

Научная статья

УДК 316.354

DOI: 10.35854/2219-6242-2024-2-192-201

## Специфика женского стиля управления

**Ирина Александровна Юмашева<sup>1</sup>✉, Татьяна Сергеевна Афанасьев<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> [irma8715@yandex.ru](mailto:irma8715@yandex.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-1746-0164>

<sup>2</sup> [tafanasy@yandex.ru](mailto:tafanasy@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье раскрыт вопрос о специфике женского стиля управления в современном социуме. Рассмотрены барьеры развития женского лидерства, а также описаны преимущества женского управления. Представлены результаты проведенного исследования специфики женского стиля управления. На его основе авторами определены перспективы развития женского стиля управления и изменения роли женщины в современном мире.

**Ключевые слова:** женский стиль управления, лидерство, социум, стереотипы и предрассудки, барьеры развития женского лидерства, преимущества женского лидерства

**Для цитирования:** Юмашева И. А., Афанасьева Т. С. Специфика женского стиля управления // Социология и право. 2024. Т. 16. № 2. С. 192–201. <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2024-2-192-201>

*Original article*

## The specifics of women's management style

**Irina A. Yumasheva<sup>1</sup>✉, Tatyana S. Afanasyeva<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> North-Western Institute of Management — branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia

<sup>2</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> [irma8715@yandex.ru](mailto:irma8715@yandex.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-1746-0164>

<sup>2</sup> [tafanasy@yandex.ru](mailto:tafanasy@yandex.ru)

**Abstract.** The article reveals the issue of the specificity of women's management style in modern society. The barriers to the development of women's leadership are considered, and the advantages of women's management are described. The results of the conducted research on the specifics of women's management style are presented. On its basis the authors define the prospects for the development of women's management style and changes in the role of women in the modern world.

**Keywords:** women's management style, leadership, society, stereotypes and prejudices, barriers to the development of women's leadership, advantages of women's leadership

**For citation:** Yumasheva I.A., Afanasyeva T.S. The specifics of women's management style. *Sociology and Law*. 2024;16(2):192-201. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2024-2-192-201>

© Юмашева И. А., Афанасьева Т. С., 2024

## **Введение**

В современной управленческой науке по-прежнему остается дискуссионным вопрос о специфике женского стиля управления. При рассмотрении определения понятия «женский стиль управления» среди основных специфических характеристик исследователи выделяют такие, как усиление «мягких качеств», демократичность в командной работе, «понимающее управление», более качественная и эффективная коммуникация, ряд других [1, с. 26].

На наш взгляд, для понимания сущности и специфики исследуемой проблематики необходимо обратиться к истории формирования и развития «женского управления». Его история берет начало еще в Древнем мире, когда женщины не просто выступали в роли «советниц» мужей-правителей, но и занимали ведущие управленческие должности в государственной иерархии. Приведем несколько исторических примеров [1, с. 88].

1. Широко известна царица Томирис (570–520 гг. до н.э.), которой удалось не только объединить и укрепить степные племена саков-массагетов, но и одержать победу в борьбе за свободу степных народов над персидским царем Киром II.

2. В истории Древнего Египта времена правления женщины-фараона Хатшепсут ознаменованы окончанием восстановления Египта после нашествий, расцветом торговли, культуры и строительством уникальных храмов и памятников, экспедицией по освоению территорий в Восточной Африке. Хатшепсут охарактеризована современниками как очень образованная, глубоко понимающая религию и интересы государства правительница.

3. В Индии пятой повелительницей Делийского султаната была Разия Султан (1236–1240), которую историки-современники описывают как справедливую, благодетельную покровительницу ученых, творящую правосудие, заботящуюся о подданных, обладающую военным талантом и наделенную всеми замечательными качествами и свойствами, необходимыми правителю.

4. Жанна д'Арк, Екатерина Великая, Индира Ганди, Маргарет Тэтчер — это далеко не полный ряд имен женщин-лидеров, глобально изменивших не только ситуацию в своем государстве, но и общемировую политическую арену.

И в современном мире женщины занимают лидерские позиции, становятся президентами, директорами крупных компаний и концернов, видными общественными деятелями и т. д. Несмотря на неопровергимые достижения женского управления и наблюдающийся прогресс в понимании и восприятии роли женщины, в целом женское лидерство до сих пор сталкивается с дискриминацией, стереотипизацией и социальным неравенством [2, с. 38]. Какие барьеры в современном социуме препятствуют развитию женского управления, достижению женщинами высоких позиций и главных социально-политических ролей?

