

УДК 159.923.2:329

DOI <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2025.1.7>

Гальцева Т. О.

доктор психологічних наук, професор,
завідувач кафедри загальної та соціальної психології
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
e-mail: tgaltseva1@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-7447-4776
Researcher ID: ABE-2047-2021

Телегіна О. Л.

здобувач ступеня доктора філософії,
кафедра загальної та соціальної психології
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
e-mail: oleksandratieliehina@gmail.com
ORCID ID: 0009-0005-5489-8965
Researcher ID: NQE-6138-2025

ПСИХОЛОГІЧНІ БАР'ЄРИ ПРОФЕСІЙНОГО ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА: РОЛЬ СОРОМУ В ПІДТРИМАННІ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ

Статтю присвячено огляду теоретичних підходів до розуміння поняття «сором», причин його виникнення та етапів формування як в онтогенетичному розвитку особистості, так і в філогенезі людства загалом. Особливу увагу зосереджено на маніпулятивному потенціалі сорому, що реалізується через несвідоме підпорядкування соціальним правилам і нормам, колективно інтерналізованим у процесі еволюції, але таким, що втратили свою актуальність у сучасному суспільстві. Обґрунтовано положення про те, що сором, виконуючи функцію соціального контролю, виступає ефективним механізмом стримування жінок на шляху до і в середині професійного лідерства. Це зумовлено тим, що сам феномен лідерства суспільство анахронічно асоціює з чоловічою статтю. У статті проаналізовано прояви структурних та міжособистісних гендерних бар'єрів, таких як ефект «дірявої труби», «скляна стеля», токенізм і феномен «королеви бджіл». Розкрито тіньову роль сорому в кожному з цих явищ та проілюстровано їх послідовну взаємодію в процесі професійної самореалізації жінки-лідера. Показано, що сором функціонує не лише як зовнішній обмежувач у формі соціального осуду й публічного присоромлення жінок за прагнення до влади – як до стереотипно маскулінного явища, – але й як внутрішній регулятор поведінки через переконання: «я не маю права тут бути». Таким чином, сором постає як багаторівнева соціопсихологічна конструкція, що підтримує патріархальні моделі влади шляхом гальмування жіночої реалізації у сфері лідерства

Ключові слова: бар'єр професійної самореалізації, гендерна нерівність, жінка-лідер, сором, соціальний контроль, «скляна стеля», ефект «дірявої труби», токенізм, «королева бджіл».

Постановка проблеми. Вже понад п'ятдесяти років існування бар'єрів професійної реалізації жінок є не лише беззаперечно визнаним фактом, а й об'єктом дослідницької зацікавленості представників різних наук гуманітарної сфери. Дослідження гендерної дискримінації, спрямовані на пошук причин існування та способів подолання перешкод на шляху жіночого лідерства, базуються на вивченні прояву структурної та економічної нерівності і культурних стереотипів щодо жінок, як на ринку праці загалом, так і в управлінських ролях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, розглянуті в даній статті, описані на основі вивчення робіт таких іноземних та вітчизняних науковців, як-от: Дж. Альпер, Б. Браун, С. Вілсон С.М. Гарсія, К. Голдберг, Т.Е. Джайаранте, Е. Еріксон, Р. Ерскін, Ф. Інгліш, Р.М. Кантер, Г. Кауфман, Г. Лінд, Х.Б. Льюїс, Г. Стайнсом, К. Тревісом К.Дж. Ханек, Л. Ціммер, В. Шейн, Л.Д. Заграй, Л.М. Карамушка, І.І. Рекуненко та інших.

Метою статті є теоретичний аналіз змісту поняття «сором» у психологічній літературі та ролі соціального контролю, що він відіграє у професійному житті жінки, яка претендує на лідерські позиції та заявляє свої права на таке стереотипно-маскулінне явище як влада.

