

**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-127244

## **СМЕНА ПАРАДИГМЫ ЛИДЕРСТВА В ЭПОХУ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **5.0: РОЛЬ КОУЧЕЙ И НАСТАВНИКОВ В РАЗВИТИИ ЖЕНСКОЙ**

#### **МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА (ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ)**

***Аннотация:** статья посвящена исследованию изменений парадигмы лидерства в условиях перехода от Промышленности 4.0 к Промышленности 5.0. Рассматриваются ключевые характеристики новой эпохи, ориентированной на человекоцентричный подход, а также вызовы, связанные с развитием женской модели лидерства. Приведен обзор недавних исследований в области психологии женского лидерства. Особое внимание уделяется роли коучей и наставников в поддержке лидеров. В статье предлагается ряд вопросов, которые могут способствовать изменению существующих правил игры в бизнесе и способствовать переходу бизнеса к устойчивому развитию и социальной ответственности.*

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

Цель и задачи исследования.

Целью настоящей статьи является обзор изменений в парадигме лидерства в связи с переходом к Промышленности 5.0 на основе рассмотрения психологии женского лидерства и изучение роли коучей и наставников в развитии новой модели лидерства, путём обозначения некоторых вопросов о том, как внедрение данной модели лидерства может поменять сложившиеся в бизнесе правила и помочь женщинам-лидерам внести больший вклад на основе собственных

ценностей и характерных для них способностей, делая бизнес более устойчивым, а его вклад – более социально ответственным.

Основные тезисы.

1. Переход к Промышленности 5.0 характеризуется сотрудничеством между людьми и технологиями, где искусственный интеллект и робототехника расширяют возможности человека, а не заменяют его.

2. Лидерство в эпоху Промышленности 5.0 требует переориентации на человека и социальную ответственность, с фокусом на благополучии сотрудников и устойчивом развитии.

3. Женская модель лидерства характеризуется эмпатией и партисипативностью, что может стать ключевым преимуществом в новой эпохе. Переход на партисипативную модель лидерства может привести к более инклюзивному и устойчивому бизнесу, где социальный вклад и этика становятся ключевыми показателями успеха.

4. Женщины-лидеры, играя по правилам традиционной модели лидерства, часто сталкиваются с барьерами, такими как «стеклянный потолок» и неуверенность в себе.

5. Недавние исследования в области женского лидерства на практике доказали эффективность женской модели лидерства в ситуации глобального вызова, которым стала для мира пандемия COVID-19.

6. Коучи и наставники играют важную роль в развитии женского лидерства, помогая женщинам преодолевать барьеры и развивать уверенность в своих силах, тем самым влияя на переход общества на новую модель лидерства, соответствующую требованиям эры Промышленности 5.0.

*Смена парадигмы лидерства.*

Согласно исследованию бизнес-школы Хенли (Henly Business school) в настоящее время цивилизация находится на этапе перехода к новой эпохе промышленного производства. Исследователи называют это переходом от эры Промышленности 4.0 (Эры Умной Автоматизации, когда слияние физического и цифрового миров привело к созданию автоматизированных интеллектуальных

систем управления) к эре Промышленности 5.0 (Эре Роста, когда искусственный интеллект и робототехника расширяют возможности человека и позволяют решать новые, более сложные задачи). Новая эра промышленности переопределяет отношения между людьми и технологиями в промышленном контексте: вместо мира, в котором люди просто обслуживают машины или заменяются ими, общество переходит к совместному партнерству, в котором творчество человека и принятие решений дополняются и усиливаются технологическими инновациями.

Этот переход знаменует собой системный сдвиг в системе делового взаимодействия, другими словами, меняется то, как и почему люди работают и сотрудничают. Чтобы начать путь к ориентированному на человека лидерству в эру Промышленности 5.0, отношения между работодателями и сотрудниками должны развиваться и переходить от основанных исключительно на экономических транзакциях до основанных на взаимной приверженности социальной ответственности с вниманием к тому, чтобы быть гибкими, способными включить в свой контекст все прочие существующие контексты и заботящимися о благополучии каждого. Вставая на этот путь, лидерам необходимо быть готовыми к тому, чтобы содействовать адаптивности организации, управлять сотрудниками, которые являются представителями разных поколений и возвращать команду, устойчивую к внешним и внутренним изменениям.

