

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2022, №5, Том 10 / 2022, No 5, Vol 10 <https://mir-nauki.com/issue-5-2022.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/12PSMN522.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Афонина, М. А. Эмоциональные и интеллектуальные предикторы женского лидерства / М. А. Афонина // Мир науки. Педагогика и психология. — 2022. — Т. 10. — № 5. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/12PSMN522.pdf>

**For citation:**

Afonina M. A. Emotional and intellectual predictors of female leadership. *World of Science. Pedagogy and psychology*, 10(5): 12PSMN522. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/12PSMN522.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

**Афонина Мария Александровна**

АНО «Россия — страна возможностей», Москва, Россия

Проректор по образовательной деятельности обособленного подразделения «Мастерская управления «Сенеж»  
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону, Россия

E-mail: [maria.a.afonina@gmail.com](mailto:maria.a.afonina@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1819-1223>

## Эмоциональные и интеллектуальные предикторы женского лидерства

**Аннотация.** В статье автором изучаются предикторы женского лидерства, анализируются результаты исследования компетенций и интеллектов женщин-лидеров в сравнении с мужчинами-лидерами, проведенного Мастерской управления «Сенеж» в 2022 году. В нем приняли участие выпускники лидерских образовательных программ Мастерской, более 200 человек. Излагается авторский подход к группированию компетенций в «интеллекты», когнитивные способности, позволяющие принимать решения и действовать. Опрошенные участники оценили 18 компетенций, отвечая на вопрос, насколько они важны для современного лидера. Обосновывается, что женщины немного более стрессоустойчивы, более гибки и адаптивны, менее «полярны» в принятии решений, чем мужчины, что связано со специфическим термином «мягкая сила». Также лидерам было предложено самостоятельно указать одно качество, компетенцию, необходимую современному лидеру, результаты ответов мужчин и женщин-лидеров также были сравнены. По результатам исследования этих предикторов представляется, что феномен «женского лидерства» — это особый, уникальный стиль лидерства, отличный от лидерства мужчин. Автор вводит понятие «я-ориентированные» и «мы-ориентированные» интеллекты, утверждая, что «мы-ориентированные» интеллекты (эмоциональный и «чувственный») в большей степени являются приоритетом саморазвития женщин-лидеров, а «я-ориентированные» интеллекты (в первую очередь, рациональный интеллект) — мужчин-лидеров. Таким образом, автор делает вывод, что мужчины-лидеры чуть более ориентированы на так называемое «эго-лидерство» (понятие введено Отто Шармером), связанное с саморазвитием, а женский стиль лидерства больше связывается с «эко-лидерством», развитием других на основе эмпатии, способности слышать других людей, вдохновлять свою команду совершенствоваться.

**Ключевые слова:** женское лидерство; психология женского лидерства; предикторы женского лидерства; саморазвитие; рациональный интеллект; эмоциональный интеллект; интеллект «жизненной энергии»; «чувственный интеллект»; «мягкая сила»; стрессоустойчивость

## Введение

Одной из глобальных целей устойчивого развития в мире является достижение гендерного равенства, создание равных возможностей для мужчин и женщин, их личностного, социального и профессионального роста. У гендерного неравенства много исторических предпосылок. Гуманитарная наука на протяжении многих столетий ищет ответ на вопрос, существуют ли отличия в мышлении, мотивационно-ценностной детерминации поведения мужчин и женщин, влияющие на их личностное и профессиональное развитие.

Но если целями научных исследований в течение многих веков было стремление к подтверждению отличий и превосходства мужчин [1; 2], то сейчас с ростом активности женщин в социальной и профессиональной сфере, с появлением феномена «женского лидерства» все больше исследований [3–7] направлены на поиск и определение типично «женского» стиля деятельности, лидерства, и возможных преимуществ для команд, компаний, экономик, связанных с ним. В основе настоящей статьи лежит анализ исследования, направленного на выявление того, какие компетенции в большей степени развиты или дефицитны у женщин и мужчин-лидеров, есть ли какие-то закономерности в результате сравнительного анализа когнитивных, компетентностных факторов, определяющее лидерское саморазвитие.

## Результаты исследования и их обсуждение

С 2020 года Мастерская управления «Сенеж» — образовательный центр президентской платформы «Россия — страна возможностей» реализует образовательный проект «Женщина-лидер» при поддержке Совета Евразийского женского форума при Совете Федерации Федерального собрания Российской Федерации. За 2 года реализации программы обучение прошла 421 женщина из 56 регионов России с опытом управленческой работы в различных сферах деятельности. Кроме этого, летом 2022 года еще 175 участниц проходят обучение на международном потоке программы, а в августе 2022 года свыше 140 участниц из Уральского федерального округа начали обучение на региональном потоке программы. Возможность непосредственной работы и взаимодействия с участницами программы, носителями уникального лидерского опыта и лидерским сообществом других образовательных проектов «Сенежа», дает возможность периодически проводить психологические и управленческие исследования женского лидерства.

