

Дахмани Мария Валерьевна

генеральный директор, сертифицированный коуч РСС ICF,

член Международной Федерации Коучинга (ICF),

член Федерации профессиональных коучей и наставников

ООО «Ньютек Лингва»

г. Москва

DOI 10.31483/r-116144

ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧЕЙ И НАСТАВНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ С ЖЕНЩИНАМИ-РУКОВОДИТЕЛЯМИ, НА ЭТАПЕ ПЕРЕХОДА К ПРОМЫШЛЕННОСТИ 5.0

***Аннотация:** в статье рассматривается возможная роль коучей и наставников, работающих с женщинами-лидерами, в развитии модели женского лидерства, называемой «мягкой силой». На основе международного исследования описывается эволюция промышленного производства, определяется его актуальное положение и перечисляются задачи, стоящие перед лидерами при переходе к эпохе Промышленности 5.0. На основе современных международных и российских научных работ приводятся отличия мужской и женской моделей лидерства, описывается модель женского лидерства, называемая «мягкой силой», и список ее ключевых компетенций («Компас женского лидерства»). Проводится сопоставление задач, стоящих перед лидерами на этапе перехода к Промышленности 5.0, и ключевых компетенций женской модели лидерства с целью показать, что женская модель лидерства является наиболее подходящей для решения задач, стоящих перед лидерами Промышленности 5.0. Рассматривается роль коучей и наставников в развитии женской модели лидерства и поддержке женщин-лидеров в развитии собственной модели лидерства на основе ценностей и аутентичности.*

***Ключевые слова:** коучинг, экологичность, мягкая сила, человекоцентричность, промышленность 5, женское лидерство.*

Современное общество переживает значительные изменения, связанные с переходом от Промышленности 4.0 к Промышленности 5.0. Эта трансформация требует от лидеров нового подхода к управлению, который учитывает не только производственные показатели, но и социальные, этические и экологические аспекты. В статье рассматриваются задачи, стоящие перед организациями в данный исторический период, изменения в лидерстве, необходимые для успешного функционирования организаций в условиях новой индустриальной эпохи, и проводится их сопоставление.

Цель и задачи исследования

Цель исследования: раскрыть возможности коучинга и наставничества в развитии женской модели лидерства на основе сопоставления ключевых задач лидерства в эпоху Промышленности 5.0 с ключевыми особенностями женской модели лидерства.

Задачи исследования.

1. Проанализировать требования к лидерам и задачи, стоящие перед ними, в эпоху Промышленности 5.0 на основе анализа эволюции промышленного производства.
2. Проанализировать особенности женской модели лидерства.
3. Сравнить ключевые задачи лидера эры Промышленности 5.0 с ключевыми особенностями женской модели лидерства.
4. Раскрыть возможности коучинга и наставничества в развитии женской модели лидерства, называемой «мягкой силой».

Этапы эволюции промышленного производства.

Согласно теории эволюции промышленного производства, представленной бизнес-школой Хенли (Henley Business School) [1], выделяются следующие этапы.

1. *Промышленность 1.0:* эра механического производства (использование паровых двигателей для трансформации производства, транспортной системы и природы труда).

2. *Промышленность 2.0*: эра массового производства (использование электричества и нефти для развития новых видов промышленности, например, автомобильной промышленности и телекоммуникаций).

3. *Промышленность 3.0*: цифровая революция (использование компьютеров и интернета для автоматизации, глобализации и расцвета «умного» производства).

4. *Промышленность 4.0*: эра «умной» автоматизации (соединения материального и цифрового миров для получения автоматизированных «умных» систем).

5. *Промышленность 5.0*: эра приумножения (сотрудничества человека и машин, где ИИ кратно увеличивает человеческие способности и возможности).

Согласно авторам исследования на текущем этапе происходит переход к Промышленности 5.0, где акцент смещается на сотрудничество человека и машин, когда машины берут на себя все больше физического труда, а также многократно увеличивают способности и возможности каждого отдельного человека и проекта. Это требует от лидеров нового подхода к управлению.

Изменения в лидерстве.