Чтобы преуспеть в эту эпоху, лидерам важно принять подход, ориентированный на человека, с уважением к различным взглядам, ценностям и приоритетам своих команд. Способствуя гибкости, инклюзивности и адаптивности, они могут создать устойчивую культуру на рабочем месте, которая привлекает, вовлекает и удерживает лучшие таланты на постоянно меняющемся рынке труда. Эффективное лидерство в эту новую эпоху требует не только осознания этих изменений, но и действий по продвижению и внедрению значимых изменений. «Переосмысление лидерства, часто связанного с иерархией и индивидуальным успехом, требует смелости, чтобы бросить вызов нормам и противостоять

краткосрочным выгодам. Это означает принятие новых ключевых показателей эффективности, долгосрочного видения и успеха, основанного на ценностях»<sup>1</sup>.

Отдавая должное значимости инноваций, эра Промышленности 5.0 выходит за рамки автоматизации и эффективности; она формирует будущее, в котором благополучие, адаптивность и разнообразные перспективы сотрудников являются такими же важными для успеха, как и технологические достижения. Для руководителей такой подход зачастую означает проведение тщательной переоценки традиционных моделей лидерства и организационной культуры. На этом пути руководители будут сталкиваться с необходимостью выхода за рамки устаревших установок, связанных с максимизацией прибыли, и уделения большего внимания таким стратегиям как удовлетворенность сотрудников, этика и долгосрочная устойчивость. «Если эти вызовы будут приняты прогрессивно мыслящими лидерами, они смогут эффективно развивать организацию, не только соответствующую требованиям эры Промышленности 5.0, но и способную поднять планку стандартов для ответственного, инклюзивного бизнеса, который оказывает влияние на то общество, в котором существует»<sup>2</sup>.

В новую эпоху лидерам важно найти баланс между прибылью и людьми, отбросив устаревшие показатели и выработав более целостный показатель организационного успеха. Важно, чтобы этот новый уровень включал такие факторы, как развитие сотрудников, рост лидерства, справедливость, принадлежность и миссию. Включение в список ключевых показателей эффективности социальных показателей задает стандарт нового типа лидерства, который можно описать как заботливое и преданное, означающее переход от «добывающего» мышления к инвестициям в человеческий капитал. Трансформирующие лидеры, которые принимают целостное, основанное на ценностях отношение к успеху, будут способствовать созданию устойчивых и конкурентоспособных организаций, которые будут процветать в условиях меняющихся ожиданий сотрудников и требований социума.

*Вызовы, стоящие перед развитием женской модели лидерства.*

Описывая женский тип лидерства, можно привести цитату известного исследователя темы наставничества для женщин Сьюзан Колантуоно, которая определяет лидерство как «использование собственного внутреннего величия для того, чтобы достигать и поддерживать экстраординарные результаты, входя во взаимодействие с внутренним величием других людей»<sup>3</sup>.

В 1998 году международное исследование «Гендерные различия между пятью источниками мотивации», проведенное Джоном Барбуто Дж. и Сьюзан Фритц<sup>4</sup>, показало, что для женщин в формировании мотивации более значимым является фактор интернализация цели (принятие, согласие со смыслами), в то время как для мужчин значительно более важным, чем для женщин является фактор инструментальной мотивации (мотивация ощутимыми вознаграждениями).

В исследовании «Женщинам-предпринимателям нужны наставники», проводившемся в 2012–2013 годах в США [5] 10 из 22 участниц (45%) описали свой стиль лидерства как партисипативный и трансформационный, что означает, что они сотрудничали со своими партнерами и сотрудниками, уполномочили сотрудников действовать и поощряли вклад сотрудников, а в некоторых случаях разделяли полномочия по принятию решений.

