

**В. А. ХАЩЕНКО**

**ЛИЧНОСТЬ И ГРУППА  
В ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
ОТНОШЕНИЯХ**



**ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК**

# Валерий Александрович Хащенко

## Личность и группа в системе экономических и управленческих отношений

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=25205742](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25205742)*

*Личность и группа в системе экономических и управленческих отношений: Институт психологии РАН; Москва; 2016  
ISBN 978-5-9270-0342-6*

### Аннотация

В книге представлены исследования автора в области изучения психологических проблем личности и группы в системе управленческих и экономических отношений, выполненных в течение последних десятилетий. Тексты, вошедшие в данную книгу, затрагивают новые или малоразработанные вопросы в едином теоретическом контексте. Это гендерные различия стиля руководства, типология исполнителя, феномен женской деловой активности, динамика социально-психологических явлений в экстремальных условиях жизнедеятельности, феномены индивидуального и группового экономического сознания, субъективное качество жизни и др. Круг рассмотренных в книге проблем достаточно широк и системен. Структура книги сочетает теоретические и методические

вопросы, которые проанализированы в историческом и междисциплинарном контексте, а также с позиций субъектно-деятельностного и психосоциального подходов в психологии. Разработанные теоретические модели и методики исследования представляют интерес для специалистов в области социальной, экономической и организационной психологии, а также смежных наук, поведенческой экономики, экономической социологии, управления персоналом и др.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие  | 7  |
| Раздел 1. Психологические особенности личности и группы в сфере управления и бизнеса | 12 |
| Глава 1. Гендерные особенности руководства в организации                             | 12 |
| Введение   | 12 |
| 1.1. Стиль руководства и фактор пола[1]  | 29 |
| 1.1.1. Личность и стиль руководства  | 33 |
| 1.1.2. Стиль руководства и эффективность деятельности                                | 40 |
| 1.2. Гендерные особенности стиля руководства   | 45 |
| 1.3. Стиль руководства: совместные эффекты гендера и пола                            | 49 |
| Глава 2. Социально-психологическая типология подчиненных[2]                          | 55 |
| Введение   | 55 |
| 2.1. Представления подчиненных об идеальном руководителе: структура и компоненты     | 64 |
| 2.2. Представления об идеальном руководителе и личностные особенности                | 76 |

подчиненных

2.3. Социально-психологические типы

82

подчиненных

Конец ознакомительного фрагмента.

92

**В. А. Хащенко**  
**Личность и группа в**  
**системе экономических и**  
**управленческих отношений**

© ФГБУН Институт психологии РАН, 2016

\* \* \*

*С благодарностью моему учителю Анатолию  
Лактионовичу Журавлеву*

# Предисловие

Данная книга представляет исследования автора в области социальной и экономической психологии, проведенные в разное время. В монографии в наиболее точной форме представлена суть системы научных представлений автора, сложившейся в результате обобщения опыта изучения психологических проблем личности и группы в системе управленческих и экономических отношений. Тексты, вошедшие в данную книгу, затрагивают новые или малоизвестные вопросы, рассмотренные в едином теоретическом контексте: гендерные различия стиля руководства и подчинения, типология исполнителя, феномены женской деловой активности и коллективного субъекта управления, динамика социально-психологических явлений в экстремальных условиях жизнедеятельности, феномены индивидуального и группового экономического сознания, субъективное качество жизни и др.

Круг рассмотренных в книге проблем широк и системен. Структура книги сочетает теоретические и методические вопросы, которые проанализированы в историческом и междисциплинарном контексте, а также с позиций субъектно-деятельностного и психосоциального подходов в психологии. Несмотря на то, что содержание монографии объединяет относительно самостоятельные разделы, посвященные разным научным направлениям исследований, проведенных ав-

тором и его учениками, их объединяет внутренняя логика. Эта логика обусловлена рассмотрением проблем личности и группы в системе социальных, экономических и управленческих отношений. В каждом из направлений исследований решались относительно самостоятельные, но тесно взаимосвязанные задачи, объединенной общей теоретической целью – дать их интегральный анализ как важнейших объектов социально-психологического исследования.

Книга включает материалы исследований, выполненных как на традиционных для социальной психологии объектах, так и на относительно новых, ставших популярными лишь в последние десятилетия. Используя классические обозначения социально-психологических объектов исследования, можно утверждать, что приведенные в книге результаты получены как на личности в группе и малой группе, что традиционно для социальной психологии, так и на больших социальных группах, что изучалось значительно реже. Фактически можно сказать, что в монографии представлены результаты исследований психологических особенностей новых или недостаточно изученных в отечественной психологии объектов, например: социально-профессиональные общности различных категорий работающих женщин, включая женщин-предпринимателей, управленцев и рядовых работников, различные группы в экстремальных условиях, трудовых коллективов с новыми формами хозяйствования и т. д., а также новых психосоциальных феноменов –

деловая женщина, субъективное качество жизни, отношение к деньгам, материализм личности и др. Таким образом, в содержании книги нашла свое отражение современная тенденция развития социальной психологии последних десятилетий – реальное расширение (и по объектам, и по предмету) междисциплинарных областей ее исследований – на стыке социальной, организационной и экономической психологии, а также психологии, экономики и социологии.

В разделе 1 представлены исследования психологических особенностей личности и группы в сфере управления и бизнеса. В нем рассматриваются вопросы гендерной природы формирования личности руководителя, стиля руководства и подчинения, типологии исполнения. Раскрывается социально-психологическая специфика деловой активности женщин, психологическое содержание феномена деловой женщины, типология деловой активности различных категорий работающих женщин. Раздел включает конкретный подход к исследованию одного из важнейших аспектов совместной трудовой деятельности в современной организации – коллективному управлению (самоуправлению).