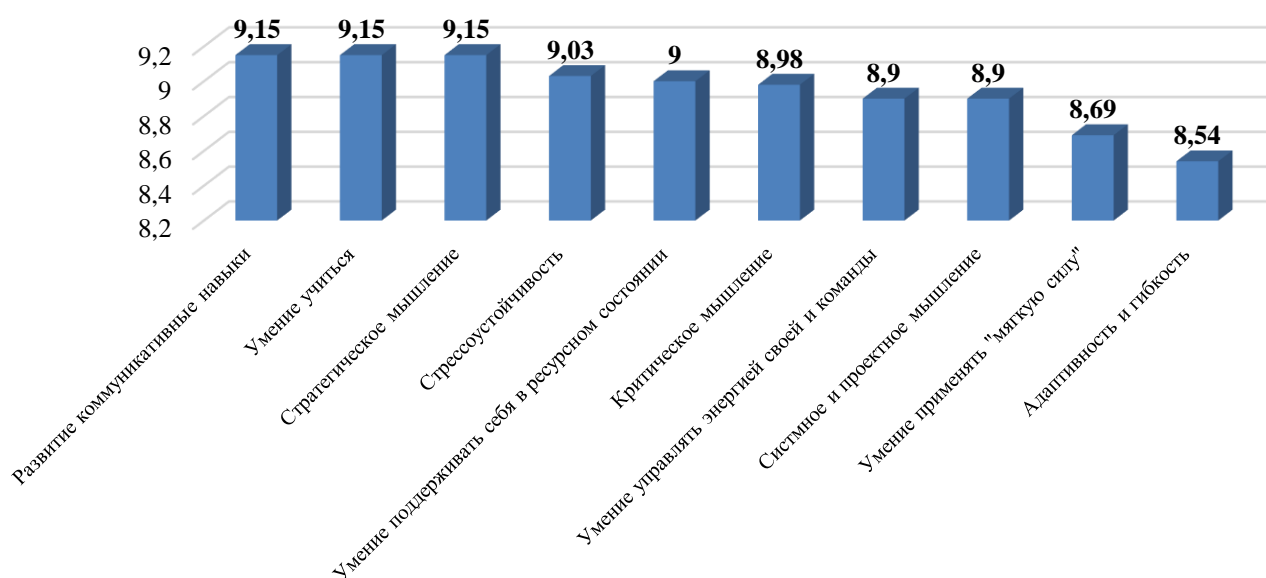
В апреле 2022 «Мастерская управления «Сенеж» провела исследование востребованных кросс-функциональных компетенций и интеллектов современного лидера. Его респондентами стали 209 человек. Среди ответивших на вопросы исследования — участницы образовательного проекта «Женщина-Лидер», в 2020–2022 году проходившие обучение в «Сенеже», участники образовательного проекта «Наставничество» сезона 2021–2022 года, а также участники сообщества «Лидеры России» президентской платформы «Россия — страна возможностей».

По условиям исследования анкета была анонимной, но в завершение исследования можно было по желанию оставить свои данные, включая фамилию и имя.

В результате исследования поля с данными заполнили 85 человек из 209 участников (40,6 % от всех участвовавших в анкетировании). Среди этих 85 человек 37 респондентов — женщины (43,5 % от числа оставивших свои данные, позволяющие определить пол респондента), оставшиеся 48 человек — мужчины (56,5 %).

Представляется интересным сравнить ответы на вопросы исследования, полученные на всей генеральной совокупности в 209 респондентов, с ответами, полученными женщинами, участницами лидерских программ, а также среди оставивших данные респондентов — ответы женщин с ответами мужчин.

Что для вас, как современного лидера, важно, чтобы быть успешным (все ответы)



**Рисунок 1.** Распределение ответов респондентов по позиции «Факторы успешности» (рисунок составлен автором)

Первый вопрос исследования был сформулирован следующим образом: Что важно для Вас, как современного лидера, чтобы быть успешным? В качестве вариантов ответа были предложены 18 компетенций, агрегированных из нескольких современных исследований кросс-функциональных лидерских компетенций:

- Критическое мышление.
- Системное и проектное мышление.
- Стратегическое мышление.
- Умение учиться.
- Креативность.
- Адаптивность и гибкость.
- Эмпатия.
- Управление впечатлением и развитие личного бренда.
- Развитые коммуникативные навыки.
- Умение поддерживать свое здоровье.
- Умение поддерживать себя в ресурсном состоянии.
- Стрессоустойчивость.
- Умение управлять энергией своей и команды.
- Аутентичное лидерство (отношения на основе доверия и искренности, умения быть самим собой).
- Умение применять «мягкую силу».

- Экологичность и нетоксичность в коммуникации.
- Человекоцентричность.
- Умение делать добро.

По каждой компетенции необходимо было выбрать балл от «0» до «10», где «0» — «совсем не важно», а «10» — исключительно важно. Обобщенные результаты представляют собой средний балл ответов участников.

Полученные ответы (Топ-10 компетенций, отмеченных по 10-балльной шкале), выглядят следующим образом (рис. 1).

Теперь рассмотрим, как ответили на этот вопрос отдельно женщины-лидеры и отдельно мужчины-лидеры (табл. 1).

**Таблица 1**

**Результаты опроса женщин-лидеров и мужчин-лидеров**

Компетенция	Общая, средний балл	Женщины, средний балл	Мужчины, средний балл	Расхождение
1. Развитые коммуникативные навыки	9,15	9,15	9,15	0,00
2. Умение учиться	9,15	9,13	9,14	-0,01
3. Стратегическое мышление	9,15	9,13	9,15	-0,02
4. Стрессоустойчивость	9,03	<b>9,01</b>	<b>9,05</b>	<b>-0,04</b>
5. Умение поддерживать себя в ресурсном состоянии	9	8,99	9	-0,01
6. Критическое мышление	8,98	8,98	8,98	0,00
7. Умение управлять энергией своей и команды	8,9	8,9	8,89	0,01
8. Системное и проектное мышление	8,9	8,9	8,92	-0,02
9. Умение применять "мягкую силу"	8,69	8,7	8,68	0,02
10. Адаптивность и гибкость	8,54	8,52	8,54	-0,02