Говоря об исследованиях изменений в модели лидерства, проводимых в нашей стране, следует упомянуть исследование Школы Управления СКОЛКОВО «Профессиональное и личное развитие женщин» [6] за 2024 год. Исследование базировалось на онлайн-опросе с применением методологии CSI (Customer Satisfaction Index), которая позволила оценить удовлетворенность женщин в бизнесе различными аспектами их жизни и карьеры. Основной целью исследования стало выявление разрывов в барьерах и мотиваторах у женщин разных категорий должностей, а также анализ уровня их удовлетворенности карьерным ростом на разных этапах. В 2024 году данное исследование проводилось в Москве и других городах России на 1468 респондентах – женщинах, в основных возрастных группах 35–44 года (43%) и 45–54 года (32%) и включало в себя следующие управленческие позиции: собственник / владелец бизнеса / предприниматель (12%), руководитель высшего звена / топ-менеджер (11%),

руководитель департамента / отдела/направления/команды (35%), ведущий специалист / менеджер (29%), начинающий / младший специалист (3%).

Согласно исследованию, 68% женщин имеют понимание своих следующих шагов в карьере/бизнесе и личном развитии, при этом наибольшая группа опрошенных (25%) видят свой следующий шаг, как переход на следующую позицию/повышение должности, а еще 23% процента хотят расширить свои полномочия/зону ответственности.

Согласно тому же исследованию, около трети женщин (35%) имела опыт отказа от карьерного роста или развития бизнеса по собственной инициативе, при этом 28% женщин отказывались от развития, будучи не уверенными в своих силах, боясь не справиться. При этом 69% респонденток считают наличие собственной мотивации и уверенности ключевым фактором в собственном развитии как лидера.

Среди основных барьеров развития 38% женщин называют сложность совмещать успешную карьеру и семейную жизнь. Также 32% женщин называют «стеклянный потолок» – невидимый барьер, не позволяющий женщинам достигать топовых позиций. Другими упомянутыми в исследовании барьерами развития для женщин являются отсутствие поддержки женщин в желании строить карьеру со стороны общества (15%), стереотипы (14%) и предвзятое отношение к женщине в конкретной отрасли/сфере (13%), что вместе составляет 42 процента отказов.

Ценность наставничества для женщин-лидеров имеет доказанную ценность. Согласно данным, опубликованным в 2009 году в «Международном журнале доказательного коучинга и наставничества» [7] на основании исследования, проведенного среди тридцати шести женщин-руководителей среднего возраста 41,7 года, женщины-лидеры считают, что наставничество развивает способность принимать решения и улучшает способность мотивировать коллег. Способность проявлять лидерство также может быть интерпретировано как возросшая эффективность лидерства, что определяется как «суждение человека о том, что он или она может успешно осуществлять лидерство, устанавливая направление для

рабочей группы, выстраивая отношения с последователями, чтобы получить их приверженность целям изменения, и работая с ними, чтобы преодолевать препятствия на пути к изменениям» [8].

Тема отсутствия уверенности в собственных силах у женщин не является новой для исследователей. Согласно уже упоминавшемуся исследованию «Женщинам-предпринимателям нужны наставники», 55% участниц исследования подчеркнули важность обращения за помощью к компетентным специалистам (консультативный совет, бизнес-коучи, наставники и другие специалисты с ценным опытом). Наставники участников исследования были ключевыми фигурами в обеспечении возможностей личного и профессионального роста и успеха для женщин.

Говоря о психологии женщин-лидеров, доктор Зоран М. Павлович, сертифицированный executive-коуч центра коучинга бизнес-школы Хенли, Университета Ридинга, упоминает, что в своей работе женщины-руководители часто сталкиваются с уникальными проблемами, с которыми их коллеги-мужчины могут не сталкиваться, такими как гендерная предвзятость, баланс между работой и личной жизнью и недостаточная представленность в высшем руководстве<sup>9</sup>. В связи с этим наставничество может помочь женщинам-руководителям обрести уверенность в собственных силах и взять на себя руководящие роли, особенно в тех отраслях, где доминируют мужчины.