Раздел 2 содержит исследования по проблемам динамики различных социально-психологических феноменов на уровне личности и межличностных отношений, группы и межгрупповых отношений в результате влияния экстремальных условиях жизнедеятельности. Рассматриваются вопросы динамики представлений личности о себе и партнере по сов-

местной деятельности, способов разрешения межличностного конфликта, а также психологических состояний (социально-психологического климата) группы. Фактически в данном разделе продолжает разрабатываться оригинальное для отечественной социальной психологии научное направление исследований, посвященное психологическим проблемам совместной жизнедеятельности в контексте экстремальных условий ее осуществления.

В разделе 3 представлены в виде глав только формирующиеся научные направления исследований, в большой степени характеризующиеся новизной. В качестве таковых рассматриваются вопросы исследования экономико-психологических феноменов индивидуального и группового сознания, таких как экономические ценности (богатство, достаток, собственность) личности, экономические представления о богатстве и бедности в различных социально-экономических группах населения, вопросы понимания, структуры и формирования экономической идентичности личности, ее влияния на экономическое поведение различных социально-экономических групп населения, материализм и субъективное благополучие личности, особенности монетарных установок личности в ранний период взрослости, а также вопросы природы субъективного качества жизни. Книга не только раскрывает новый понятийный аппарат психологической науки, описывающий новые аспекты исследования, но и предлагает оригинальную теоретико-аналитическую схему

их осмысления в контексте социально-экономических и социальных трансформаций российского общества.

Раздел 4 посвящен методическим проблемам исследования основных социально-психологических объектов – личности и группы. Описываются новые (шкалы материализма личности и субъективного благополучия личности) и модифицированные (методика К. Томаса) диагностические методики и программы исследования. Последние включают как программы экспериментального исследования (изучение жизнедеятельности личности и группы в экстремальных условиях), так и программы социально-психологических исследований экономического и экологического сознания личности и группы.

В содержание каждого раздела монографии намеренно включены как главы теоретических исследований, так и главы, в которых подробно изложены результаты конкретных эмпирических изысканий.

# **Раздел 1. Психологические особенности личности и группы в сфере управления и бизнеса**

## **Глава 1. Гендерные особенности руководства в организации**

### **Введение**

В настоящее время значительную часть управленческого персонала составляют женщины-руководители разного управленческого ранга. Развитие общественного производства способствует широкому привлечению женщин в управление наукой, производством, сельским хозяйством и т. д. В связи с этим становится очевидной необходимость изучения психологических особенностей руководителей и трудовых коллективов с учетом фактора пола. Практический опыт управления убеждает в том, что существуют психологические различия в деятельности руководителей разного пола, а также в руководстве коллективами, однородными или разнородными по данному признаку (мужскими, женскими или

смешанными). Игнорирование данного фактора во многих случаях, например при подборе и расстановке кадров, их аттестации, ведет к материальным и моральным издержкам. Вместе с тем проблема определения профессионально важных качеств руководителя, оценки эффективности методов и стиля руководства решается в настоящее время без учета психологических особенностей мужчин и женщин. Оценка кадров проводится в основном на моделях деятельности и личности, которые построены либо как универсальные, либо применительно к мужской выборке, что в значительной степени снижает адекватность оценки эффективности деятельности руководителей-женщин и фактически нивелирует гендерные особенности руководителей разного пола.

В последние годы в большинстве развитых стран наблюдается активное завоевание женщинами лидирующих позиций в бизнесе и политике. Роль женщины в общественном и трудовом плане претерпевает значительные изменения; граница между «мужскими» и «женскими» профессиями в современном мире все больше размывается. Уже сейчас наблюдается все более активное освоение женщинами разных областей общественной жизни. Их количество увеличится и среди политиков, руководителей государств, и руководителей, менеджеров, директоров как больших предприятий, организаций, так и мелких, средних фирм. Несмотря на столь оптимистичные прогнозы относительно женской занятости, проблема эта остается весьма актуальной для России. Острота ее

возрастает в связи с тем, что в общественном сознании россиян все еще распространено представление о незаинтересованности российских женщин в завоевании высших позиций в иерархии российских предприятий. Очень популярна в последнее время в нашей стране хорошо известная в западных странах метафора о «стеклянном потолке» («glass ceiling»), основанная на фактах, когда женщины имеют больше препятствий для служебного роста, чем мужчины. «Стекло́нный потолок» – это невидимая, но реальная преграда, на которую наталкивается женщина-лидер, когда пытается достичь вершин успеха; для мужчин такой преграды не существует (Ушакова, 1997). Все это актуализирует проблему изучения гендерных аспектов лидерства.

Подчеркнем, что выделение гендерного аспекта проблематики лидерства составляет особенность всех современных мировых и российских социокультурных процессов. Рост этой тенденции связан с процессом радикальных изменений традиционных систем ценностей и социальных ролей в современном обществе, которые наполняются во все возрастающей степени социально значимым гендерным содержанием. Эмпирические исследования и теоретические наработки в данной области знания способствуют пониманию проблемы адаптации в радикально меняющихся социокультурных условиях и выявлению причин, облегчающих или тормозящих этот процесс.

Проблема половых и гендерных особенностей человека,

их природной обусловленности, социальных и психологических детерминант является достаточно острой. В психологической науке сформировались два близких, но не тождественных направления исследований – психология половых различий и гендерная психология.