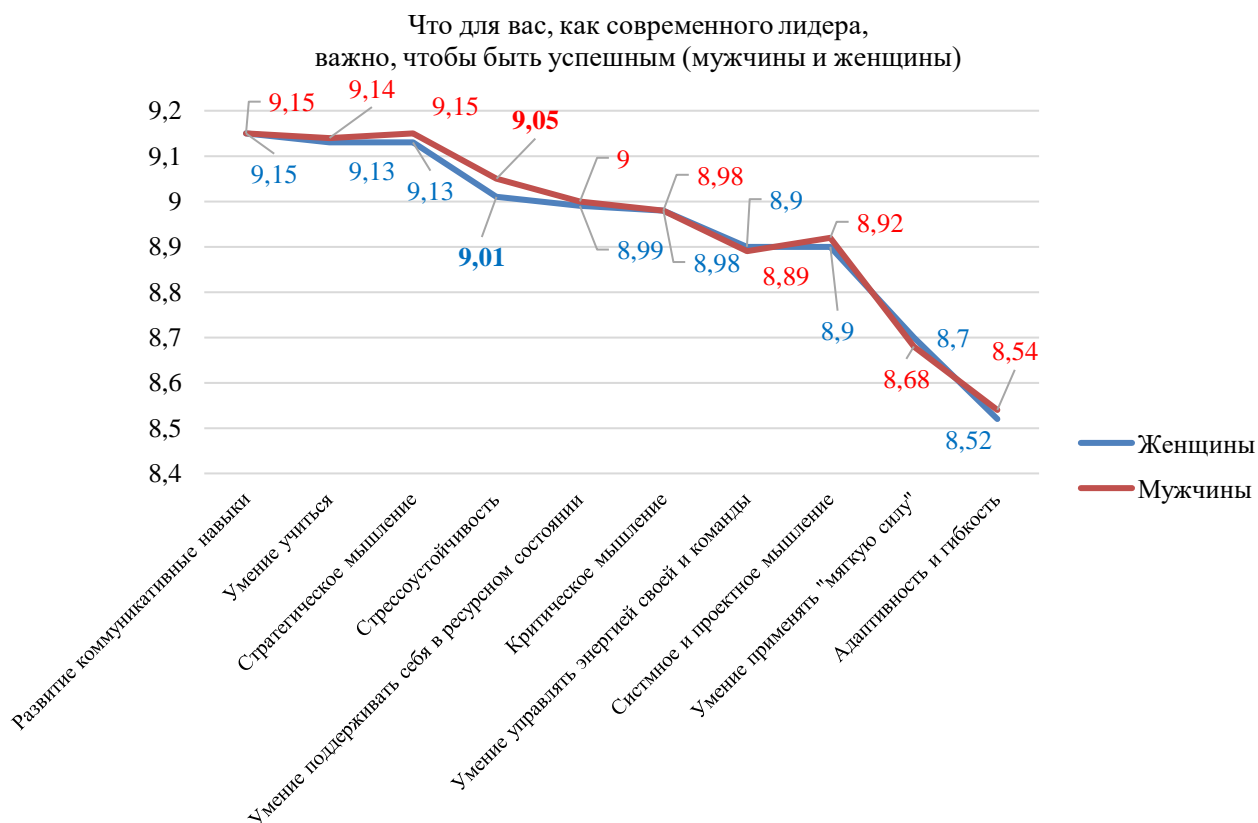
*Составлено автором*

Видно, что ответы женщин и мужчин, участников лидерских программ, по большинству компетенций, во-первых, практически полностью совпали с общими ответами (всех, в том числе анонимных участников исследования), что может служить подтверждением репрезентативности выборки.

Во-вторых, из результата следует, что и ранжирование компетенций у мужчин и женщин (по среднему баллу) не изменилось, на первом месте во всех случаях — «Развитые коммуникативные навыки» со средним баллом 9,15 и расхождением ответов мужчин и женщин в 0,0 балла. Далее — «Умение учиться» и «Стратегическое мышление» (средний 9,15, расхождение — 0,01 и 0,02 балла соответственно).

И, в-третьих, видно, что наибольшее расхождение в оценке (0,04 балла при средней 9,03) приходится на идущую по рангу четвертой компетенцию «Стрессоустойчивость». Женщины-лидеры нашли ее чуть менее важной, чем лидеры-мужчины, что может подтверждать ряд ранее проведенных исследований о том, что женщины немного устойчивее мужчин к стрессу. Более в ТОП-10 компетенций ни изменения последовательности выбора по рангу, ни по расхождению более чем в 0,02 балла не встречается.

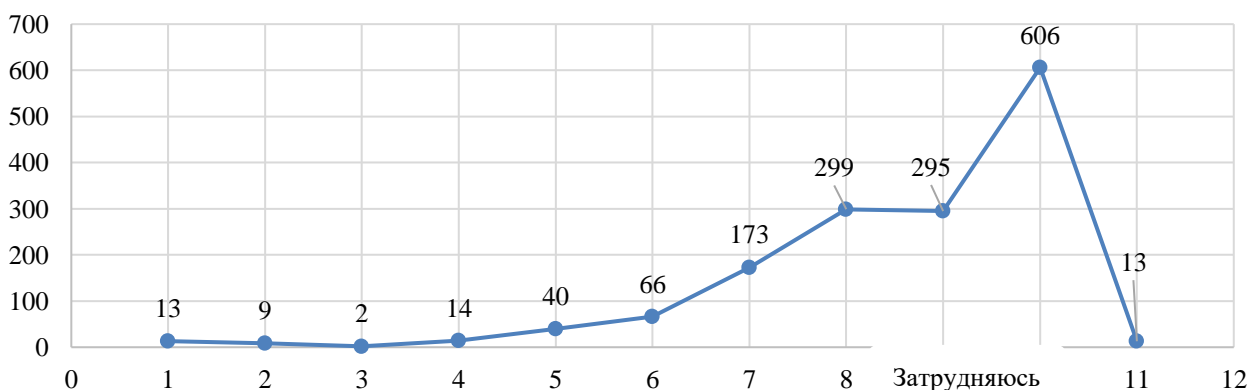
Визуальное расхождение ответов мужчин и женщин по ТОП-10 выбранных компетенций можно увидеть на рисунке 2.