Эти выводы подкрепляются отчетами ведущих консалтинговых компаний. В своем отчете «Женщины на рабочем месте» [10] McKinsey & Company подчеркивает, что наставничество существенно влияет на карьерный рост женщин. Они обнаружили, что женщины, имеющие наставников, с большей вероятностью получают повышение и доступ к заметным проектам, что подчеркивает необходимость наставничества в программах лидерства.

Компания Deloitte подчеркивает [11], что наставничество имеет решающее значение для создания инклюзивной культуры, которая способствует формированию разных моделей лидерства. Их исследования показывают, что женщины,

получающие наставничество, с большей вероятностью остаются в своих организациях и стремятся к руководящим должностям.

Исследование Accenture «Getting to Equal» [12] показывает, что программы наставничества повышают уровень удовлетворенности работой и способствуют карьерному росту женщин. Компания выступает за структурированные программы наставничества как часть развития лидерства, чтобы гарантировать, что женщины получают необходимые им рекомендации и поддержку.

PricewaterhouseCoopers (PwC) также поддерживает интеграцию наставничества в развитие лидерства. Их отчет «Женщины на работе» [13] предполагает, что наставничество помогает преодолеть недостаток уверенности в себе и готовит женщин к лидерству, предоставляя ясное понимание политики и стратегии организации.

#### *Обзор исследований по психологическим особенностям женщин лидеров.*

Ниже представлен обзор некоторых исследований по психологическим особенностям женщин-лидеров.

1. В исследования Ойвинда Мартинсена и Ларса Глазё «Личность и лидерство» [14], проведенного в 2013 году описывается «пятифакторная модель личности эффективного лидера», включающая в себя такие способности как способность выдерживать давление и стресс (эмоциональная устойчивость), способность проявлять инициативу, быть ясными и коммуникабельными (общительность с высокой степенью экстраверсии), способность к инновациям, проявлению любопытства (высокая степень открытости новому опыту), способность поддерживать, приспосабливать и вовлекать сотрудников (высокая степень коммуникабельности) и способность ставить цели, быть тщательными и контролировать их выполнение (методичность). Исследование было проведено среди 2900 менеджеров в Норвегии, и основано на данных опроса лидеров 2011 года Института административных исследований (AFF) при Норвежской школе экономики. Согласно результатам исследования, женщины-руководители набирают балл выше мужчин по 4 из 5 способностей. «Результаты показывают, что с точки зрения личности женщины лучше подходят для руководства, чем их коллеги-



мужчины, когда дело касается ясности, инноваций, поддержки и целенаправленной методичности», – утверждают исследователи Норвежской бизнес-школы BI.

2. Другим интересным исследованием в области анализа особенностей женского типа лидерства является исследование особенностей выступлений женщин-лидеров, проведенное во время пандемии COVID-19 исследовательской группой из Южной Африки и опубликованном в журнале «Границы в психологии» (Frontiers in Psychology) в 2021 году [15]. Согласно результатам исследования, Джасинда Ардерн из Новой Зеландии, Цай Инвэнь из Тайваня и Ангела Меркель из Германии были отмечены за то, как они справились с пандемией коронавируса и продемонстрировали подход, основанный на эмпатии, заботе и сотрудничестве. Профессор по международному развитию в университете Ноттумбрия, Ньюкасл, Кейт Макклин указывает на то, что упомянутые качества, которые традиционно считались «женскими», привели к прозрачному и ответственному руководству во времена паники и массовой неразберихи в период пандемии. Женщины-политические лидеры продемонстрировали силу, предлагая и реализуя стратегии вызова, используя при этом (предположительно женские) качества, такие как забота, эмпатия и сострадание. Меркель, также прозванная «Мамочкой», выразила сочувствие и понимание своим последователям, когда она попросила их реализовать сложные, по ее словам, меры для сдерживания распространения COVID-19. Во время речи, в которой излагались сложные стратегии, Адерн извинилась за свой внешний вид из-за того, что укладывала спать своего маленького ребенка. Впоследствии Меркель, Адерн и Цай Инвэнь были отмечены за их «эффективные сообщения и решительные действия» во время пандемии [16].