Как известно, половой диморфизм относится к числу фундаментальных, постоянных характеристик человеческого онтогенеза. Не случайно, что начиная с середины 1960-х годов проблеме половых различий в мировой литературе посвящается до полутора тысяч публикаций ежегодно (Бандура, 1965; Айзенк, 1969; Бем, 1974; Маккоби, Джеклин, 1975; Колберг, 1978; Робинсон, 1985; Кеттелл, 1987; Берн, 1993; и др.).

Понятие *пола* в психологических исследованиях определяется достаточно широко. В его содержание включают совокупность не только биологических, но и психофизиологических, психологических и социокультурных предпосылок, в том числе культурно-исторических стереотипов, полоролевых установок, предписаний и т. д., обусловленных общественно-историческим разделением труда и детерминирующих психологические особенности личности и деятельности мужчин и женщин.

В большинстве современных исследований отмечается, что биологический пол индивида – только предпосылка развития пола психологического. Психологический пол зависит, прежде всего, от полоролевой социализации, от тех ожи-

даний и набора предписаний, которые предъявляет данное общество индивиду, от отношения самой личности к своим индивидуальным свойствам и социальным ролям. В узком смысле понятие *гендера* подразумевает обозначение пола как социокультурного конструкта. Это подчеркивает его связь с социокультурным контекстом формирования, включающим социальные представления, социальные роли мужчин и женщин и их психологические особенности, обозначаемые как маскулинность и фемининность. Маскулинность и фемининность выступают как основные измерения гендера (гендерной идентичности личности), являясь одновременно психологическими свойствами личности (Вет, 1988; Кон, 2001; Знаков, 2000; и др.).

Проблематика сходства и различий психологии мужчин и женщин в управлении стала особым предметом интенсивного научного анализа в 1990-е годы. Показателем повышенного интереса к данным вопросам последних лет явился рост количества отечественных и зарубежных исследований. К настоящему времени накоплен значительный опыт исследований половых различий, гендерных ролей, стереотипов и установок в психологии управления и организации. Большое внимание уделяется проблемам управленческого труда женщин, конкурентоспособности женщин-менеджеров, особенностям мужского и женского стиля руководства. И это не случайно. Индивидуальный стиль руководства традиционно считается наиболее показательным и к тому же достаточно

информативным феноменом, непосредственно связанным с деятельностью руководителя и влияющим на ее эффективность. Активно развивающееся направление гендерных исследований представлено работами, посвященными особенностям деловой активности мужчин и женщин в сфере бизнеса (Турецкая, 1999; Чирикова, Кричевская, 1996; Чирикова, 2002; Журавлев, Позняков, 2012).

Существует значительное число теорий в социальной науке, объясняющих природу гендерных различий в сфере руководства и лидерства. Одни настаивают на существовании стабильных различий, на доминировании фактора пола над лидерской позицией вследствие особенностей гендерного эффекта стереотипности восприятия или гендерных предубеждений (теории гендерного потока и отбора лидеров, токенизма). Теории инграциации и андрогинии объясняют различия между руководителями разного пола тем, что женщины уравнивают свои позиции в эффективности лидерства за счет либо установления хороших взаимоотношений с подчиненными, либо за счет использования комбинации мужских и женских качеств. Другие теории (ситуационная, поведенческая, комплексная) постулируют ведущее значение лидерской позиции над гендерным фактором: женщины и мужчины будут отличаться по лидерской эффективности лишь в том случае, если будут использовать различный лидерский стиль. В более поздние годы были разработаны подходы, утверждающие равноценность лидерской по-

зиции и фактора гендера. Наиболее известной является социально-ролевая теория гендерных различий Э. Игли (Eagly, 1990). Мужчины и женщины-лидеры должны вести себя соответственно их гендерной роли, а в поведении и мотивации соответствовать гендерному стереотипу. В то же время женщины-лидеры испытывают конфликт между гендерной и лидерской ролями, так как лидерская роль, согласно социальным стереотипам, является маскулинной. Негативные предубеждения против женщин-лидеров способствуют снижению самооценки, неуверенности в своих силах и, как следствие, снижают их управленческую продуктивность. И хотя многие женщины способны преодолеть эти проблемы, мужчины имеют преимущество при сравнении их с женщинами в роли лидера. Несмотря на популярность этой теории, она не может объяснить случаи, когда женщины и мужчины ведут себя одинаково в одной и той же лидерской позиции.

Эмпирические доказательства влияния фактора пола и гендера на особенности управления в организации носят неоднозначный характер. Так, в ряде исследований установлено, что успешный менеджмент не имеет пола: эффективные менеджеры должны обладать двойным репертуаром управленческих технологий – и мужским и женским, демонстрируя смешанный тип лидерства, не имеющий четких половых признаков. В современном менеджменте выявлено также отсутствие реальных половых различий при парадоксальном сохранении полоролевых стереотипов. Результа-

ты исследований, основанных на идеях «управленческой решетки» (Блейк, Моутон, 1978), показали, что вопреки сложившемуся мнению среди женщин-руководителей наблюдается равенство в выраженности ориентаций на задачу и на человека, как и среди руководителей-мужчин. Существующее мнение о меньшей эффективности руководителей-женщин по сравнению с руководителями-мужчинами в силу их концентрации на гармонизации человеческих отношений, приводящей к потере внимания к достижению эффективности функционирования организации, также эмпирически не подтверждаются (Чикер, 1981). В то же время замечено, что «мужской» стиль более эффективен либо в структурированных ситуациях и простых задачах, либо в ситуациях с высокой степенью неопределенности, а «женский» стиль дает наибольшую эффективность в рутинных условиях. Анализ особенностей мужского и женского руководства позволяет сделать вывод об их обусловленности различиями в структуре профессионально важных качеств у мужчин и женщин (Ермолаева, 1986). В отечественной социальной психологии изучение стилей руководства и их специфики у руководителей-мужчин и женщин проводилось в производственных коллективах (Журавлев, Хащенко, Хащенко, 1989).