Один из базовых фундаментальных барьеров — стереотипы и социальные предрассудки относительно роли женщины в обществе. В современном социуме широко распространен стереотип «женщина-мать», которая должна только воспитывать детей и обеспечивать домашний уют [3, с. 6]. Особенно стоит обратить внимание на то, что по-прежнему относительно роли женщин наиболее активными гендерными и социальными стереотипами являются установки «женщина — слабый пол», «женщина-болтушка», «женщина боится всего вокруг». Среди предрассудков к наиболее популярным и глубоко укоренившимся относятся следующие:

- женщина по умолчанию любит детей и животных;
- женщина работает хуже, чем мужчина;

- женщина трусливее мужчины;
- женщин в мире больше, чем мужчин;
- женщина хуже приспособлена к жизни;
- женщины живут дольше мужчин;
- моногамный брак придумали женщины и др.

Существенным барьером в процессе развития женского лидерства является дискриминация на рабочем месте, которая может быть выражена в неравенстве доступа к ряду ресурсов, несправедливом оценивании способностей к выполнению сложных задач, ограничении доступа к определенным профессиям/должностям, отказе в получении возможностей профессионального и карьерного роста и др. Среди барьеров, препятствующих развитию женского управления, выделяют недостаток/отсутствие поддержки и наставничества в преимущественно мужском рабочем коллективе, неравенство в оплате труда за аналогичные по сложности и объему обязанности, дискриминацию при найме на работу.

Тем не менее женское управление как явление активно развивается и на современном этапе имеет целый ряд очевидных преимуществ и специфических характеристик. Женское управление или женское лидерство представляет собой явление, при котором руководящие роли женщины выполняют для достижения общих целей социума. Уникальность данного явления заключается в том, что женское лидерство основано на высоком эмоциональном интеллекте, социальной ответственности и стремлении к сотрудничеству ввиду эволюционно сложившейся природы женщины как «созидающейницы и хранительницы очага, обеспечивающей не только благополучие всех причастных, но и стратегическое успешное развитие рода» [4, с. 72].

Женский стиль управления характеризуется более широким разнообразием форм, методов и высокой склонностью к инновациям разных типов, что обусловлено уникальным социальным опытом и особенностями процесса женского мышления. Вариативность женского мышления и диверсификация подходов к решению сложных задач обеспечивает высокую инновационность «женского» типа управления и креативность в решении проблем и формировании новых стратегий женщинами-лидерами [5, с. 119].

Кроме того, в современной психологической науке проведен ряд исследований, в ходе которых доказано, что в целом женщины обладают более высоким эмоциональным интеллектом и что именно этот фактор объясняет способность к более эффективному пониманию, управлению «собственными и окружающими» эмоциями, установлению высокоеффективной всесторонней коммуникации, созданию благоприятной рабочей атмосферы, а также недопущению/разрешению конфликтов. Среди специфических характеристик «женского управления» современные исследователи и практики выделяют и высокую эмпатичность, стремление к созданию гармоничной окружающей среды для всех сотрудников, что способствует повышению трудовой и жизненной мотивации, эффективности работы коллектива [6, с. 47].

## Материалы и методы

В рамках исследования специфики женского стиля управления нами проведен опрос, в котором участвовали 250 респондентов. Гендерный состав участников представлен следующим образом: 125 женщин и 125 мужчин в возрасте от 28 до 50 лет, как показано на рисунке 1. Опрос проведен в онлайн-формате с применением Google-форм, на основе опроса в социальной сети «ВКонтакте», а также рассылки по электронной почте.