Результати дослідження. Існування бар'єрів професійного жіночого лідерства визнано по всьому світу на урядовому рівні. Опублікований у березні 2025 року огляд дослідження Міжнародної організації праці, присвячений жінкам в бізнесі та менеджменті, свідчить, що глобальний рівень зайнятості (показник працюючих представників на 100% гендерної групи) становить: 48,8% для жінок порівняно з 72,9% для чоловіків. Це висвітлює суттєвий розрив у можливостях доступу до формування робочої сили у майже 24% та підкреслює поточні проблеми у досягненні економічної гендерної рівності в усьому світі [19; 21]. Але порівняння жінок і чоловіків на керівних посадах, яку наведено у таблиці 1, виглядає навіть більш драматично.

Таблиця 1

Глобальна репрезентація гендерної структури керівних посад (2025)

Рівень керівництва	Жінки	Чоловіки
Молодший менеджмент	13%	87%
Топ менеджмент	5%	95%
Усі рівні	~30%	~70%

Дані статистики свідчать про суттєвий, майже семикратний розрив навіть серед молодшого менеджменту. На рівні керівників вищої ланки, ми бачимо, що лише кожна двадцята людина є жінкою [20]. Таким чином, складаючи близько половини світової робочої сили (у співвідношенні до кількості робочих місць), жінки історично недостатньо представлені на кожному етапі керівної ієрархії. Цей тренд наглядно ілюструє ефект «дірватої труби» (буквально «Leaky pipeline») – метафора, яка з 1980-х років використовується для описання поступового вибування

жінок із професійної траєкторії на різних етапах просування в кар'єрі, зокрема у сфері топ-менеджменту [6]. Жінки у великій кількості виходять на ринок праці, але на вищих кар'єрних сходинках їх відфільтровують через структурні, соціально-психологічні, організаційні, культурні, економічні бар'єри, тощо.

Загальноновизнаним терміном, що описує перешкоди для просування жінок на керівні посади, незважаючи на їх кваліфікації та досягнення, є «Скляна стеля», серед проявів існування якої виокремлюють культурні стереотипи сприйняття жінок як лідерів, нерівність в оплаті праці, а також соціальних вимогах, пов'язаних із поєднанням кар'єри і сімейних обов'язків [4]. Деякі автори визнають, що бар'єри можуть бути тоншими і не обов'язково непроникними, а більш схожими на «лабіринт» – де упередження та дискримінація часто утримують найвищі ешелони організаційної влади, недоступними для жінок чи, принаймні, ускладнюють їх досягнення [17].

Частково це відбувається через дію стійкого стереотипу, який асоціює процес управління з чоловічою статтю. Конкретний образ ідеального менеджера різниться залежно від культури, проте, скрізь він надає перевагу характеристикам, що асоціюються переважно з чоловіками [25].

Жінки недостатньо представлені у владі та є менш бажаними кандидатками на лідерські позиції не тільки через свої фемінні характеристики. Дослідження показали, що вони сприймаються менш позитивно на керівних посадах і оцінюються більш негативно саме через впровадження в свою поведінку нормативних стереотипів чоловічого лідерства. Зокрема, у ряді досліджень було показано, що успіх у виконанні завдань або робочих проєктів, які сприймаються як гендерно невідповідні, викликає меншу симпатію та більшу неприязнь з боку оцінювачів для жінок та меншу повагу до чоловіків, незважаючи на продемонстровану ними компетентність. Ці негативні оцінки призводять до організаційних наслідків, таких, як нижча можливість просування по службі та менша винагорода праці. З огляду на те, що керівні посади є стереотипно чоловічими, описаний феномен може допомогти додатково пояснити повільне просування жінок в організаціях та нижчу оплату праці. Таким чином, демонстрація соціально підкріпленої стереотипної поведінки зумовленої статтю, зухвале порушення встановлених гендерних норм, веде до впровадження соціальних санкцій та негативної реакції суспільства [17].

Одним з найефективніших механізмів прояву суспільного осуду, що виконує регулятивну функцію є сором. Згідно Браун Б., Інґліш Ф., Креспелл І., сором є базовою соціальною емоцією, що виникає у відповідь на реальне або уявне засудження з боку інших та супроводжується не лише внутрішнім переживанням «невідповідності» поведінки людини соціальним нормам чи очікуванням, а й психосоматичними проявами, як то реакція почервоніння шкіри чи пришвидшене серцебиття, що робить сором унікальним явищем, притаманним лише людині [8; 9; 12; 13].