Проблема совместного влияния фактора пола и гендера на психологические особенности личности и деятельности управленческих работников не получила своего достаточно-го развития в силу явного смешения содержания этих поня-

тий (Знаков, 2000). Она достаточно остро стоит применительно к изучению управленческого взаимодействия работников разного пола как на индивидуальном, так и на групповом уровне. Актуально также исследование психологических особенностей исполнения и подчинения, а кроме того психологии мужских, женских и смешанных трудовых коллективов как субъектов и объектов руководства. Среди исследований, посвященных этой проблеме, следует выделить работы, в которых анализировались социально-психологические особенности творческой активности рядовых работников в зависимости от их пола (Чугунова, 1986).

Развитие этих направлений требует совместного анализа половых и гендерных различий стиля руководства и лидерства в условиях современной организации (Brenner, Tomkiewicz, Schein, 1989; Brown, 1977; Rice, Instone, Adams, 1984). Результаты исследований показывают, что попустительский стиль преимущественно связывается с фемининным набором качеств, а структурирующий – с маскулинным, но эффективное лидерство ассоциируется не с маскулинными, а с андрогинными чертами личности, сочетанием фемининных и маскулинных качеств (Бендас, 2006; Cann, Siegfried, 1990). В то же время мужчины и женщины одинаково эффективны. Эффективность чаще зависит от соответствия между ситуацией управления и гендером. Например, как правило, тренерский и наставнический стиль женщин более благоприятен для профессий, в которых преобладают

женщины, а командный стиль управления мужчин более эффективен для «мужских» профессий (Cann, Siegfried, 1990; Eagly, Karau, Makhijani, 1995). Эффективное управление сочетает в себе черты и женского, и мужского подходов, оно андрогинно. Будущее за коллаборативным подходом, сочетающим маскулинные эго-идеалы с женским ролевым поведением (Hackman, Furniss, Hill, 1992; Lipman-Blumen, 1992).

Хотя исследования показали существование некоторых различий в стиле управления, все же половые различия невелики, потому что лидерская роль сама во многом определяет поведение человека (Carli, Eagly, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen, 2003). Исследователи пришли к выводу, что проблемы установления различий в стиле руководства во многом детерминированы доминированием в организациях гендерных (маскулинных) стереотипов руководителя. Женщины как лидеры в некотором смысле эффективнее (прежде всего, ответственнее), чем мужчины, но страдают из-за того, что роль руководителя несет в себе черты мужского типа, особенно на высоких уровнях управления организацией. «Очистка» организационной культуры от «маскулинной ауры» позволила бы исследователям получить более четкое представление о наличии реальных стилевых различий между мужчинами и женщинами-руководителями (Butterfield, Grinnel, 1999; Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johnson, 1990).

В исследованиях часто встречаются ссылки на маскулин-

ность или андрогинность женщин-лидеров. Действительно, получены данные (Kent, Moss, 1994), что половая роль при восприятии и выдвижении лидера играет большую роль, чем биологический пол, поэтому андрогинные и маскулинные женщины с большей вероятностью становятся лидерами и более успешно реализуют себя в этой роли. Наибольшего эффекта в профессиональной деятельности, связанной с управлением, достигают лица, обладающие феминизированными чертами личности в сочетании с относительно противоположными чертами (Зингер, 1990). Кроме того, установлено, что профили маскулинных и фемининных свойств не отражают неизменных личностных свойств людей, а зависят от ряда социальных и организационных факторов, прежде всего, от профессии, уровня управления и полового состава коллектива (van Engen, Willemsen, 1999; Разумникова, 2004).

Исследования последних лет позволяют сделать вывод о том, что половые различия в стилях лидерства все же существуют. В целом, однако, руководители мужского и женского пола поступают аналогично; только в 27 % случаев эффект пола приводил к различиям в стиле руководства. Тем не менее половые различия не уменьшились и не исчезли. Интересно, что наиболее выраженный эффект гендера, установленный в работах Игли и Джонсона (Eagly, Jonson, 1992), который заключался в том, что женщины ведут себя более демократично во всех организационных контекстах, в бо-

лее поздних работах не подтвердился. По последним данным для женщин более характерен трансформационный стиль руководства, сочетающий проявления как демократического, так и авторитарного компонентов стиля. Этот стиль направлен на расширение прав и возможностей сотрудников и участие в принятии решений (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2003).

Таким образом, проблема половых и гендерных различий стиля руководства и лидерства оказывается дискуссионной и недостаточно исследованной. Отметим теоретический интерес исследователей к вопросу о соотношении влияния пола и гендерной роли на стиль руководства.

### *Концептуальные основания и программа исследования*

Предлагаемый теоретический подход основан на сочетании двух исследовательских парадигм – полового диморфизма и гендерного подхода, что позволяет получить ответы на следующие вопросы: какие гендерные свойства руководителей влияют на формирование стиля руководства коллективом и есть ли различия в механизмах формирования стиля руководства у мужчин и женщин в зависимости от их полоролевой идентичности. Это предполагает одновременный анализ соотношения половых и гендерных различий в психолого-управленческом контексте, их влияния на формирование стиля руководства.