**Рисунок 2.** Ответы респондентов по позиции «Успешность» (рисунок составлен автором)

Можно ли отнести данные к статистической погрешности, или они действительно могут подтверждать более высокую стрессоустойчивость женщин-лидеров? Если посмотреть на то, как были даны ответы, то видно, что 85 респондентов, сделавшие каждый по 18 выборов, суммарно дали 1530 ответов (рис. 3), среди них затруднились дать ответ 13 раз, ответ «1» дали также 13 раз (при этом 8 из них принадлежат одному респонденту) и т. д. (рис. 3).

Количество ответов респондентов, указавших свои данные (85 человек, 18 вопросов, 1530 ответов)



**Рисунок 3.** Количество ответов респондентов, указавших личные данные (рисунок составлен автором)

Так, видим, что выбор «7–10 баллов» сделан в 89,7 % ответов (1373 раза из 1530 ответов респондентов). Если в этой связи пересчитать ответы участников, указавших свои данные, по шкале стрессоустойчивости по 4-балльной шкале, средний ответ мужчин и женщин получается

3,07. Средний ответ женщин — 2,91, Ответ мужчин — 3,17, расхождение между ответами мужчин и женщин составит в этом случае уже более четверти балла — 0,26, что существенно (рис. 4).

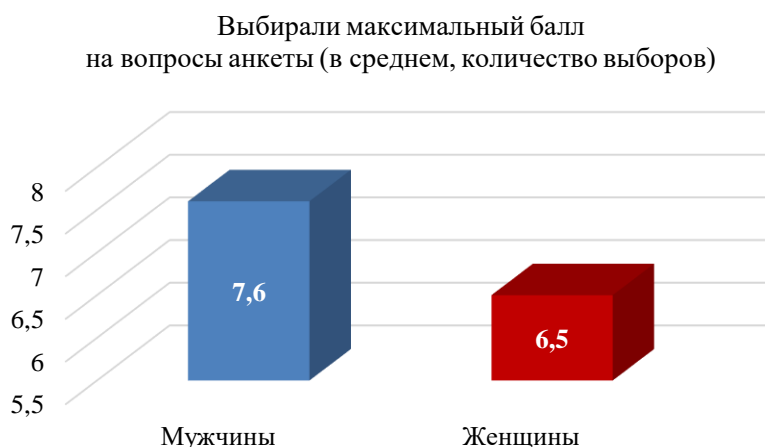


**Рисунок 4.** Распределение ответов респондентов по позиции «Стрессоустойчивость» (рисунок составлен автором)

Известен ряд опубликованных исследований, подтверждающих выводы, полученные в настоящем анализе. Например, команды ученых в университетах Чикаго (Гретхен Гермес) и Баффало (Жень Йан) доказали независимо друг от друга, что женщины легче мужчин переносят стресс, и у этого гормональная основа, на связана с тремя гормонами, которые часто называют общим словом «эстроген». Проводятся подобные исследования и в России [8].

К любопытным результатам исследования по 85 респондентам, указавшим свои данные, также можно отнести следующие.

Во-первых, провели анализ, как часто мужчины и женщины выбрали в ответе на первый вопрос анкеты максимальный балл — 10, в (%). То есть определили для себя компетенцию как максимально важную для успешности. Всего в исследовании среди тех, кто выбрал «10» и указал свои данные, было получено 606 ответов из 1530 (39,6 %). Среди них мужчины выбрали этот балл 365 раз (60,2 % от всех ответов — «10»), а женщины — 241 раз (39,7 % от всех ответов «10»).



**Рисунок 5.** Распределение выбора максимального балла респондентами (рисунок составлен автором)

Помним при этом, что мужчин в исследовании — 48, а женщин — 37, поэтому определяем среднее количество раз, когда мужчины и женщины выбирали максимальный балл. У мужчин средний выбор получается равным — 7,6 раз, а у женщин — 6,5 раз, т. е. на один средний балл меньше. То есть мужчины существенно чаще, чем женщины выбирают максимальный балл ответа из возможных (рис. 5).

Вместе с тем, при ответе «9» среднее количество выборов мужчин и женщин уже показывает обратную тенденцию — женщины ставят «девятки» чаще, чем мужчины. Среди 295 ответов «9», женщины — 143 раза, средний выбор «девятки» — 3,25 раза, мужчины — 152 ответа, средний выбор — 2,71 раза.

Может ли это свидетельствовать, что мужчины-лидеры в большей степени склонны абсолютизировать, поляризовать свои ответы, чем лидеры женщины? Существует ряд исследований, подтверждающих большую осторожность женщин в выборе и склонность к крайностям мужчин [9; 10].

Во-вторых, посчитаем средний балл ответа, который дают мужчины и женщины, участники лидерских проектов, принявшие участие в данном исследовании.