На думку З. Фрейда, сором являє собою інтерналізацію певного негативного погляду на себе впливовими іншими: спочатку батьками, а потім, згодом, суспільством. Він виникає в процесі еволюції через бажання приховати та захистити геніталії, які раніше були скриті, тобто приховати частини себе від інших через страх бути засудженим або знищеним [13]. Зарубіжні психологи М. Баш надавав сорому значне місце в психоаналітичній теорії, порівнюючи сором із болючим захисним маневром, який кладе край самовираженню або очікуванням; К. Голдберг наголошував на захисній функції сорому, визначаючи його як самотній досвід, що слугує засобом самозахисту; Г. Кауфман писав, що на феноменологічному рівні – це як відчувати себе сприйнятим з болісним відчуттям недооцінки. Дослідниця С. Вілсон описувала сором як сильне відчуття унікальної та безнадійної відмінності, сприйняття себе принизливим від інших людей [15]. Таким чином науковці вважають, що з сексуальним підтекстом чи без нього, такі притаманні сорому прояви як почервоніння, бажання сховатись, зменшитися та закритись, які часто можливо описати метафорою «провалитися крізь землю», безумовно відповідають відчуттю небезпечного оголення [12; 13] та ілюструють ключову функцію сорому – захисну.

На думку Інґліш Ф., потреба в захисті виникає внаслідок переживання почуття страху через реальну або уявну загрозу життю. Як в онто-, так і в філогенезі факт залишення батьками чи виключення з соціуму дорівнює фактичній смерті. Інформація про це збережена в нашій генетичній пам'яті і формує основу страху бути вилученим з групи через свою відмінність чи невідповідність її стандартам та нормам [13].

У своїх дослідженнях феномену сорому Р. Ерскін приходить до висновків, що це є своєрідний процес самозахисту, який полягає в униканні емоцій, що виникають внаслідок приниження та ведуть до відчуття втрати довіри до себе та оточуючих [15; 16]. На переконання Х.Б. Льюїс, приниження дитини супроводжується придушенням гніву через страх втратити стосунки, переживанням смутку через неприйняття та зниження самооцінки внаслідок внутрішньої згоди на приниження – усе це зрештою переходить у афект сорому [15].

Але чому дорослі люди, в умовах, що не загрожують життю або реальному виключенню з групи, інстинктивно обирають «дитячу» форму реагування на деякі події? Відповідь на це питання можна знайти в концепції розвитку людини Е. Еріксона, яка зображує життєвий цикл у вигляді восьми послідовних стадій визначаючи, що схильність до сорому виникає приблизно на стадії двох–трьох років, тобто, достатньо рано в онтогенезі, тоді як, наприклад, здатність до почуття провини з'являється лише через кілька років, коли дитина вже може (хоч і неточно) розрізняти правильне і неправильне, формулюючи свої розмірковування в речення [8; 9; 12–14; 18; 24]. Саме через те, що сором виникає так рано в процесі соціального розвитку індивіда, його вплив спрямований не на дії, як почуття провини, а на саму особистість формуючи рішення про себе

«я поганий/-на». А зроблені з урахуванням сорому висновки про виживання, набагато важче піддаються змінам, бо є більш примітивними, органічними, неформальними та невербальними, пише Інґліш Ф. [13].