Концептуальную схему исследования составляют следующие

щие понятия: пол, гендер и индивидуальный стиль руководства. Фактор пола рассматривается как причина психологических различий в стиле руководства между мужчинами и женщинами. Под фактором гендера мы понимаем структурный компонент личности, психологический пол, формирующийся под влиянием социокультурных факторов и проявляющийся в гендерной самоидентичности. Фактор гендера определяет принадлежность руководителя к определенной гендерной группе: маскулинных, фемининных и андрогинных, а также выраженность каждого компонента психологического пола.

Под «индивидуальным стилем руководства» (ИСР) коллективом мы понимаем стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя и подчиненных, формирующиеся под влиянием объективных и субъективных условий управления, а также индивидуально-психологических особенностей личности руководителя (Журавлев, 1976). Особенности ИСР, обусловленные влиянием пола и гендерной ролью руководителя, рассматриваются в исследовании путем анализа распределения основных типов стиля руководства, выраженности его основных компонентов (директивности, коллегиальности и попустительства), детерминации компонентов стиля со стороны психологических особенностей личности руководителя и анализа эффективности основных типов.

Основываясь на том, что доминирующая в современ-

ном обществе гендерная система отражает преимущественно асимметричные полоролевые стереотипы, культурные оценки и ожидания, адресуемые людям в зависимости от их биологического пола, затрудняет дифференциацию различий, вызванных полом или гендером, мы предлагаем следующее решение этой проблемы. Психологические особенности в стиле руководства предполагается фиксировать не только через анализ детерминации парциально для биологического и психологического пола руководителя, но также с помощью интерпретации их совместного влияния в рамках «традиционной» или «нетрадиционной» гендерной модели (системе) по следующей схеме:

- различия в ИСР, наблюдаемые при совпадении биологического и психологического пола (маскулинные мужчины, фемининные женщины – традиционные модели), интерпретируются как однонаправленное влияние фактора пола и гендера;
- различия в ИСР, наблюдаемые при рассогласовании биологического и психологического пола (фемининные мужчины, маскулинные женщины, андрогинные мужчины и женщины – нетрадиционные модели), интерпретируются как разнонаправленное влияние фактора пола и гендера.

Таким образом, при интерпретации результатов исследования мы можем делать вывод лишь об относительном, общем и специфическом вкладе того или иного фактора в де-

терминацию стилевых характеристик руководства. В связи с вышеизложенным было выполнено эмпирическое исследование, цель которого заключалась в изучении влияния фактора пола и гендера на формирование стиля руководства производственным коллективом. Достижение цели подразумевало решение следующих эмпирических задач:

- сравнительный анализ особенностей индивидуального стиля руководства у мужчин и женщин;
- сравнительный анализ особенностей индивидуального стиля руководства, обусловленных полоролевой идентичностью руководителей разного пола;
- анализ влияния личности на формирование индивидуального стиля руководства коллективом руководителей разного пола;
- анализ сравнительного вклада влияния фактора пола и гендера руководителя на формирование индивидуального стиля руководства коллективом.

В соответствии с изложенными концептуальными положениями нами была сформулирована основная гипотеза исследования. Было высказано предположение, что факторы пола и гендера оказывают разное, специфическое, но совместное воздействие на формирование типа индивидуального стиля в целом, на отдельные его компоненты, характеризующие индивидуально типические особенности методов, способов и приемов воздействия руководителя на кол-

лектив. Различия в стиле руководства коллективом у руководителей разного пола обусловлены их гендерными особенностями – преобладанием у них фемининных, маскулинных либо андрогинных характеристик.

В исследовании приняли участие руководители среднего звена управления (начальники цехов, старшие мастера, начальники отделов, менеджеры управления персоналом) государственных и частных организаций различных сфер деятельности: производственной, образовательной, финансовой и коммерческой. Общий объем выборки составил 116 человек, мужчин (45 %) и женщин (55 %). Средний возраст выборки составил 36,4 лет.

Методическая программа исследования включала разработанный в соответствии с задачами исследования прием сбора эмпирической информации (индивидуальное анкетирование) и следующие методики исследования.

1. Опросник исследования индивидуального стиля руководства (ИСР) коллективом А. Журавлева (1976). Методика позволяет определять типы стиля руководства: крайние (коллегиальный, директивный, попустительский), промежуточные (директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный) и комбинированный.

2. Методика измерения гендерной идентичности личности (BSRI), разработанная С. Бэм (1974). С ее помощью оценивалась выраженность черт маскулинности, фемининности

и андрогинности личности.