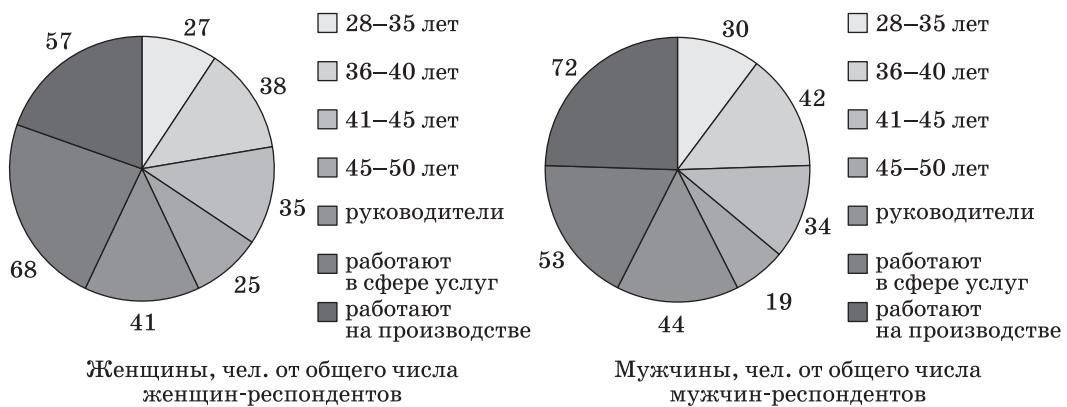


Рис. 1. Гендерно-социальная характеристика респондентов

Fig. 1. Gender and social characteristics of respondents

Среди женщин-респондентов 41 человек от общего числа опрошенных занимают руководящие должности, 35 — работают в сфере услуг, 25 — на производстве. Среди мужчин-респондентов 44 человека от общего числа опрошенных занимают руководящие должности, 53 — работают в сфере услуг, 72 — на производстве. Распределение по возрастным категориям среди респондентов-мужчин и респондентов-женщин имеет незначительное качественное различие, что подтверждается данными, приведенными на рисунке 1. В процессе опроса сформулирован ряд вопросов, которые отражены в таблице 1.

## Результаты

Проведенный опрос позволил сформировать характеристику восприятия «женского» стиля управления современным обществом.

Результаты ответов на вопрос «Согласны ли Вы с утверждением “женщина-руководитель — это социальная норма”?» представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Результаты ответов респондентов на вопрос «Согласны ли Вы с утверждением “женщина-руководитель — это социальная норма”?», чел.

Fig. 2. Results of respondents' answers to the question "Do you agree with the statement that a woman manager is a social norm?", number of respondents

Как видно на рисунке 2, согласие с мнением о том, что в современном обществе роль «женщины-руководителя» является социальной нормой, выразили 84 опрошенных женщин и 67 респондентов-мужчин. Не согласны с этим

*Таблица 1*

**Состав анкеты опроса респондентов в рамках исследования специфики женского стиля управления**

Table 1. Composition of the questionnaire of the respondents' survey within the framework of the research on the specifics of women's leadership style

Вопрос	Вариант ответа	
1. Ваш возраст, лет:		
28–35		
36–40		
41–45		
46–50		
2. Пол:		
женщина		
мужчина		
3. Вы работаете:		
сфера услуг		
производство		
<i>Основные вопросы</i>	Да	Нет
4. Согласны ли Вы с утверждением «женщина-руководитель — это социальная норма»?		
5. Согласны ли Вы с утверждением «женщина-руководитель более склонна к общению с подчиненными»?		
6. Согласны ли Вы с утверждением «женщина-руководитель действует мягче в управлении коллективом, чем мужчина-руководитель»?		
7. Согласны ли Вы с утверждением о том, что женщинам и мужчинам предоставлены равные возможности в карьерном и профессиональном росте?		
8. Согласны ли Вы с мнением о том, что женщина-руководитель более склонна к инновациям и креативности в управлении коллективом и рабочими процессами?		
9. Какие черты характерны для женщины-руководителя? (укажите пять характеристик)	Вариант ответа	
10. Какие черты характерны для мужчины-руководителя? (укажите пять характеристик)	Вариант ответа	

утверждением 41 опрошенная женщина и 58 респондентов-мужчин. При этом среди респондентов-мужчин положительное восприятие социальной нормы женщины-руководителя прежде всего прослеживается у мужчин, занимающих руководящие должности (35 человек из опрошенных 44 «мужчин-руководителей»), и мужчин, работающих в сфере услуг (32 человека из 53, работающих в этой сфере). Мужчины-респонденты, работающие в производственной сфере, дали однозначно отрицательный ответ. Среди респондентов-женщин ответы распределены следующим образом: согласны с утверждением все опрошенные женщины-руководители (41 человек), 28 женщин-респондентов, работающих в сфере услуг (из 35 опрошенных женщин этой категории), 12 женщин-респондентов, работающих в сфере производства (из 25 опрошенных женщин этой категории).

Следовательно, на основе полученных результатов можно заключить, что в восприятии современного общества сохраняются позиции гендерного подхода в восприятии роли женщин-руководителей не только среди мужчин, но и среди женщин. Это свидетельствует об устойчивости целого ряда гендерных стереотипов: «женщины не созданы управлять», «женщины работают хуже, чем мужчины», «основная роль женщины — женщина-мать и жена» и др.