Современные лидеры сталкиваются с необходимостью находить баланс между производительностью и благополучием сотрудников, учитывая этические последствия принимаемых решений. Профессор Кейчи Наката, директор подразделения ИИ и Автоматизации Мирового Института Труда (the World of Work Institute), подчеркивает важность внимания к состоянию здоровья рабочей силы и долгосрочному воздействию на сообщества и окружающую среду. Он говорит о том, что лидеры должны интегрировать в свою практику смысл, эмпатию и этические принципы для обеспечения процветания организаций и позитивного влияния на общество: «Промышленность 4.0 принесла нам автоматизацию и эффективность, а сейчас, на этапе перехода к Промышленности 5.0 происходит изменение фокуса. Недостаточно просто увеличивать производительность, необходимо также учитывать состояние здоровья и самочувствие рабочей силы, этические последствия наших решений и долгосрочное воздействие на сообщества

и окружающую среду. Сегодня перед лидерами стоит вызов найти баланс среди всех этих приоритетов и в погоне за прогрессом обеспечить необходимое внимание к человеку как элементу системы. Включая в фокус своего внимания смысл, эмпатию и этические принципы, лидеры могут обеспечить своим организациям процветание одновременно с позитивным влиянием на общество»².

Эта пятая эра требует переосмысления подхода к будущему труда, акцентируя внимание на человекоцентричности, стрессоустойчивости и самодостаточном развитии. Промышленность 5.0 фокусируется на разработке инноваций и прогресса, которые служат интересам человека и планеты, а не только базовым показателям компаний. Это обуславливает необходимость пересмотра модели биржевой стоимости акций, которая традиционно ориентировалась на прибыль, в сторону модели, учитывающей более широкий спектр воздействия предприятий на сотрудников, сообщества и окружающую среду.

В процессе перехода к Промышленности 5.0 происходит не только развитие технологий, но и переосмысление баланса между креативностью человека и эффективностью машин. Эта эра не предполагает замены человека искусственным интеллектом, а нацелена на интеграцию человеческих ценностей с интеллектуальными системами для повышения качества труда, состояния здоровья и общего благосостояния в обществе. Успех в данной эпохе подразумевает создание организационной культуры, которая поощряет смыслы, связи и содержательный труд, что в конечном итоге ведет к процветанию человечества и созданию устойчивой ценности для акционеров. Традиционные навыки и менталитет требуют пересмотра: Промышленность 5.0 требует от лидеров стратегического мышления, визионерства, этических принципов и жизнестойкости.

Помимо этого, демографические изменения значительно трансформируют рабочую силу. Стареющее население наряду с растущим влиянием миллениалов и поколения Z создает разнообразие опыта и точек зрения. Разница между поколениями подчеркивает необходимость уважения и поддержки голосов молодежи при одновременном признании вклада более опытных профессионалов.

Социальные ценности быстро развиваются, акцентируя внимание на самодостаточном развитии, социальной ответственности и этическом управлении. Современные акционеры требуют от организаций большей прозрачности, ответственности и искренних намерений относительно социального воздействия.

Лидеры сегодняшнего дня должны вдохновлять и наделять возможностями своих последователей, создавая долгосрочные примеры для подражания. Это предполагает переход от менталитета ЭГО-системы к менталитету ЭКО-системы, который заботится о благосостоянии всех участников процесса, включая себя самого [3].

Исследование школы Хенли (Henley Business School) подтверждает необходимость перехода от иерархичного, авторитарного лидерства к модели лидерства, основанной на ценностях. В прошлом приоритетами бизнеса были контроль, стабильность, эффективность и прибыльность; однако старые стратегии уже не соответствуют требованиям Промышленности 5.0. Лидеры будущего должны быть ориентированы на преобразования, глубоко преданы этическим принципам и учитывать потребности всех заинтересованных сторон. Согласно исследованию, очевиден резкий контраст между устаревшими системами лидерства и современными подходами, ориентированными на ценности, которые устанавливают значительно более высокие стандарты.

Женское лидерство как новая модель.

Теме гендерного равенства в управлении посвящено множество работ российских и международных исследователей. В статье «Женщины и лабиринты лидерства» [4], опубликованной в Харвард Бизнес Ревью в 2007 году, подробно рассматриваются вопросы развития проблематики женского лидерства в США, начиная с 1980-х годов. Авторы данной статьи Элис Игли и Линда Карли упоминают о том, что, согласно многим исследованиям, люди ассоциируют женщин и мужчин с разными чертами характера и связывают мужчин с большим количеством черт характера, которые ассоциируются с лидерством. На языке психологов столкновение происходит между двумя наборами ассоциаций: коммунальными и агентными. Женщины ассоциируются с коммунальными качествами,

которые передают заботу о сострадательном отношении к другим. Они включают в себя доброжелательность, полезность, дружелюбие, доброту и сочувствие, а также межличностную чувствительность, мягкость и учтивую речь. Напротив, мужчины ассоциируются с агентными качествами, которые передают утверждение и контроль. Они включают в себя агрессивность, амбициозность, доминирование, уверенность в себе и силу, а также самостоятельность и индивидуализм. Агентные черты также ассоциируются в сознании большинства людей с эффективным лидерством – возможно, потому, что долгая история мужского доминирования на руководящих ролях затруднила отделение ассоциаций, связанных с лидерством, от ассоциаций, связанных с качествами, традиционно приписываемыми мужчинам.