Так, 48 мужчин, которые дали по 18 ответов каждый, набрали своими ответами от «0» до «10» 7311 баллов суммарно, и средний балл ответа составил 8,46. 37 женщин, ответивших по 18 раз, набрали 5559 баллов, средний балл составил 8,34 по 10-балльной шкале. Расхождение невелико, но оно опять же скорее подтверждает, что женщины-лидеры чуть менее склонны к полярным решениям и оценкам, несколько осторожнее мужчин-лидеров.

В Мастерской управления «Сенеж» в 2021 году на основе модели компетенций президентской платформы «Россия — страна возможностей», а также ряда других известных компетентностных матриц автором настоящей статьи разработан подход к представлению и группировке интеллектов современного лидера, где каждый интеллект включает группу компетенций, «работающих» в связке. В этом подходе представлено 4 интеллекта — «рациональный», «эмоциональный», «интеллект жизненной энергии», «сердечный» или «чувственный» интеллект.

Еще в прошлом веке словосочетанием «рациональный интеллект» (IQ) назвали совокупность мышлений, за развитие которых отвечает в большей степени левое полушарие мозга. Умение эффективно использовать их является важным кросс-функциональным умением. Но когда мы не просто решаем задачи, а взаимодействуем при решении задач с людьми, включается другой интеллект — эмоциональный (EQ). Он включает позиции *эмпатия*, *коммуникация*, *гибкость*. И довольно длительное время эта пара интеллектов описывала основные требования к эффективным лидерам.

Однако, в последние годы стало появляться все больше исследований о том, что одной из важнейших задач лидера является сбережение здоровья, ресурса и энергии себя и своей команды (VQ — vitality quotient). Одним из первых об этом заявил профессор школы «Сколково», декан берлинской школы креативного лидерства Пьер Касс [11].

И самым пока мало изученным является LQ — интеллект «чувственный», «сердечный», позволяющий лидеру свою энергию инвестировать в команду, получая взамен доверие, желание следовать за лидером, веру в него. О нем одним из первых заявил Джек Ма, основатель Alibaba, несколько лет назад.

Не претендуя на полноту охвата всей системы «мягких» навыков, те 18 компетенций, о которых было упомянуто выше, мы отнесли к группам 4 интеллектов следующим образом:

IQ — рациональный интеллект:

- Критическое мышление.
- Стратегическое мышление.
- Системное и проектное мышление.
- Умение учиться.

EQ — эмоциональный интеллект:

- Эмпатия.
- Навыки коммуникации.
- Креативность.
- Адаптивность и гибкость.
- Управление впечатлением.

VQ — интеллект жизненной энергии:

- Умение поддерживать свое здоровье.
- Умение поддерживать себя в ресурсном состоянии.
- Управление энергией своей и команды.
- Стрессоустойчивость.

LQ — «чувственный» интеллект:

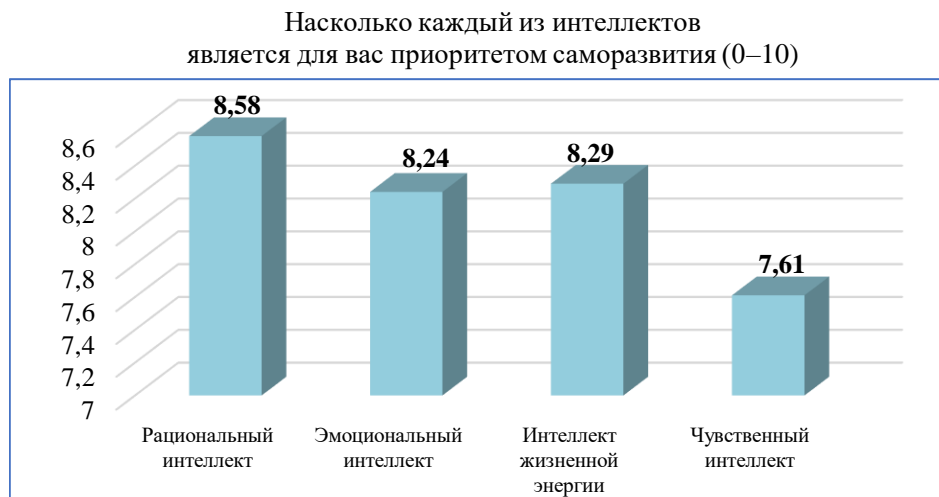
- Аутентичное лидерство.
- «Мягкая сила».
- Человекоцентричность.
- «Экологичность» и «нетоксичность».
- Умение делать добро.

Все компетенции этой модели имеют описанную систему индикаторов. Респондентам исследования, о котором написано выше, был задан второй вопрос: «Насколько каждая группа компетенций, объединенная в "интеллект", сейчас является для Вас приоритетом саморазвития? Оцените по шкале от 0–10, где 0 — совсем не является, 10 — является максимальным приоритетом». И даны 4 вопроса про каждый из интеллектов лидера.

Обобщенные результаты исследования подтверждают ранее полученные в других исследованиях выводы, что к важности интеллектов рационального и эмоционального у современных лидеров добавляется осознанность того, как важно умение накапливать свою энергию и ресурс и вкладывать его в окружающих людей, команду — как пишет Отто Шармер [12], в мире меняется модель лидерства, основной функцией лидера становится поддержка людей вокруг, своей команды, он называет это переходом «от эго- к эко-лидерству» (рис. 6).

Каждый из интеллектов набрал средний балл от 7,61 до 8,58, то есть все 4 интеллекта находятся по 10-балльной шкале в разбросе менее 1 балла, при этом один из «новых» интеллектов — жизненной энергии, вышел на второе место, опередив эмоциональный интеллект.





