta analysis. *Psychol. Bull*, 1(117), 125–145.
- Farber, A. V. (2020). Osobennosti gendernyh harakteristik zhenshchin-rukovoditelej [Features of gender characteristics of women-leaders]. *Chelovecheskij kapital*, 9(141), 115–123. (in Russian)
- Genindorzhiya, D. B. (2014). Harizma kak sostavnaya chast' transformacionnogo liderstva [Charisma as a constituent part of transformational leadership]. *Vestnik BGU. Obrazovanie. Lichnost'. Obshchestvo*, 5, 84–87. (in Russian)
- Gryazeva-Dobshinskaya, V. G., Dmitrieva, Yu. A., Markina, N. V. (2018). Transformacionnoe liderstvo i strategicheskie upravlencheskie ustanovki menedzherov [Transformational leadership and

- managers' strategic management settings]. *Vestnik moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta*, 3, 111–133. (in Russian)
- Hasieva, D. D. (2021). Kar'ernye orientacii zhenshchin v Rossii: kalejdoskopnaya model' kar'ery [Career orientations of women in Russia: the kaleidoscope career model]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, 20(3), 343–370. (in Russian)
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Bilimoria, D., Broadfoot, A. (2021). Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Horoshilov, D. A., Mel'nikova, O. T. (2020). Metod tematicheskogo analiza v izuchenii predstavlenij o zhenskom liderstve [Thematic analysis method in the study of ideas about women's leadership]. *Organizational psychology*, 3(10), 85–99. (in Russian)
- Kalabina, E. G. (2018). Empiricheskij analiz transformacionnogo liderstva mezhdunarodnoj kompanii [Empirical Analysis of the Transformational Leadership of an International Company]. *Diskussiya*, 6(91), 18–26. (in Russian)
- Kozhevnikova, L. V. Starovojtova, I. E. (2021). Transformacionnoe liderstvo v virtual'nyh komandah [Transformation leadership in virtual teams]. *Vestnik universiteta*, 2, 30–35. (in Russian)
- Kotomanova, O. V. (2013). Professional'naya kar'era kak put' lichnostnogo razvitiya zhenshchiny [Professional career as a path of personal development of women]. *Vestnik BGU. Obrazovanie. Lichnost'. Obshchestvo*, 5, 102–106. (in Russian)
- Kuroedova, E. O. (2015). Psihologicheskie osobennosti uspešnoj zhenshchiny-rukovoditelya. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta im. M. A. Sholohova* [Psychological features of a successful woman-leader]. *Pedagogika i psihologiya*, 1, 95–98. (in Russian)
- Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444–448.
- Oseev, A. A. (2011). Social'no-psihologicheskij portret rukovoditelya: ideal'naya model' i sposoby ee izmereniya [Socio-psychological portrait of the head: an ideal model and methods for its measurement]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sociologiya i politologiya*, 1, 126–144. (in Russian)
- Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Acad. Manag. Executive*, 3(4), 68–75.
- Prohorov, Yu. E., Sternin, I. A. (2011). *Russkie: kommunikativnoe povedenie* [Russians: communicative behavior]. M.: Flinta: Nauka. (in Russian)
- Savchenko, I. A., Kozlova, Yu. V. (2020). Muzhchina i zhenshchina v prostranstve kar'ernogo vzaimovospriyatiya [Male and female in the space of career mutual perception]. *Russian Journal of Education and Psychology*, 6(11), 31–54. (in Russian)
- Scheifele, C., Ehrke, F., Viladot, M. A., Van Laar, C., Steffens, M. C. (2021). Testing the basic socio-structural assumptions of social identity theory in the gender context: Evidence from correlational studies on women's leadership. *European Journal of Social Psychology*, 51(1), e1-e16.
- Shutova, N. S. (2018). Vozmožnost' realizacii transformacionnogo liderstva na predpriyatiyah [The possibility of implementing transformational leadership in enterprises]. *Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal*, 1–1, 151–159. (in Russian)
- Tureckaya, G. V. (2001). Social'no-psihologicheskij analiz fenomena delovoj zhenshchiny [Socio-psychological analysis of the businesswoman phenomenon]. In A. L. Zhuravlev, E. V. Shorohova (ed.). *Psihologiya sovmestnoj zhiznedeyatel'nosti malyh grupp i organizacij* (76–93). M.: Sotium; Institut psihologii RAN. (in Russian)
- Zhuravleva, V. S. (2014). Innovacionnye aspekty issledovaniya professional'noj kar'ery zhenshchiny-rukovoditelya [Innovative aspects of research on the professional career of a female leader]. *Innovacii i investicii*, 9, 18–21. (in Russian)

Received 24.01.2022