Результаты ответов на вопрос о том, согласны ли Вы с утверждением «женщина-руководитель более склонна к общению с подчиненными», приведены на рисунке 3.

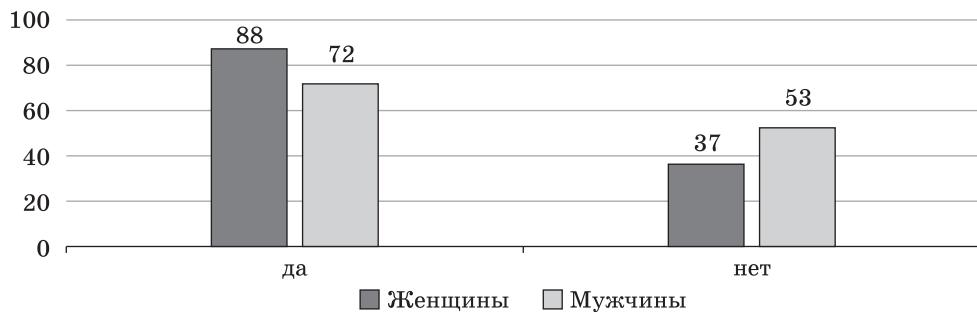


Рис. 3. Результаты ответов респондентов на вопрос «Согласны ли Вы с утверждением “женщина-руководитель более склонна к общению с подчиненными”?», чел.

Fig. 3. Results of respondents' answers to the question “Do you agree with the statement that a female manager is more inclined to communicate with her subordinates?”, number of respondents

Анализ ситуации по итогам ответов на данный вопрос показал, что среди женщин-респондентов 88 человек согласны с большей склонностью женщины-руководителя к коммуникации с подчиненными. Среди мужчин-респондентов с этим утверждением выразили согласие 72 человека. Несогласие с предложенным утверждением показали 37 респондентов-женщин и 53 респондента-мужчины. Из числа мужчин-респондентов согласны с указанным утверждением не только мужчины, работающие в сфере услуг, но и часть мужчин, занятых в производственной сфере. Подобная ситуация распределения ответов наблюдается среди респондентов-женщин.

Полученные ответы респондентов свидетельствуют о том, что 64 % от общего количества опрошенных подтверждают более высокую склонность женщин-руководителей к коммуникации с подчиненными как специфическую черту «женского» стиля управления.

В ходе опроса всем респондентам задан вопрос о предоставлении равных возможностей женщинам и мужчинам в карьерном и профессиональном росте. Распределение ответов на этот вопрос представлено на рисунке 4. Ответы на указанный вопрос говорят о том, что наибольшее согласие с данным утверждением выразили респонденты-мужчины (71 человек от общего числа этой категории).

При этом женщины-респонденты в большинстве не согласны с указанным утверждением (78 женщин-респондентов от общего количества этой категории). Соответственно, распределение ответов в итоге свидетельствует о наличии тенденции распространения в современном российском обществе мнения о неравенстве предоставления возможностей в карьерном и профессиональном росте мужчинам и женщинам. Такое мнение зачастую является отражением сугубо личной



Рис. 4. Результаты ответов респондентов на вопрос «Согласны ли Вы с утверждением о том, что женщинам и мужчинам предоставлены равные возможности в карьерном и профессиональном росте?», чел.

Fig. 4. Results of respondents' answers to the question "Do you agree with the statement that women and men have equal opportunities in career and professional growth?", number of respondents

позицией человека, который либо не владеет информацией относительно данного вопроса, либо выражает сугубо стереотипизированное мнение без практического жизненно обоснованного подтверждения.

Анализ ответов на восприятие утверждения о том, что «женщина-руководитель более склонна к инновациям и креативности в управлении коллективом и рабочими процессами», находит отражение на рисунке 5.



Рис. 5. Результаты ответов респондентов на вопрос «Согласны ли Вы с утверждением о том, что женщина-руководитель более склонна к инновациям и креативности в управлении коллективом и рабочими процессами?», чел.