3. Следующим исследованием, на котором хотелось бы остановиться в данной статье, является работа Садэ Соарес и Нэнси Сидун, опубликованная в журнале «Международные перспективы в Психологии», опубликованное в 2021 году, также посвященная проявлениям женского лидерства во время пандемии COVID-19 [17]. Авторы отмечают способность женщин-лидеров совмещать решительность и гуманность в принятии оперативных мер в сфере

здоровоохранения. Женщины-лидеры, которые также обладали научными знаниями, были более склонны к риску в принятии решений по сравнению с мужчинами, выбирая жизнь как приоритет в сравнении с экономикой. Это привело к более быстрому принятию систематических лок-даунов в странах, где решения принимались женщинами – лидерами, и, как следствие, к более низкому уровню смертности.

4. Еще одним исследованием в области женского лидерства является работа группы исследователей под руководством Маргарет Хопкинс, профессора управления Университета Толедо, опубликованная в журнале «Границы в психологии» (Frontiers in Psychology) в 2021 году [18]. Это исследование выявляет сохраняющуюся предвзятость в оценке лидерских качеств женщин и изучает противоречия между восприятием и реальными проявлениями женского лидерства. Исследователи отмечают, что укоренившиеся архетипы, определяющие лидерство как мужское занятие, сохраняются, несмотря на данные, связывающие более стереотипное женское поведение с эффективным лидерством.

5. Последним исследованием, на котором хотелось бы остановиться в данной статье, является работа Дженнифер Франжак и Крис Байрон, опубликованная в журнале «Академия Менеджмента» в 2024 году [19]. Эта работа объединяет результаты 140 исследований о связи наличия женщин в советах директоров компаний и финансовыми результатами этих компаний. Согласно консолидированным данным, наличие женщин в советах директоров имеет положительную корреляцию с прибыльностью этих компаний в странах с выраженным гендерным равенством в управлении. Кроме этого, согласно результатам исследования, присутствие женщин в совете директоров положительно связано с двумя основными функциями совета директоров – контролем и участием в разработке стратегии.

*Вопросы для коучей и наставников.*

Вопросы, касающиеся особенностей женского лидерства, связаны с рядом социальных, культурных и психологических факторов, которые формируют уникальные вызовы и возможности для женщин-лидеров.

## Особенности женского лидерства и факторы неуверенности

Женщины-лидеры часто обращаются за поддержкой извне, что может быть связано с внутренними сомнениями в своих силах и страхом не справиться с возложенными обязанностями. Эти сомнения нередко обусловлены как внутренними ограничениями (так называемыми «pull-факторами»), так и внешними барьерами («push-факторами»), такими как стереотипы о лидерстве, гендерные предубеждения и недостаток равных возможностей. Например, женщины могут испытывать синдром самозванца, что приводит к заниженной самооценке и повышенной тревожности при принятии решений.

Сравнение традиционной и женской моделей лидерства выявляет различия в подходах к успеху. Традиционная модель, часто ассоциируемая с мужским стилем управления, ориентирована на директивность и индивидуальные достижения. В то время как женская модель лидерства чаще характеризуется инклюзивностью, партисипативностью и акцентом на коллективные результаты. Успех в рамках женской модели может быть определён не только через финансовые показатели, но и через социальный вклад и этическое воздействие бизнеса.

### Причины неуверенности женщин-лидеров.

Неуверенность женщин в лидерских позициях может быть связана с влиянием стереотипов, которые предполагают несоответствие женских качеств традиционным ожиданиям от лидера. Это создает эффект «стеклянного потолка», который ограничивает карьерный рост женщин. Кроме того, женщины часто сталкиваются с «стеклянными утёсами» – ситуациями, когда им предлагают руководящие позиции в условиях высокого риска и недостатка ресурсов.

Интересно отметить, что дома женщины часто демонстрируют высокую мультизадачность и эффективность. Однако в профессиональной среде это качество не всегда трансформируется в уверенность из-за давления соответствовать традиционным моделям лидерства.

### Потенциал трансформации.

Предположение о том, что для женщин-лидеров важно учитывать мнение других при принятии решений, может быть переосмыслено как преимущество.