Описуючи сором як ціну, що платить дитина, засвоюючи певний сигнал контролю від своєї родини та культури, дослідниця зазначає, що саме через акт присоромлення відбувається адаптація дитини до правил та норм родини, чітко спрямовуючи фокус уваги саме на функцію соціального контролю. Саме через це, люди відчують сором лише за ті питання, до яких вони сприйнятливі/привчені, або через попереднє програмування, або через ідентифікацію з певною нормою [12; 13; 15]. Науковця вказує на те, що багато соціальних кодексів, через порушення яких ми розплачуємося соромом, спочатку були розроблені соціумом для захисних цілей, але з часом, у міру розвитку нових правових систем, неписані кодекси втратили свою первинну функцію. Саме це дає нам змогу побачити прояв маніпулятивного механізму сорому, коли архаїчні, колективно інтерналізовані в процесі еволюції правила, ставши марно гнітючими для людей через необґрунтованість та анахронічність, ефективно продовжують викликати вивчені реакції сорому, коли ігноруються [12; 13]. Отже, оскільки схильність до сорому з'являється на ранніх стадіях розвитку дитини і пов'язана з органічними компонентами, констатує дослідниця, використання деяких методів соціального контролю, спираються саме на природну чутливість людини до цього почуття [12; 13].

Як же сором пов'язаний з жіночим лідерством? Коли мова йде про «другу статтю», сором був і залишається головною силою, яка «утримує жінок на своєму місці» відповідно до звичаїв будь-якого суспільства, в якому вони знаходяться. Базу для цього в процесі виховання закладають турботливі батьки, вселяючи своїм донькам думку, що сором – це характеристика, що особливо імпонує саме жінкам і дівчатам. При цьому використовуються такі синоніми, як «стримана, серйозна, скромна, сором'язлива». Червоніти від незручності «привабливо» та «мило». Тому, кожен раз, відкидаючи в боротьбі за лідерські позиції «фемінну роль», жінки майже неминуче потрапляють в тенета сорому, зіштовхуючись із прихованою, але вагомою перепорою [12].

Проілюструвати яку роль «сором» відіграє в процесі професійної реалізації жінки можна на прикладі таких відомих конструктів гендерної психології, як феномени «скляної стелі», «токенізму» та «королеви бджіл». Усі три феномени – це прояви структурних і міжособистісних бар'єрів, з якими жінки стикаються на шляху до і в середині професійного лідерства де сором виконує роль внутрішнього емоційного регулятора, що підсилює бар'єри й впливає на поведінку.

Розглянемо кожен з цих феноменів більш детально. Як ми зазначали раніше, ключовим поняттям у дослідженнях гендерної нерівності є «скляна стеля» – термін, який вперше було вжито у 1978 році менеджером середньої ланки М. Лоден, яка за випадковим збігом обставин мала замінити свою керівницю під час панельної дискусії про жінок і роботу [23; 27]. За майже пів століття, багато дослідників

у сфері соціології, психології, економіки, менеджменту та політики зробили свій вклад у вивчення та обґрунтування цього феномену [4; 28] доповнюючи визначення залежно від теми дослідження. Загальним для всіх є розуміння, що «скляна стеля» – це невидимі, штучні але реальні бар'єри, засновані на установках організації або культурних упередженнях, що заважають жінкам просуватися до найвищих щаблів кар'єрної ієрархії, незважаючи на їхні кваліфікації або досягнення. Подолавши бар'єр «скляної стелі», жінки часто стають «токенами» – поодинокими представницями статі символічно включеними в групу, організацію або на керівні посади, щоб справити враження рівних можливостей, без реального надання їм впливу, влади чи відповідного ставлення.

Запропонована в 1977 році соціологом Р. М. Кантер, концепція токенізму, сьогодні, в умовах популяризації корпоративної політики привертає все більше уваги дослідників гендерних питань. А сам феномен токенізму набуває статусу бар'єру справжньої рівності у професійних середовищах, часто приймаючи форму латентної дискримінації, яка прихована за зовнішньою «інклюзивністю» [2; 3; 5; 10; 23]. Через свою малу чисельність, токени опиняються під пильною увагою та сприймаються більш стереотипно, їх характеристики перебільшуються та гіперболізуються, що в свою чергу створює напругу щодо не відповідності очікуванням, відчуття ізоляції, необхідність постійно доводити свою цінність. Такий досвід емоційно виснажує жінок та призводить до вигорання, підсвідомому перешкоджанню власному розвитку або пропонує пристосовуватися до культури більшості, дистанціюючись від «жіночого» та перетворюючись на «королеву бджіл» аби вижити в середовищі, яке не готове до їх появи, вказує Г. Стайнсом. «Королева бджіл» – це жінка керівник, яка досягла успіху в середовищі, де домінують чоловіки, але замість того, щоб підтримувати інших жінок, вона: дистанціюється від них, знецінює їхню роль, і навіть може перешкоджати їхньому кар'єрному зростанню [11].