### 3. Методики оценки личности руководителя:

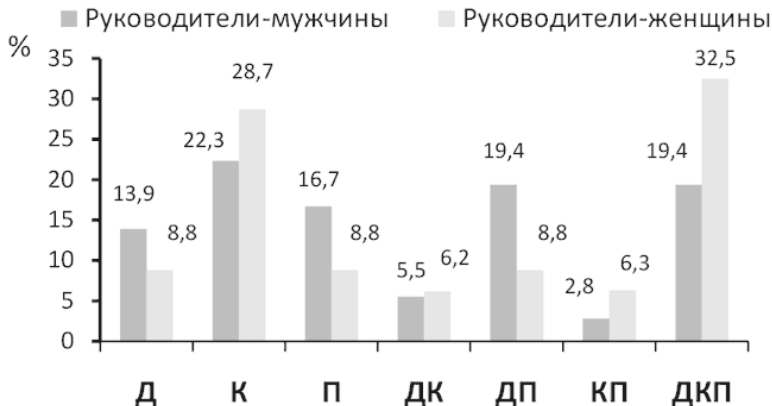
- методика ГОЛ (обобщение суждений группы оценивающих, в состав которой вошли члены коллектива, имеющие опыт совместной работы с оцениваемым лицом) по специальной программе оценки профессионально важных качеств (ПВК) руководителя (Журавлев, 2004);
- опросник Г. Айзенка для измерения личностных характеристик – экстраверсии и нейротизма;
- фрустрационный тест С. Розенцвейга в модификации Н. Тарабриной (1984) для оценки типа и направленности фрустрационных реакций личности;
- тест интерперсональной диагностики Л. Собчик (1990) для определения типов отношений к окружающим.

4. Методика экспертной оценки эффективности руководства. Оценка эффективности руководства производилась по нескольким показателям:

- по объективным результатам трудовой деятельности руководимых коллективов (% выполнения плана) с помощью анализа документов;
- на основе экспертных оценок общей эффективности руководства, которая включала оценку выполнения производственных (организация производства и т. п.) и социально-психологических (взаимоотношения в коллективе и т. п.) функций.

## 1.1. Стиль руководства и фактор пола<sup>1</sup>

Результаты исследования продемонстрировали различия в распределении основных стилей руководства в мужской и женской выборках руководителей (рисунок 1).



**Рис. 1.** Распределение типов (n=116) индивидуального стиля руководства у мужчин и женщин (%). Д – директивный стиль; К – коллегиальный стиль; П – попустительский стиль

Остановимся на анализе соотношения типов индиви-

<sup>1</sup> Параграф написан В. А. Хащенко совместно с А. Л. Журавлевым и Н. Н. Хащенко.

дуального стиля руководства (ИСР). Как у руководителей-мужчин, так и у женщин преобладает крайний тип ИСР (соответственно, у мужчин – 52,9 %, у женщин – 46,3 %). Этот результат свидетельствует о том, что у руководителей-мужчин достоверно чаще, чем у женщин, формируется именно крайний тип ИСР. Другой особенностью данной выборки является то, что и для руководителей-мужчин и для женщин характерна низкая частота промежуточных стилей руководства, на которые у мужчин приходится 27,7 %, а у женщин – 21,3 % от всего распределения типов ИСР. Как показано на рисунке, промежуточных стилей руководства у женщин по сравнению с мужчинами несколько меньше.

Следует также отметить, что у мужчин чаще встречается директивно-попустительский (19,4 %) и попустительский (16,7 %) стиль руководства, тогда как у руководителей-женщин эти типы выражены незначительно. У женщин примерно на 68 % чаще встречаются комбинированный тип ИСР: в мужской выборке – 19,4 %, а в женской – 32,5 %.

Установлено, что у руководителей-мужчин наиболее распространенным является коллегиальный стиль руководства (22,3 %), тогда как у женщин – комбинированный (32,5 %). Необходимо отметить, что «удельный вес» стилей руководства, в которых компонент коллегиальности в разных сочетаниях выступает как доминирующий, у женщин почти в 1,3 раза больше, чем у мужчин (41,2 % и 30,6 % соответственно). Вместе с тем у руководителей-мужчин чаще встреча-

ются выраженные компоненты невмешательства (38,9 %) и директивный (38,8 %) компонент стиля; у женщин 23,9 % и 23,8 % соответственно. Этот факт, с одной стороны, свидетельствует о том, что руководители-женщины значительно чаще, чем мужчины, стремятся налаживать коллегиальные управленческие отношения с исполнителями и склонны брать на себя ответственность за самостоятельно принимаемые решения. С другой стороны, для мужчин-руководителей более характерны безынициативность, ожидание указаний сверху, стремление уменьшить свою ответственность в сочетании с использованием довольно жестких методов воздействия на подчиненных.

Важной характеристикой женской выборки является высокая доля промежуточных и комбинированных стилей (53,8 % от общего распределения), в то время как у руководителей-мужчин они составляют 47 %. Как уже отмечалось, у них доминирует крайний тип ИСР. Эти факты свидетельствуют о том, что управленческие отношения руководителей-женщин с исполнителями значительно многообразнее, динамичнее и отличаются индивидуальностью, а у мужчин-руководителей чаще складываются более устойчивые (стереотипные) управленческие отношения с подчиненными, они чаще используют типичные приемы и методы воздействия.

Таким образом, обнаруженные различия позволяют говорить о том, что *фактор пола* оказывает специфическое

формирующее влияние на стиль руководства: у руководителей-мужчин в большей степени определяет устойчивые, стабильные качества стиля, а у женщин – его динамические особенности. Следовательно, выявленные характеристики управленческих отношений руководителей разного пола свидетельствуют о важности психологических особенностей системы способов, методов их воздействия на руководимые ими коллективы.

Все это согласуется с данными, полученными в исследованиях, выполненных в рамках концептуальной схемы, предложенной В. Радаевым (1994). В обследовании частных предпринимателей, проведенном О. Самарцевой и Т. Фоминой (2000), были получены результаты, подтверждающие, что среди женщин-руководителей отмечается смещение в сторону фратерналиста (лидер) и партнера (координатор), которые отличаются меньшей дистанцией власти, нежели патерналист (хозяин) и бюрократизм (начальник). Вместе с тем партнерству в «женском» варианте больше присущи формальные отношения, а фратерналисту – неформальные. Интересным отличием женского стиля управления от мужского является то, что женщины гораздо чаще демонстрируют смешанные стратегии, такие как «координатор-начальник», «координатор-лидер» и «хозяин-лидер». Наличие таких стратегий наблюдалось в 50 % случаев от общего количества тестируемых. Исследование показало, что мужчины в большей степени склонны придерживаться «чистых» стра-

тегий. Демонстрация ими смешанных стилей была зафиксирована лишь в одном случае из десяти.