Этот подход способствует переходу от директивной модели к партисипативной модели лидерства. Таким образом, то, что сегодня воспринимается как слабость (например, стремление к консенсусу), может стать ключевой силой женского лидерства в условиях растущей потребности бизнеса в этичности и человекоцентричности.

Роль коучей и наставников.

Коучи и наставники играют важную роль в поддержке женщин-лидеров. Они помогают преодолевать внутренние барьеры через развитие уверенности, предоставление ролевых моделей и расширение профессиональных сетей. Наставничество также способствует созданию безопасных пространств для обсуждения сложностей лидерства без страха осуждения. Кроме того, коучи могут помочь женщинам осознать ценность их уникального стиля управления и разработать стратегии для успешного внедрения этих подходов в профессиональную среду.

*Возможные вопросы для исследования коучами и наставниками, работающими с женщинами-лидерами:*

– Почему женщины-лидеры, являющиеся многозадачными лидерами в своих личных проектах (дом/семья/работа) испытывают неуверенность в своих силах?

– Почему женщины-лидеры принимают существующие правила игры и карабкаются по карьерной лестнице, упираясь в «стеклянный потолок» вместо того, чтобы установить свои правила?

– Что стало бы с женской мотивацией и уверенностью, если бы в бизнесе учитывались правила игры, которые установили женщины?

– Если общество движется в сторону развития этического воздействия и социального вклада бизнеса, то как должна измениться существующая бизнес-модель, чтобы это стало возможным?

– Как по-новому будет устроена система ключевых показателей эффективности (KPI) бизнеса, если во главу угла встанет не максимизация

финансовых показателей, а социальный и этический вклад бизнеса для достижения долгосрочного роста?

– Как перераспределятся ресурсы компании, если система финансового вознаграждения мужчин и женщин руководителей будет перестроена таким образом, что разница в заработной плате исчезнет, проблема «стеклянного потолка» будет решена, а ресурсы компании будут направляться не только на финансовое стимулирование руководителей, а также и на то, чтобы создать социальный вклад в общество?

– Каким тогда может быть потенциал и последствия смены модели лидерства, если женщина-лидер осознает, что можно не соревноваться с мужчинами-руководителями в традиционной парадигме лидерства, а создать собственную модель женского лидерства и показателей эффективности на основе человекоцентричности, этики и ценностей?

– Каким будет для общества в целом итог от изменения управления бизнесом, если женщины-лидеры осознают свой потенциал и возможности и достроят существующую модель лидерства своей моделью?

Если говорить о том, как данная модель лидерства может быть применима к лидерам – мужчинам, то следует упомянуть, что в восточной культуре (Япония, Китай) в бизнес-культуру уже давно интегрированы принципы «мягкой силы» (отсутствие директивности, прямого давления, высокая роль коммуникаций в бизнесе, коллективизм), поэтому можно сказать, что принцип «мягкой силы» применим к любому лидеру организации, независимо от гендера.

– Что может измениться в целях и стратегиях их достижения, если мужчины-лидеры интегрируют в свою модель лидерства сильные качества женской модели лидерства (этичность и человекоцентричность) и изменяют парадигму лидерства с захвата доли рынка на союзничество и взаимную выгоду?

– Как изменятся бизнес-процессы и воздействие частного бизнеса на экономику, если заменить индивидуальную цель «стать первым по объему продаж в своей области» на цель «вместе с другими производителями своего региона за

*счет синергии усилий сделать вклад в экономику своего региона и способствовать росту качества жизни населения»?*

*– Какие проекты тогда мы сможем увидеть на уровне отдельных регионов и всей страны в целом?*

*Влияние на общество.*

Переход к новой модели лидерства, основанной на ценностях женского подхода (этичность, инклюзивность), может изменить цели бизнеса: от максимизации прибыли к долгосрочному устойчивому развитию. Это приведёт к созданию условий труда, где лидеры смогут сохранять баланс между карьерой и личной жизнью. В свою очередь, такие изменения могут способствовать улучшению качества жизни общества в целом.