Феномен женского лидерства представляет собой актуальную область исследования, изучаемую на протяжении последних лет и в отечественной гуманитарной науке. Это явление является междисциплинарным и охватывает такие области, как психология, педагогика, экономика, менеджмент, социология, политология и демография. В контексте гендерных особенностей лидерства наблюдается рост числа исследований, которые акцентируют внимание на сильных сторонах и различиях моделей лидерства в зависимости от пола лидера. В частности, в исследовании «Гендерные аспекты лидерства: сравнительный анализ на основе поведенческих и ситуационных подходов» [5] выделяются специфические качества, присущие мужчинам-лидерам. К ним относятся способность достигать выполнения сложных задач, склонность к риску и авторитарическому стилю управления, а также постоянство и властность. Мужское лидерство характеризуется четкой формулировкой задач и эффективным решением проблем в краткие сроки, при этом акцент делается на производственные задачи в ущерб вниманию к подчиненным. С другой стороны, исследования показывают, что женщины лучше адаптируются к изменяющимся условиям и успешно справляются с долгосрочными задачами. Одной из ведущих организаций, занимающихся разработкой теории женского лидерства в России, является Мастерская управления «Сенеж». В рамках программы «Женщина-лидер» был создан

«Компас Женского Лидерства», который включает восемь ключевых качеств: уверенность в себе, интуиция, эмпатия и эмоциональный интеллект, многозадачность, ответственность, гибкость, креативность и способность к командной работе. Координатор программы «Женщина-лидер», Мария Афонина, подчеркивает важность развития «мягкой силы» – навыков и компетенций, определяющих женское лидерство. Она отмечает: «Сколько бы ни говорили о том, что у лидерства нет гендерных отличий и характеристик, исследования подтверждают обратное» [7]. Женщины-лидеры используют свои природные сильные качества для эффективного управления и принятия решений. Феномен «мягкой силы», основанный на взаимном уважении и симпатии, исторически восходит к учению Лао Цзы. В современном контексте он ассоциируется с типично женским стилем управления, который характеризуется экологичностью поведения и человекоцентричностью. Данный стиль формируется на основе психологических предпосылок и способствует развитию лидерских качеств у женщин. Таким образом, исследование женского лидерства не только подчеркивает его значимость в современном обществе, но и открывает новые горизонты для понимания гендерного равенства и роли женщин в управлении.

Таблица

Сравнение задач лидеров Промышленности 5.0
и особенностей модели женского лидерства

<i>Задачи лидера Промышленности 5.0</i>	<i>Особенности женского лидерства</i>
Учитывать состояние здоровья и самочувствие рабочей силы, обеспечить необходимое внимание к человеку как элементу системы	Эмпатия и эмоциональный интеллект, человекоцентричность
Учитывать этические последствия принимаемых решений, учитывать долгосрочное воздействие организации на сообщества и окружающую среду	Вера в себя и уверенность в своей жизненной миссии, «экологичность» поведения
Найти баланс среди приоритетов	Многозадачность Интуиция
Учитывать и интегрировать взгляды и подходы к работе миллениалов и поколения Z	Гибкость и принятие Работа в команде и наставничество

Сравнение показывает, что именно женский стиль управления, характеризующийся эмпатией, эмоциональным интеллектом и гибкостью, оптимально подходит для решения задач эры Промышленности 5.0.

Роль коучинга и наставничества в развитии модели женского лидерства на этапе перехода к Промышленности 5.0.

Цель данного исследования – раскрыть возможности коучинга и наставничества в развитии женской модели лидерства, актуальность внедрения которой показывает сопоставления ключевых задач лидерства в эпоху Промышленности 5.0 с ключевыми особенностями женской модели лидерства. В первую очередь настоящее исследование посвящено развитию модели женского лидерства, проявляемой женщинами. По словам Элис Игли и Линды Карли, женщины-лидеры часто испытывают трудности с выработкой подходящего и эффективного стиля лидерства – такого, который примиряет общественные качества, которые люди предпочитают в женщинах, с агентскими качествами, которые, по мнению людей, необходимы лидерам для успеха. Другими словами, развивая себя как лидеры, женщины зачастую копируют мужские стратегии лидерства в ущерб собственным ценностям и сильным качествам характера и теряя собственную целостность и аутентичность.