Fig. 5. Results of respondents' answers to the question "Do you agree with the statement that a female manager is more inclined to innovations and creativity in managing the team and work processes?", number of respondents

Ответы на рассматриваемый вопрос распределены следующим образом: согласны с утверждением 59 женщин-респондентов и 48 мужчин-респондентов от общего числа опрошенных в каждой категории; не согласны 66 женщин-респондентов и 77 мужчин-респондентов. Представленные ответы свидетельствуют о том, что 42,8 % от общего числа опрошенных женщин и мужчин (с незначительным перевесом в пользу мужчин-респондентов) выражают мнение о большей склонности женщины-руководителя к инновациям и креативности в управлении коллективом и рабочими процессами. 57,2 % от общего количества опрошенных мужчин и женщин считают данное утверждение не соответствующим действительности.

С целью выявления специфических характеристик женщин-руководителей и мужчин-руководителей предложен вопрос с открытым ответом для обеспечения свободы мнения респондентов. Результаты ответов на такой вопрос представлены на рисунках 6 и 7.

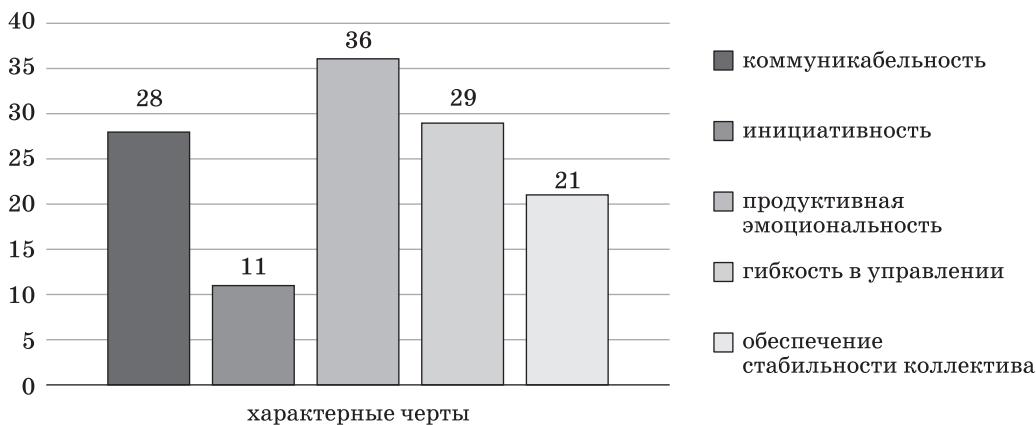


Рис. 6. Результаты ответов женщин-респондентов о специфических чертах женского стиля управления, чел.

Fig. 6. Results of female respondents' answers about specific features of female management style, number of respondents

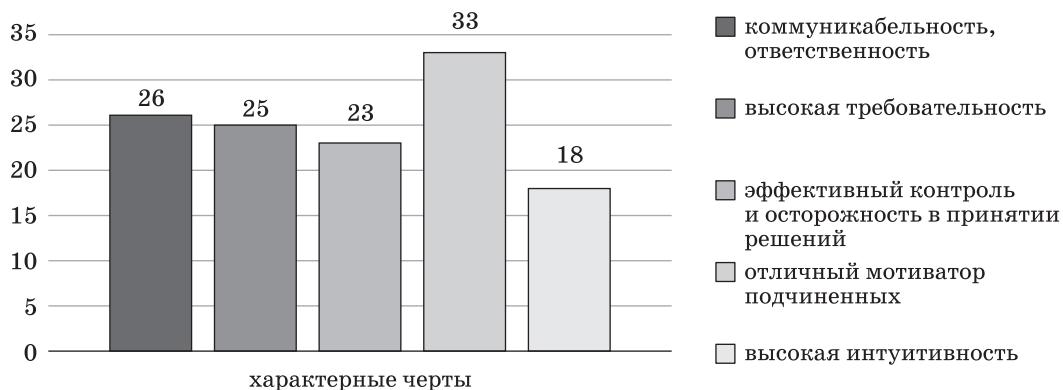


Рис. 7. Результаты ответов мужчин-респондентов о специфических чертах женского стиля управления, чел.

Fig. 7. Results of male respondents' answers about specific features of female management style, number of respondents

На рисунках 6 и 7 отражены представленные чаще всего ответы респондентов. Их анализ позволил выявить наиболее характерные черты женщин-руководителей. Так, респонденты-женщины специфическими чертами женского управления считают продуктивную эмоциональность, гибкость, коммуникабельность, обеспечение стабильности коллектива и инициативность. Мужчины-респонденты к основным специфическим характеристикам женского стиля руководства относят высокие мотивационные качества, коммуникабельность и ответственность, высокую требовательность, эффективность контроля и осторожность в принятии решений, высокую интуитивность в управлении коллективом и при взаимодействии с руководством.