**Рисунок 6.** Ответы респондентов на вопрос о приоритетах саморазвития (рисунок составлен автором)

Проведем сравнение того, как ответили на этот вопрос мужчины-лидеры и женщины-лидеры. Для этого определим средний балл ответов мужчин и женщин. Сравнительная таблица ответов ниже (табл. 2).

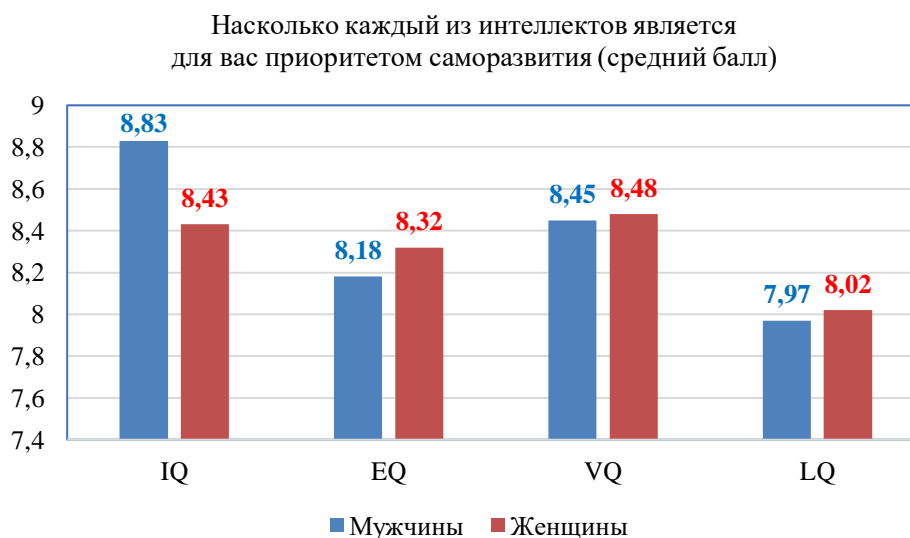
**Таблица 2**

**Сравнение отчетов мужчин-лидеров и женщин-лидеров**

	Мужчины	Женщины
IQ — Рациональный интеллект	8,83	8,43
EQ — Эмоциональный интеллект	8,18	8,32
VQ — Интеллект жизненной энергии	8,45	8,48
LQ — «Чувственный интеллект»	7,97	8,02

Составлено автором

Графическая визуализация данных представлена на рисунке 7.



**Рисунок 7.** Сравнение ответов женщин-лидеров и мужчин-лидеров (рисунок составлен автором)

Какие выводы можно сделать из полученных результатов? В первую очередь, подтверждается небольшая предрасположенность мужчин к выбору рационального интеллекта, а женщин — эмоционального. Ответы на вопрос скорее следует читать в логике того, что приоритет саморазвития — это не развитие дефицитного интеллекта, а приоритетные принципы саморазвития, то есть то, к чему мы стремимся, что хотим развить еще сильнее. Закономерность ответов подтверждает результаты ряда исследований, что женщинам, вероятно, более присущи (или они стремятся больше полагаться на эти качества) эмпатия, гибкость и адаптивность, тогда как мужчинам критическое и проектное мышление. Из-за этого женщин чаще называют более мягкими руководителями, они легче коммуницируют и более гибки, чем мужчины, и многие считают это качествами, данными от природы или обусловленными эндокринной системой, иногда даже говорят о 7 типично «женских гормонах».

Второй вывод — VQ-приоритет очень важен и для мужчин, и для женщин лидеров. Здесь расхождения в среднем балле можно считать незначительными. Но, как и в случае с LQ, оба этих интеллекта являются приоритетом саморазвития чуть больше у женщин, чем у мужчин.

Более важным и показательным видится разброс средних ответов мужчин и женщин-лидеров при оценке всех 4 интеллектов. Так, если мужчины минимально оценили LQ (7,97), а максимально IQ (8,83), то разброс между этими значениями — 0,86 балла. При этом помним, что оценка велась по 10-балльной шкале, и без малого 90 % ответов это выбор от «7» до «10» баллов. Женщины минимальный средний балл поставили LQ (8,02), а максимальный — VQ (8,48). Разброс значений здесь 0,46 балла, что в 1,8 раза меньше, чем у мужчин. Говоря проще, разброс компактнее, а это говорит о том, что в саморазвитии женщины чуть лучше сбалансированы, полагаются на все интеллекты, тогда как мужчины-лидеры все еще отчасти остаются «заложниками» рационального интеллекта и разброс значений с другими видами интеллектов это подтверждает.

Третий вопрос анкеты — «Какое качество должно быть обязательно присуще современному лидеру». Он был задан в форме открытого вопроса, и на него можно было дать ответ в виде слова или словосочетания.

По всей выборке ответов 209 респондентов наиболее часто упоминаемыми стали «адаптивность» (11 ответов), «эмпатия» (11 ответов), «стрессоустойчивость» (11 ответов) и «стратегическое мышление» (12 ответов). Поскольку вопрос был открытым, каждый формулировал ответы по-своему. И на периферии «облака тегов» зажглось много разных по формулировке, но очень похожих по смыслу ответов: уметь слышать людей, быть за своих «горой», уметь вдохновлять, быть человеком. Все то, что определяет так называемый «чувственный» интеллект лидера. Причем ответы эти больше присущи как раз женщинам-лидерам.