Безумовно, значна частина досліджень щодо жіночого лідерства ґрунтується на припущеннях сестринства та солідарності між жінками. Однак, наявна література про жіноче керівництво вищого рівня свідчить, про те, що досягнувши успіху в умовах домінування чоловіків, жінки усвідомлюючи ризик втратити здобутих позицій, відчують необхідність уникати будь-якої асоціації з іншими представницями своєї статі. Та окрім відсутності очікуваної підтримки своїх підлеглих жінок вони, навпаки, починають відігравати негативну роль у їх просуванні по службі [7; 11; 26]. Цей феномен вперше був описаний в 1974 році вченими Г. Стайнсом, К. Тревісом та Т. Е. Джайаранте в дослідженні під назвою «Синдром Королеви бджіл». Незважаючи на те, що, на перший погляд, така поведінка виглядає, як легітимізація гендерної нерівності самими жінками, феномен «королеви бджіл» сам по собі є наслідком гендерної дискримінації [11].

Усі ці явища утворюють певний ланцюг, ланки якого об'єднані фоновим відчуттям ізоляції, страху виключення через усвідомлення «я не маю права тут бути» – соромом за бажання займати місце та відігравати роль, яка сприймається

як виняток або порушення норми. Поєднання цих понять та форм прояву сорому наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Роль сорому відповідно до бар'єру професійної реалізації

Феномен	Суть	Прояв	Прихований психологічний механізм	Роль сорому
Скляна стеля	Невидимі бар'єри, які не дають жінці піднятися вище в ієрархії	Структурні обмеження та системна дискримінація	Знецінення, недовіра до компетентності жінки	Внутрішнє відчуття «я не заслуговую», «я недостатньо хороша»
Токенізм	Жінка – єдина або одна з дуже небагатьох у чоловічому середовищі	Ізоляція та гіпервидимість	Постійне оцінювання, прагнення бути «ідеальною»	Сором за власні невдачі, страх «зганьбити всю групу», стигма бути «єдиною»
Королева бджіл	Жінка-лідер, яка відмежовується від інших жінок і не підтримує їх	Внутрішній конфлікт ролей через відмову від солідарності з іншими жінками	Спроба пристосуватися до «чоловічої» системи цінною власної ідентичності	Внутрішній сором за асоціацію з «жіночістю» як слабкістю; стратегія самозахисту

Наведений вище приклад – це одна з багатьох можливих комбінацій проявів гендерної нерівності в процесі професійної реалізації особистості, не останню роль в якому відіграє сором.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Професійна реалізація жіночого лідерства сьогодні відбувається в умовах подвійних стандартів. На соціальному рівні ми з року в рік бачимо підвищення уваги до гендерного питання у вигляді урядових і корпоративних заходів підтримки та розвитку жіночого лідерства, заохочення жінок ставити високі кар'єрні цілі та окремих навчальних програм для менеджерів-жінок. Але на психологічному рівні, який виявляється більш глибоким, жінка, що виступає вперед, конкурує з чоловіками та заявляє свої права на таке стереотипно-маскулінне явище як влада, порушує давно інтерналізовані норми суспільства та привертає негативну увагу. Працюючи, як механізм соціального контролю, сором виступає не лише зовнішнім обмеженням у формі обурення соціуму на подібну зухвалість та присоромлення жінок за спробу порушення анахронічних правил, але й внутрішнім регулятором поведінки через думку «я не маю права тут бути». Це створює внутрішній конфлікт між бажанням, потребою особистості в самореалізації та страхом покарання за порушення існуючих правил і норм у вигляді виключення з групи та ізоляції (професійній, кар'єрній, соціальній). А отже, саме цей страх ізоляції, потреба в захисті і, як наслідок, сором формує основу бар'єрів реалізації потенціалу жінки, що залежно від ситуації може мати форму таких різних гендерних феноменів як «скляна стеля», «токенізм», «королева бджіл» та інших.