## Обсуждение

На основе результатов исследования сформулированы перспективы развития женского стиля управления и изменения роли женщины с учетом наблюдающихся тенденций в современном российском обществе. Одна из ключевых перспектив развития женского стиля управления — эффективное и качественное развитие женской модели лидерства, что обусловлено усилением позиции женщины-руководителя в современном обществе и гуманизацией общего подхода к управлению.

Кроме того, в современном обществе прослеживается ориентация на усиление качественно высокого морально-нравственного управления с одновременным повышением интерактивности коммуникаций на всех уровнях менеджмента. Это также свидетельствует об укреплении позиций и дальнейшем развитии женского управления, поскольку, по мнению исследователей, психологов и социологов, данные качества присущи прежде всего женщине-руководителю. Обнаружена и тенденция к развитию комбинированного стиля управления среди женщин-руководителей, в рамках которого женский менеджмент осваивает «мужские черты», такие как директивность, требовательность, жесткость в принятии решений и др.

## Выводы

Таким образом, в современном обществе, с одной стороны, наблюдается ситуация «стеклянного потолка», при которой женщина-руководитель сталкивается с «невидимыми», интуитивно ощущаемыми, но реальными препятствиями и препятствиями в реализации тактического и стратегического менеджмента в объективных условиях окружающей действительности. С другой — необходимо констатировать усиление как государственной, так и внутриорганизационной политики равных возможностей женского и мужского лидерства в управлении. Это подтверждается реализацией целого ряда государственных, межотраслевых, внутрикорпоративных программ и проектов по развитию не только женского лидерства, но и обеспечению равных возможностей использования «социального и профессионального лифта» как перспективного социального института изменения и качественного повышения социального статуса и для женщин, и для мужчин в равной степени.

## Список источников

1. *Берн Ш.* Гендерная психология / пер. с англ. СПб.: Прайм-ЕвроЗнак, 2021. 320 с.
2. *Лидеры об управлении. Разговор начистоту* / под ред. М. Эшби, С. Майлз; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.
3. *Гололобова Т. М.* Особенности женского стиля управления компаниями // Вестник университета (Государственный университет управления). 2021. № 12. С. 5–9. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-12-5-9
4. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / пер. с англ. СПб.: Питер, 2021. 172 с.
5. *Гоулман Д., Бояцис Р., МакКи Э.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 301 с.
6. *Чечурова Ю. Ю.* Индивидуально-личностные особенности стиля управления женщин руководителей // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2020. № 1. С. 44–53.

## References

1. Burn Sh.M. The social psychology of gender. New York, NY: McGraw-Hill Humanities; 1995. 233 p. (Russ. ed.: Burn Sh. Gendernaya psikhologiya. St. Petersburg: Praim-Evroznak; 2021. 320 p.).
2. Ashby M.D., Miles S.A., eds. Leaders talk leadership: Top executives speak their minds. Oxford, New York: Oxford University Press; 2002. 288 p. (Russ. ed.: Ashby M.D., Miles S.A., eds. Lidery ob upravlenii. Razgovor nachistotu. Moscow: Olymp-Business; 2006. 320 p.).
3. Gololobova T.M. Features of a woman's style of company management. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2021;(12):5-9. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2021-12-5-9
4. Schein E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ.; 2010. 464 p. (Russ. ed.: Schein E.H. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo. St. Petersburg: Piter; 2021. 172 p.).
5. Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business Press; 2004. 327 p. (Russ. ed.: Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Emotsional'noe liderstvo. Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 301 p.).
6. Chechurova Yu.Yu. Individual-personal characteristics of the leadership style of women managers. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Nauki ob obshchestve i gumanitarnye nauki = Vestnik of Tver State Technical University. Series: Social Sciences and Humanities*. 2020;(1):44-53. (In Russ.).

## Информация об авторах

---

**И. А. Юмашева** — кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций; 199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О. д. 57/43;

**Т. С. Афанасьева** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры медиакоммуникаций и рекламы; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а.

## Information about the authors

---

**I. A. Yumasheva** — PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Journalism and Media Communications; 57/43 Sredniy Ave. V.O., St. Petersburg 199178, Russia;

**T. S. Afanasyeva** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Media Communications and Advertising; 44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia.

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Статья поступила в редакцию 21.03.2024; одобрена после рецензирования 24.04.2024; принята к публикации 26.06.2024.

The article was submitted 21.03.2024; approved after reviewing 24.04.2024; accepted for publication 26.06.2024.