### **1.1.1. Личность и стиль руководства**

Можно предположить, что, в частности, психологические особенности мужчин и женщин-руководителей оказывают влияние на формирование у них различных стилей руководства, а именно, основные компоненты ИСР зависят от выраженности различных подструктур личности руководителей разного пола. В целях проверки данной гипотезы был выполнен корреляционный анализ основных компонентов стиля руководства и личностных качеств руководителей разного пола. Результаты анализа представлены в таблицах 1 и 2.

Из таблицы следует, что с формированием *директивного компонента* ИСР женщин, с одной стороны, положительно связаны личностные качества, относящиеся к профессиональной компетентности руководителя: самостоятельность в принятии решений и действиях, настойчивость, упорство и последовательность в преодолении препятствий; с другой стороны, отрицательно связаны подструктуры коммуникативных и педагогических качеств: доброжелательность, дружеское отношение к окружающим, справедливость, беспристрастность и объективность в поступках и отношениях к людям, уважительное отношение к ним, а также повышенная тревожность.

Можно сделать предварительные выводы о том, что, во-первых, формирование директивного компонента стиля руководства у женщин возможно при низкой профессиональной компетентности. Во-вторых, высокий уровень педагогических качеств руководителей-женщин препятствует возникновению директивного стиля управленческих отношений с исполнителями. Отсутствие связей между личностными качествами мужчин-руководителей и директивным компонентом стиля руководства можно, на наш взгляд, объяснить тем, что стилевые проявления управленческих отношений у руководителей-мужчин с высокой выраженностью директивного компонента стиля более однообразны и не испытывают влияния исследуемых качеств личности. Эти руководители чаще пользуются набором типичных, обезличенных способов и приемов взаимодействия с исполнителями, которые, закрепляясь, становятся для них характерными.

**Таблица 1.** Извлечение из матрицы значимых интеркорреляций личностных качеств руководителей-мужчин и основных компонентов ИСР ( $p < 0,05$ ),  $N=56$

| Компоненты ИСР и качества личности | Компоненты ИСР |       |       |
|------------------------------------|----------------|-------|-------|
|                                    | Д              | К     | П     |
| Директивность (Д)                  |                | -0,81 |       |
| Коллегиальность (К)                | -0,81          |       |       |
| Профессиональная грамотность       |                |       | -0,61 |
| Уважительнее отношение к людям     |                | 0,63  |       |
| Умение распределять работу         |                |       | -0,74 |
| Требовательность                   |                |       | -0,87 |
| Умение строить взаимоотношения     |                |       | -0,66 |
| Инициативность, активность         |                |       | -0,61 |
| Самостоятельность                  |                |       | -0,70 |
| Умение убеждать                    |                |       | -0,59 |
| Общительность                      |                | 0,76  |       |
| Оперативность                      |                |       | -0,73 |
| Настойчивость                      |                |       | -0,69 |
| Средняя оценка ПВК (по ГОЛ)        |                |       | -0,79 |

*Коллегиальный компонент ИСР у мужчин тесно связан с проявлением в его поведении уважительного отношения к людям, общительности и умения контактировать, т. е. с педагогическими и коммуникативными компетенциями руководителя. Формирование коллегиальности в стиле руководителей-женщин связано с высокой выраженностью доброжелательности, педагогических способностей, уравновешенно-*

сти, а также низким уровнем общительности в поведении руководителей, что вызвано доминированием «недоверчивого» отношения к непосредственным исполнителям. Вместе с тем выявлено, что коллегиальность отрицательно коррелирует с невмешательством (попустительством) в стиле руководства женщин, что не было обнаружено на мужской выборке.

**Таблица 2.** Извлечение из матрицы значимых интеркорреляций личностных качеств руководителей-женщин и основных компонентов ИСР ( $p < 0,05$ ),  $N=56$

| Компоненты ИСР и качества личности                        | Компоненты ИСР |       |       |
|---|----------------|-------|-------|
|   | Д              | К     | П     |
| Директивность (Д)   |                | -0,41 |       |
| Коллегиальность (К)                                       | -0,41          |       | -0,60 |
| Попустительство (П)                                       |                | -0,60 |       |
| Доброжелательность  | -0,54          | 0,42  |       |
| Профессиональная грамотность                              |                |       | -0,33 |
| Уважительное отношение к людям                            | -0,37          |       |       |
| Умение распределять работу                                |                |       | -0,36 |
| Требовательность  |                |       | -0,35 |
| Справедливость  | -0,35          |       |       |
| Самостоятельность   | 0,45           |       |       |
| Сдержанность, уравновешенность                            |                | 0,31  |       |
| Оперативность   |                |       | -0,39 |
| Педагогические способности                                |                | 0,37  | -0,35 |
| Настойчивость   | 0,37           |       |       |
| Нейротизм (по Айзенку)                                    | -0,33          |       |       |
| «Недоверчивое» отношение к окружающим (по Лири)           |                | -0,34 |       |
| «Робкое» отношение к окружающим (по Лири)                 |                | -0,37 |       |
| Разрешающий тип реакции на фрустрацию (по С. Розенцвейгу) |                |       | 0,35  |