Список використаних джерел і літератури

1. Заграй Л. Д. Теорії гендеру: Гендерні дослідження у психології: навчальний посібник. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». Івано-Франківськ : ФОП Петраш К.Т. 2019. 264 с.
2. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Науковий журнал*. 2015. № 3. С. 44–51. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/221>
3. Кормич Л. І. Соціально-рольовий вплив статей на суспільний розвиток. *Актуальні проблеми політики*. 2014. № 53. С. 11–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2015_53_4.
4. Рекуненко І. І., Гордієнко В. П., Балагуровська І. О., Дробот В. Д. Ефект скляної стелі у лідерстві. *Менеджмент*. 2025. № 1. <https://orcid.org/10.5281/zenodo.14738123>
5. Усанова Л., Нестеренко М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Соціальна філософія та філософія історії. Філософські обрії*. 2015. № 33. С. 98–106. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.20383>.
6. Alper J. The Pipeline Is Leaking Women All the Way Along. *Science*, Vol. 260, Issue 5106. 1993. P. 409–411. URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.260.5106.409>
7. Arvate P. R., Galilea G. W., Todescat I. The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, Issue 5. 2018. P. 533–548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
8. Brown B. The Gifts of Imperfection. Penguin Random House UK. 2020. 240 p.
9. Brown B. Daring Greatly. Penguin. 2016. 304 p.
10. Brewis D., Soule R., Monteiro P., Kravcenko D. Talking about organizations. Tokenis-Rosabeth Moss Kanter. 2016. URL: <https://www.talkingaboutorganizations.com/e17/>
11. Derks B., Van Laar C., Ellemers N. The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27. Issue 3. 2016. P. 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
12. English F., Crespelle I. S'épanouir tout au long de sa vie. Paris: InterEditions-Dunod. 2010. 206 p.
13. English F. Shame and Social Control Revisited. *Transactional Analysis Journal*. 1994. № 24 (2). P. 109–120. <https://doi.org/10.1177/036215379402400206>
14. Erikson E. H. Childhood and Society. New York. W. W. Norton & Company. 1993. 445 p.
15. Erskine R. G. Shame and Self-Righteousness: Transactional Analysis Perspectives and Clinical Interventions. *Transactional Analysis Journal*. 1994. № 24 (2). P. 86–102. <https://doi.org/10.1177/036215379402400204>
16. Erskine R. G., Clark B., Evans K. R., Goldberg C., Hyams H., James S. & O'Reilly-Knapp M. The Dynamics of Shame: A Roundtable Discussion. *Transactional Analysis Journal*. 1994. № 24 (2). P. 80–85. <https://doi.org/10.1177/036215379402400203>
17. Hanek, K. J., & Garcia, S. M. Barriers for women in the workplace: A social psychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass*. 2022. № 16 (10). <https://doi.org/10.1111/spc3.12706>
18. Hyams H. Shame: The Enemy within. *Transactional Analysis Journal*. 1994. № 24 (4). P. 255–264. <https://doi.org/10.1177/036215379402400404>
19. International Labour Organization. Women in business and management: Building on the legacy of the Beijing Declaration. Research Brief. 2025. URL: <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-building-legacy-beijing-declaration>
20. International Labour Organization. Women and the economy: 30 years after the Beijing Declaration. Research Brief. 2025. URL: <https://www.ilo.org/publications/women-and-economy-30-years-after-beijing-declaration>