В России по статистике, которую подсчитала аналитическая служба аудиторско-консалтинговой группы FinExpertiza [8], на 2023 год на российских крупных и средних предприятиях трудятся 785 тыс. женщин-руководителей – всего на 5% меньше, чем мужчин на аналогичных позициях. В связи со статистическим равенством мужчин и женщин на руководящих должностях поиск модели лидерства, конгруэнтной собственным ценностям, становится для женщин-лидеров все более актуальным.

Переход к Промышленности 5.0 требует от лидеров новых подходов к управлению, основанных на ценностях человекоцентричности и социальной ответственности. Женское лидерство с его уникальными характеристиками становится важным элементом этого процесса, способствуя созданию более устойчивых и этичных организаций. Женское лидерство представляет собой не просто

копирование традиционных мужских стилей управления, а включает в себя собственные уникальные подходы, требующие смелости внедрять в стратегии управления существующими организациями изменения, основанные на ценностях. Это подразумевает, что женщинам-лидерам необходимо обладать высоким уровнем осознанности и способностью интегрировать в управление собственные ценности: экологичность и человекоцентричность.

Роль коучей и наставников в данный исторический момент эволюции Промышленности может заключаться в том, чтобы способствовать тому, чтобы женщины-лидеры вырабатывали конгруэнтную собственным ценностям модель лидерства, свободную от существующих стереотипов. Такое профессиональное сопровождение может способствовать развитию у женщин-лидеров модели управления, называемой «мягкой силой», поощрить смелость женщин-лидеров бросить вызов традиционным «мужским» подходам к управлению бизнесом и открыть возможность более широкой трансляции ценностей, необходимых для решения задач Промышленности 5.0 (этике, балансу, интеграции).

Развитие таких компетенций лидерства, как осознанность и способность эффективно внедрять в управление изменения, основанные на ценностях, способствует выработке новой модели управления (модель «мягкой силы»), ведущей к решению задач Промышленности 5.0 на основе взаимной выгоды, когда предприятия достигают долгосрочного роста и прибыльности, в то время как сотрудники получают поддерживающую среду для профессионального роста. Важно отметить, что такой подход также учитывает устойчивое развитие планеты и общества, что позволяет избежать истощения ресурсов и способствует их восполнению.

Следует пояснить, что, говоря «женский стиль управления» и «женская модель лидерства», мы не привязываемся к физическим гендерам, но оперируем моделью, описывающей определенный набор проявляемых качеств лидерства, который может проявляться как мужчинами, так и женщинами. В качестве примера авторы уже упомянутой статьи «Женщины и лабиринты лидерства» Элис Игли и Линда Карли приводят слова журналиста, описывающие профиль

главного тренера очень успешной мужской баскетбольной команды как женский стиль управления («он тренирует так, как это сделала бы женщина»). Далее в статье описан наставнический, межличностно-чувствительный и высокоэффективный стиль тренерства.

Список литературы

1. Advancing into Industry 5.0 Unlocking the potential for enhanced ethics, sustainability and human-centricity [Electronic resource]. – Access mode: <https://henley.fi/en/research/leadership-futures-advancing-into-industry-5.0> (date of request: 23.01.2025).

2. Keiichi Nakata (2024). Advancing into Industry 5.0 Unlocking the potential for enhanced ethics, sustainability and human-centricity [Electronic resource]. – Access mode: <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Leadership-Futures-Advancing-into-Industry-5.0.pdf> (date of request: 23.01.2025).

3. Scharmer Otto. From Ego-System to Eco-System Economies [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/from-ego-system-to-eco-system-economies/> (date of request: 23.01.2025).

4. Eagly Alice H., Carli Linda. Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review. 2007. 85 (9). Pp. 62–71, 146. DOI:10.1037/e664062007-001.

5. Титова М.М. Гендерные аспекты лидерства: сравнительный анализ на основе поведенческих и ситуационных подходов / М.М. Титова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3811> (дата обращения: 22.10.2024). – EDN RWZHML

6. Афонина М.А. Психология женского лидерства: предпосылки и мотивы социально-управленческого развития современных женщин / М.А. Афонина // Инновационная наука: психология, педагогика, дефектология. – 2021. – Т. 4. №6. С. 6–18. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.23947/2658-7165-2021-4-6-6-18> (дата обращения: 23.01.2025). – EDN WECUTI

7. Афонина М.А. Эмоциональные и интеллектуальные предикторы женского лидерства / М.А. Афонина // Мир науки. Педагогика и психология. – 10 <https://phsreda.com>

2022. – Т. 10. №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/12PSMN522.pdf> (дата обращения: 23.01.2025). EDN OIBBAE

8. Управленческое равноправие: женщин-руководителей в России всего на 5% меньше, чем руководителей-мужчин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2024/upravl-ravnoprav/> (дата обращения: 23.01.2025).