Среди 48 ответов мужчин чаще встречались такие, как «компетентность», «честность», «Любовь к Родине», «масштабность», «прогрессивность», «инициативность», «ответственность», «стратегия», «умение выстраивать иерархию». Характерно, что 10 раз мужчины написали слово «честность». Ответ «умение вести за собой команду» встретился трижды. Но все же это, как и предыдущие ответы интерпретируется как «эго-лидерская» позиция «Я», умение вести.

37 ответивших на вопросы исследования женщин указали, что, по их мнению, самым важным для лидера качеством является «внимание и щадящее отношение к людям», «тот, кто за своих горой», «неравнодушные» (2 ответа), «умение работать в команде» (не «вести команду», а «работать» в ней — *прим. авт.*), «умение вдохновить команду», «умение мотивировать», «умение слышать и слушать», «человечность», «щедрость», «эмпатия». И это хорошие

подтверждения модели «эко-лидерства» или «распределенного лидерства», когда фокус смещается с «Я»-компетенций на «Мы»-компетенции и интеллекты.

Действительно, если представить совокупность интеллектов как квадрат с 4 частями, то расположить их можно так (табл. 3).

Таблица 3

**Квадрат интеллектов**

Рациональный интеллект	Эмоциональный интеллект
Интеллект жизненной энергии	«Чувственный» интеллект

*Составлено автором*

Такое расположение не случайно. Если обратиться к теории полушарной асимметрии, хорошо известной в прошлом и нынешнем веке, у многих людей часто проявляется склонность к «право- или «левополушарному» мышлению, в зависимости от так называемого «ведущего» полушария. Одним лучше удается решать логические, другим творческие задачи. И хотя сейчас в рамках исследования нейропластичности есть множественные доказательства того, что полушария можно развивать и синхронизировать [13; 14], у многих предрасположенность к одному из типов мышлений остается.

Рациональный интеллект в совокупности интеллектов связан с критическим, системным мышлением, самообучаемостью — это более «левополушарные» компетенции. Эмоциональный интеллект больше связан с «правополушарными» компетенциями — адаптивностью, креативностью, навыками коммуникации и эмпатией.

Поэтому верхнюю пару интеллектов «IQ»-«EQ» можем назвать «полушарной надстройкой».

В этом случае нижняя пара интеллектов становится так называемым «энергетическим базисом» для этой надстройки лидерства. Эта пара отвечает за то, как собрать необходимое количество энергии и эффективно вложить ее обратно в мир.

Тогда схема может иметь следующий вид (табл. 4).

Таблица 4

**Распределение пары интеллектов «IQ»-«EQ»**

«Полушарная» надстройка	Рациональный интеллект	Эмоциональный интеллект
«Энергетический» базис	Интеллект жизненной энергии	«Чувственный» интеллект

*Составлено автором*

Вместе с тем, интеллекты лидера связаны в этой модели не только по горизонтали, но и по вертикали.

Неверно было бы сказать, что остальная пара интеллектов не развивает «Я» лидера, все интеллекты относятся к когнитивным способностям и знаниям человека, но относительно первой пары IQ-VQ можно утверждать, что она «Я»-направлена, тогда как «EQ-VQ» — скорее «Мы»-направлена. Из фокуса «Я» появляется горизонт других людей, команды, сообщества, общества в целом. Компетенции «навыки коммуникации», «эмпатия», «мягкая сила», «экологичность», «аутентичность», «умение делать добро», «человекоцентричность» перемещают рамку лидерства с «Я» на отношение «Я — Мы», умение быть эффективным в одном поле с другими людьми.

И полный вид матрицы интеллектов, связанных по горизонтали и вертикали, представляется тогда следующим (табл. 5).

Таблица 5

**Матрица интеллектов**

	«Я»-направленные интеллекты	«Мы»-направленные интеллекты
«Полушарная» надстройка	Рациональный интеллект	Эмоциональный интеллект
«Энергетический» базис	Интеллект жизненной энергии	«Чувственный» интеллект

*Составлено автором*

Так, как уже отмечалось выше, рациональный интеллект и интеллект жизненной энергии условно можно отнести к «Я»-интеллектам. Они обобщают компетенции, которые помогают развиваться лидерскому «эго». Это и виды мышления, которые помогают лидеры успешно ставить и решать задачи, и управление здоровьем, ресурсом и энергией, и стрессоустойчивость. Все это вместе компетенции, развивающие приоритетно «Я» для себя самого.

**Выводы**

Обобщая результаты исследования, можем предполагать, что у женщин-лидеров «Мы»-направленные интеллекты немного более развиты, чем у мужчин-лидеров, которые больше фокусируются на «Я»-развитии.

По паре IQ-VQ у мужчин средний балл — 8,64, у женщин — 8,45. По паре EQ-LQ у женщин средний балл — 8,17, у мужчин — 8,07.

В целом видим, что исследование выявило ряд отличий в предрасположенности мужчин и женщин лидеров к саморазвитию и лежащей в ее основе матрице интеллектов (компетенций) мужчин и женщин-лидеров. Мужчины более склонны к рационализации, рациональному интеллекту, женщин — к эмоциональному и «чувственному» интеллекту. Также женщины немного более стрессоустойчивы мужчин, стремятся принимать более мягкие, не поляризованные решения («мягкая сила»), более склонны к «эко-лидерству» в отличие от мужчин, чаще тяготеющих к «эко-лидерству». Об этом очень хорошо сказала одна из выпускниц программы «Женщина-лидер» первого сезона: «Женщинам доступны некоторые мягкие и эффективные механизмы, которыми не всегда могут пользоваться мужчины. Женщина более склонна к пониманию и принятию, готова больше говорить с подчиненными, нередко эффективнее выстраивает горизонтальную и межведомственную коммуникации. А вот к административным рычагам мы прибегаем чаще всего только в случае крайней необходимости. Помимо выполнения управленческих функций мы можем давать больше поддержки, создавать доверительную атмосферу в коллективе, где у каждого есть возможность проявить себя» [15].