21. International Labour Organization. Women in business: How employer and business membership organizations drive gender equality. 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/women-business-how-employer-and-business-membership-organizations-drive>
22. Kagan J. The Glass Ceiling: Definition, History, Effects, and Examples. 2025 (1). URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>
23. Kanter R. M. Men and Women of the Corporation. Ingram Publisher Services. 1993. 416 p.
24. Nathanson D.L. Shame Transactions. *Transactional Analysis Journal*. 1994. № 24 (2). P. 121–129. <https://doi.org/10.1177/036215379402400207>
25. Schein V. A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*. 2001. № 57 (4). P. 675–688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
26. Staines G.L., Tavis C.A., Jayaratne T. E. The queen bee syndrome. *Psychology Today*. 1974. № 7. P. 55–60. <https://doi.org/10.1037/e400562009-003>
27. Vargas T. She coined the term ‘glass ceiling.’ She fears it will outlive her. *The Washington Post*. 2018. № 03. URL: <https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2018/03/01/she-coined-the-phrase-glass-ceiling-she-didnt-expect-it-to-outlive-her/>
28. Zimmer L. Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory. *Social Problems*. 1988. № 35 (1). P. 64–77. URL: <http://www.jstor.org/stable/800667>

References

1. Zahrai, L. D. (2019). Teorii genderu: Teoriiy genderu: Genderni doslidgennia u psykologii: navchalnyi posibnyk [Theories of Gender: Gender Studies in Psychology: textbook] / DVNZ “Prykarpatskyi natsionalnyi universytet im. V.Stefanyka”. Ivano-Frankivs’k: FOP Petrash K. T. 264 P. [in Ukrainian].
2. Karamushka, L. M., & Tkalych, M.G. (2015). Genderna vzaiemodiia personal iak psykologo-organizatsiyni fenomen [Staff’s gender interaction as a psychological and organizational phenomenon]. *Organizatsiyna psykologiya. Ekonomichna psykologiya. Naukovyi jurnal*, 3, 44–51. Retrieved from: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oep/article/view/221>. [in Ukrainian].
3. Kormych, L. I. (2014). Socialno-rolivnyi vplyv statei na suspilnyi rozvytok [The social and role influence of gender on social development]. *Actualni problem polityky*, 53, 11–19. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2015_53_4. [in Ukrainian].
4. Rekunenko, I. I., Hordiienko, V. P., Balahurovska, I. O., & Drobot, V. D. (2025). Efekt sklianoi steli u liderstvi [The glass ceiling effect in leadership]. *Menedgment*, 1. <https://orcid.org/10.5281/zenodo.14738123>. [in Ukrainian].
5. Usanova, L., & Nesterenko, M. (2015). Genderni stereotypy ta problemy liderstva [Gender stereotypes and problems of leadership]. *Socialna filozofia ta filozofia istorii. Filosofski obrii*, 33, 98–106. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.20383>. [in Ukrainian].
6. Alper, J. (1993). The Pipeline Is Leaking Women All the Way Along. *Science*, Vol. 260, Issue 5106. P. 409–411. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.260.5106.409> [in English].
7. Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, Issue 5. P. 533–548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002> [in English].
8. Brown, B. (2020). The Gifts of Imperfection. Penguin Random House UK. 240 p. [in English].
9. Brown, B. (2016). Daring Greatly. Penguin. 304 p. [in English].
10. Brewis, D., Soule, R., Monteiro, P., & Kravcenko, D. (2016). Talking about organizations. Tokenis-Rosabeth Moss Kanter. Retrieved from: <https://www.talkingaboutorganizations.com/e17/> [in English].
11. Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27. Issue 3. P. 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007> [in English].