Таким образом, переосмысление традиционной парадигмы лидерства с учётом сильных сторон женской модели управления способно не только устранить существующие барьеры для женщин-лидеров, но и внести значительный вклад в развитие современного бизнеса и общества.

Возможно, то, что сегодня кажется главной женской слабостью в развитии собственного лидерства, может стать главной силой модели женского лидерства (подразумевая переход с директивной модели лидерства на партисипативную).

Приглашаю коллег – коучей и наставников – к совместному размышлению над данным вопросом и над тем, какова же реальная роль коучей и наставников в сегодняшний момент истории в нашей стране и в мире.

### ***Список литературы***

1. Kleio Akrivou (2024). Leadership Futures Advancing into Industry 5.0 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.henley.ac.uk/world-of-work> (date of request: 18.03.2025).

2. Dr Melissa Carr (2024). A white paper: The business case for belonging How psychological safety drives engagement, wellbeing, and performance [Electronic resource]. – Access mode: <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/MHFA-England-White-paper.pdf> (date of request: 18.03.2025).

3. Colantuono S.L. (2010). No ceiling, no walls [Electronic resource]. – Access mode: <http://1106design.com/wp-content/uploads/Pages-from-No-Ceiling-No-Walls.pdf> (date of request: 18.03.2025).
4. John E. Barbuto JR., Susan M. Fritz. Sex differences among five sources of motivation in the motivation sources inventory: preliminary findings. University of Nebraska-Lincoln Brett A. Plummer Arizona State University, Psychological Reports, 2003, 93, 47–48. EDN GZQZWP
5. Robin L. Laukhuf, Timothy A. Malone. Women Entrepreneurs Need Mentors. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 13. No. 1. February 2015.
6. Исследование бизнес-школы Сколково «Профессиональное и личное развитие женщин» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/centres/leadershipdevelopment/research-and-publications/> (дата обращения: 14.03.2025).
7. Rune Høigaard, Petter Mathisen. Benefits of formal mentoring for female leaders. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 7. No. 2. August 2009.
8. Paglis L.L., Green S.G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. Journal of Organizational Behavior, 23, 215–235. EDN DVULEX
9. Dr. Zoran M Pavlovic. How Synergies Between Coaching And Mentoring Are Contributing To The Success Of Women-Only Leadership Development Programs.
10. McKinsey & Company. Women in the Workplace. 2020.
11. Deloitte. The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths [Electronic resource]. – Access mode: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/diversity-and-inclusion-in-the-workplace-eight-powerful-truths.html> (date of request: 30.03.2025).

12. Accenture. Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Makers [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality-2020> (date of request: 30.03.2025).

13. Productivity and Gender: The key to solving the growth puzzle. Women in Work 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/women-in-work-index.html> (date of request: 30.03.2025).

14. Martinsen Øyvind, Lars Glasø (2013). Personlighet og ledelse. I.R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, S.B. Matthiesen (ed.). Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0 (p. 47–72). Fagbokforlaget: Bergen [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2014/03/personality-for-leadership/> (date of request: 13.04.2025).

15. Mayer C-H., May M.S. (2021). Women Leaders Transcending the Demands of Covid-19: A Positive Psychology 2.0 Perspective. *Front. Psychol.* 12:647658. doi: 10.3389/fpsyg.2021.647658. EDN XSURHS

16. Johnson C., Williams B. (2020). Gender and Political Leadership in a Time of COVID. *Polit. Gender* 1–8. doi: 10.1017/S1743923X2000029X. EDN YJSJWI

17. Sadé E. Soares, Nancy M. Sidun. Women Leaders During a Global Crisis. *International Perspectives in Psychology* 2021 10:3, 130–137.

18. Margaret M. Hopkins [et al.]. Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership. *Frontiers in Psychology* (2021). DOI: 10.3389/fpsyg.2021.684705

19. Franczak Jennifer, Margolis Jaclyn. Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*. Vol. 51. Iss. 4. 2022, 100913, ISSN 0090-2616, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100913>. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261622000201> (date of request: 13.04.2025).