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Афонина М.А. Психология женского лидерства: предпосылки и мотивы социально-управленческого развития современных женщин // Инновационная наука: психология, педагогика, дефектология. Донской государственный технический университет. 2021. Том 4 № 6. <https://inov-ppd.ru/index.php/inov/article/view/108>.
2. Риппон Д. Гендерный мозг. М.: Вомбора, 2019. — 560 с.
3. Бухарина А.Ю. Использование женской модели управления в персональной и корпоративной практике // Философия хозяйства, 2018, № 1(115). С. 241–253.

4. Гололобова Т.М. Особенности женского стиля управления компаниями, Вестник управления, 2021 (URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-zhenskogo-stilya-upravleniya-kompaniyami/viewer> (дата обращения 19.08.2022)).
5. Кулакова Т.В. Особенности гендерных различий стиля управления, Актуальные проблемы современности, наука и общество, 2015 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gendernyh-razlichiy-stilya-upravleniya> (дата обращения 19.08.2022).
6. Михайлова Т.В., Белашкевич И.В. Исследования гендерных вопросов в управленческой деятельности, Евразийский союз ученых, 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniya-gendernyh-aspektov-v-upravlencheskoy-deyatelnosti/viewer> (дата обращения 19.08.2022).
7. Панкова Л.Н. Женское лидерство, как тренд развития глобальной экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 183–188.
8. Еременко В.В. Взаимосвязь между уровнем стрессоустойчивости и концентрацией эстрогенов в крови здоровой женщины. // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 6 URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=23438> (дата обращения 19.08.2022).
9. Мантула Л., Хасанова С., Антошкина Е. Логическое мышление — развитие SSOAR: Концепт (Kirov): Scientific and Methodological e-magazine, 2018 <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/56489> (дата обращения 19.08.2022).
10. Никоненко Е.В. Исследование гендерных особенностей принятия решений. Мир педагогики и психологии, № 6(11), 2017 <https://scipress.ru/pedagogy/articles/issledovanie-gendernykh-osobennostej-prinyatiya-reshenij.html> (дата обращения 19.08.2022).
11. Касс П. Главное качество лидера — энергия, а не интеллект, 2010 [https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/pressroom/SKOLKOVO\\_-\\_Pierre\\_CASSE\\_-\\_Glavnoe\\_kachestvo\\_lidera\\_-\\_energiya,\\_a\\_ne\\_intellekt.pdf?ysclid=172de3adpe575166955](https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/pressroom/SKOLKOVO_-_Pierre_CASSE_-_Glavnoe_kachestvo_lidera_-_energiya,_a_ne_intellekt.pdf?ysclid=172de3adpe575166955) (дата обращения 19.08.2022).
12. Шармер О., Теория U. Лидерство из будущего. М: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 650 с.
13. Юсупов Ф.А., Юлдашев А.А. Нейропластичность и возможности современной нейрореабилитации, 2022 <https://cyberleninka.ru/article/n/neyroplastichnost-i-vozmozhnosti-sovremennoy-neyroreabilitatsii/viewer> (дата обращения 19.08.2022).
14. Cordelia Fine. Delusions of Gender: How Our Minds, Society, and Neurosexism Create Difference. 2011, Wiley. — 368 pp.
15. Разина А. «Мягкая сила», «железная воля», чему учит проект «Женщина-лидер», Forbes, 2020 <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/415769-myagkaya-sila-zheleznaya-volya-chemu-uchit-proekt-zhenshchina-lider?ysclid=172elh8b8p923605896> (дата обращения 19.08.2022).

**Afonina Maria Aleksandrovna**

Russia — the Country of Opportunities, Moscow, Russia  
Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: [maria.a.afonina@gmail.com](mailto:maria.a.afonina@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1819-1223>

## Emotional and intellectual predictors of female leadership

**Abstract.** In the article the author studies the predictors of female leadership and analyzes the results of a study of the competencies of female leaders in comparison with male leaders, conducted by the «Senezh» Management School in 2022 among more than 200 graduates of the leadership educational programs. The author's approach to the grouping of competencies into "intelligences" or cognitive abilities that allow making decisions is outlined. The interviewed participants rated 18 competencies, answering the question of how important they are for a modern leader. It is substantiated that women are a much more stress-resistant, more flexible and adaptive, less radical in decision-making than men, which is associated with the specific term "soft power". Also, the leaders were asked to independently indicate one competence necessary for a modern leader. Later the results of the answers of male and female leaders were compared. Based on the results of the study of these predictors, it seems that the phenomenon of "female leadership" is a special, unique leadership style, different from the leadership of men. The author introduces the concept of "Self-oriented" and "We-oriented" intelligence, arguing that "We-oriented" intelligence (emotional and sensual (or love intelligence)) are to a greater extent a priority of female leaders, whereas "Self-oriented" intelligence (first of all, rational intelligence) — of male leaders. Thus, the author concludes that male leaders are a little more focused on the so-called "ego-leadership" associated with self-development, and the female leadership style is more associated with "eco-leadership", the development of others based on empathy, the ability to hear other people and inspiration.

**Keywords:** female leadership; psychology of female leadership; predictors of female leadership; self-development; intellectual quotient; emotional quotient; vitality quotient; love quotient; «soft power»; stress tolerance