12. English, F., & Crespelle, I. (2010). S'épanouir tout au long de sa vie [Flourish throughout your life]. Paris: InterEditions-Dunod. 206 p. [in French].
13. English F. (1994). Shame and Social Control Revisited. *Transactional Analysis Journal*, 24 (2), 109–120. <https://doi.org/10.1177/036215379402400206> [in English].
14. Erikson, E. H. (1993). *Childhood and Society*. New York. W. W. Norton & Company. 445 p. [in English].
15. Erskine R. G. (1994). Shame and Self-Righteousness: Transactional Analysis Perspectives and Clinical Interventions. *Transactional Analysis Journal*, 24 (2), 86–102. <https://doi.org/10.1177/036215379402400204> [in English].
16. Erskine, R. G., Clark, B., Evans, K. R., Goldberg, C., Hyams, H., James, S., & O'Reilly-Knapp, M. (1994). The Dynamics of Shame: A Roundtable Discussion. *Transactional Analysis Journal*, 24 (2), 80–85. <https://doi.org/10.1177/036215379402400203> [in English].
17. Hanek, K. J., & Garcia, S. M. (2022). Barriers for women in the workplace: A social psychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass*. № 16 (10). <https://doi.org/10.1111/spc3.12706> [in English].
18. Hyams, H. (1994). Shame: The Enemy within. *Transactional Analysis Journal*, 24 (4), 255–264. <https://doi.org/10.1177/036215379402400404> [in English].
19. International Labour Organization. (2025). Women in business and management: Building on the legacy of the Beijing Declaration. Research Brief. Retrieved from: <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-building-legacy-beijing-declaration> [in English].
20. International Labour Organization. (2025) Women and the economy: 30 years after the Beijing Declaration. Research Brief. Retrieved from: <https://www.ilo.org/publications/women-and-economy-30-years-after-beijing-declaration> [in English].
21. International Labour Organization. (2024). Women in business: How employer and business membership organizations drive gender equality. Retrieved from: <https://www.ilo.org/publications/women-business-how-employer-and-business-membership-organizations-drive> [in English].
22. Kagan J. (2025). The Glass Ceiling: Definition, History, Effects, and Examples. (1). <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>
23. Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Ingram Publisher Services. 416 p. [in English].
24. Nathanson, D. L. (1994). Shame Transactions. *Transactional Analysis Journal*, 24 (2), 121–129. <https://doi.org/10.1177/036215379402400207> [in English].
25. Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675–688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235> [in English].
26. Staines, G. L., Tavis, C. A., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55–60. <https://doi.org/10.1037/e400562009-003> [in English].
27. Vargas, T. (2018). She coined the term 'glass ceiling.' She fears it will outlive her. *The Washington Post*. № 03. Retrieved from: <https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2018/03/01/she-coined-the-phrase-glass-ceiling-she-didnt-expect-it-to-outlive-her/> [in English].
28. Zimmer, L. (1988). Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory. *Social Problems*, 35 (1), 64–77. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/800667>

Galtseva T. O.

Doctor of Psychology, Professor,
Professor at the Department of General and Social Psychology
Oles Honchar Dnipro National University

Tieliehina O. L.

PhD candidate,
Department of General and Social Psychology
Oles Honchar Dnipro National University

PSYCHOLOGICAL BARRIERS TO PROFESSIONAL FEMALE LEADERSHIP: THE ROLE OF SHAME IN SUSTAINING GENDER INEQUALITY

The article is devoted to the review of various theoretical approaches to the concept of shame, examining its origins and the developmental stages both in the ontogenetic growth of the individual and in the phylogenesis of humanity as a whole. Particular attention is paid to the manipulative potential of shame, which operates through unconscious submission to social rules and norms that were collectively internalized in the course of evolution but have lost their relevance in contemporary society. The article substantiates that shame, performing a function of social control, serves as an effective mechanism for restraining women both on the path to and within professional leadership. This is due to the fact that the very phenomenon of leadership is anachronistically associated by society with the male gender. The paper analyzes manifestations of such structural and interpersonal gender barriers as the “leaky pipeline” effect, the “glass ceiling,” tokenism, and the “queen bee” phenomenon. It reveals the shadow role of shame in each of these phenomena and illustrates their sequential interaction in the process of professional self-realization of a female leader. It is shown that shame functions not only as an external constraint in the form of social condemnation and public shaming of women for striving toward power – as a stereotypically masculine domain – but also as an internal behavioral regulator through the belief: “I don’t have the right to be here.” Thus, shame emerges as a multi-level sociopsychological construct that sustains models of patriarchal domination by suppressing women’s realization in the sphere of leadership.

Key words: professional self-realization barrier, gender inequality, female leader, shame, social control, “glass ceiling”, “leaky pipe” effect, tokenism, “queen bee phenomenon”.