Мужчины и женщины-руководители с выраженным компонентом попустительства (невмешательства) обладают низким уровнем развития организаторских качеств (опера-

тивности, умения распределять работу), профессиональной компетентности, а также невысокой требовательностью к подчиненным. Общая тенденция для руководителей разного пола заключается в том, что низкий уровень развития профессиональной компетентности и организаторских качеств приводит к формированию компонента невмешательства (попустительства) в стиле руководства. Наряду с общим, существует и особенное во влиянии личностных свойств на развитие невмешательства в стиле руководителей разного пола. Так, для женщин, наряду с уже указанными подструктурами личности руководителя, его формированию способствует низкий уровень развития педагогических качеств. Руководители-женщины с выраженным компонентом невмешательства, как правило, не уделяют достаточного внимания воспитательной работе в коллективе в силу невысокой общей активности в трудовой деятельности.

Руководителям-мужчинам, имеющим выраженный *компонент невмешательства*, свойственны низкий уровень развития коммуникативных и педагогических (умения строить взаимоотношения, умения убеждать), а также организаторских качеств (инициативности, активности, настойчивости, самостоятельности). Отрицательная связь компонента невмешательства ИСР с показателем средней экспертной оценки деловых качеств мужчин свидетельствует о том, что в целом низкий уровень развития ПВК у мужчин способствует формированию невмешательства в их стиле руковод-

ства. Обобщая и оценивая влияние личностных качеств руководителей разного пола на формирование основных компонентов стиля руководства, можно заключить, что влияние личности на формирование стиля руководства опосредовано фактором пола. Эта закономерность конкретизируется в ряде выводов. Во-первых, снижение уровня коллегиальности ИСР приводит к усилению компонента директивности как у руководителей-мужчин, так и у женщин, а также к возрастанию компонента невмешательства в стиле руководителей-женщин. Во-вторых, формирование коллегиального компонента стиля деятельности руководителей разного пола возможно лишь при высоком уровне педагогических и коммуникативных качеств личности. Низкий уровень развития этих подструктур приводит к формированию как директивного компонента, так и невмешательства (попустительства) в стиле руководства-женщин. Высокому уровню проявления компонента невмешательства в стиле руководства мужчин способствует низкий уровень развития всех основных подструктур личности руководителя. В-третьих, невысокие уровни профессиональной компетентности и организаторских качеств приводят к формированию невмешательства (попустительства) в стиле руководства и мужчин, и женщин.

## **1.1.2. Стиль руководства и эффективность деятельности**

В настоящее время этот вопрос об эффективности стиля руководства является дискуссионным. В исследовании было высказано предположение, что эффективность основных типов ИСР будет зависеть от пола руководителя. Полученные результаты исследования представлены в таблице 3. Из таблицы видно, что женщины, применяющие в основном директивный стиль руководства, более эффективны, чем мужчины-руководители того же стиля. Подтверждением этому служит также наличие отрицательных корреляционных связей директивного компонента стиля руководства с общей и социально-психологической эффективностью деятельности руководителей-мужчин (соответственно  $r=-0,66$  и  $r=-0,79$ ). Эффективность деятельности руководителей (и мужчин, и женщин) с коллегиальным стилем существенно не отличается. Вместе с тем с помощью корреляционного анализа выявлено, что коллегиальный компонент в стиле руководства положительно связан с производственной, социально-психологической и общей эффективностью деятельности руководителей.

Попустительский стиль руководства понижает эффективность деятельности руководителей-женщин по показателям процента выполнения плана, производственной и социаль-

но-психологической эффективности. Обнаружены также отрицательные корреляции между компонентом невмешательства и показателями производственной, социально-психологической и общей эффективности у руководителей-женщин (соответственно  $r=-0,58$ ;  $r=-0,40$ ;  $r=-0,57$ ). Полученные результаты свидетельствуют о различном характере связей между основными компонентами ИСР руководителей разного пола и успешностью их деятельности. Развитость коллегиального компонента в стиле руководства повышает эффективность деятельности как мужчин, так и женщин.

Высокая выраженность компонентов директивности и невмешательства (попустительства) негативно сказывается на эффективности деятельности руководителей вне зависимости от их пола. Однако имеет место разное отрицательное влияние этих компонентов на эффективность деятельности руководителей-мужчин и женщин: при одинаковой выраженности директивного компонента ИСР успешность деятельности руководителей-мужчин значительно ниже, чем женщин, а по компоненту невмешательства (попустительства) – наоборот. Следовательно, директивный стиль руководства менее эффективен для мужчин, а попустительский – для женщин. Директивно-коллегиальный стиль руководства повышает успешность деятельности мужчин (по показателям % выполнения плана, общей и социально-психологической эффективности). Для руководителей-женщин данный стиль менее эффективен, главным образом за счет снижения

социально-психологической эффективности.

**Таблица 3.** Средние значения показателя эффективности основных типов ИСР руководителей разного пола (баллы, %), N=56

| Тип ИСР    | Пол | % выполнения плана | Экспертная оценка эффективности |                           |       |
|------------|-----|--------------------|---------------------------------|---------------------------|-------|
|            |     |                    | Производственная                | Социально-психологическая | Общая |
| Д*         | м   | 98,40              | 16,50                           | 12,50                     | 14,50 |
|            | ж   | 99,85              | 18,50                           | 17,60                     | 17,83 |
| К          | м   | 99,10              | 21,10                           | 20,30                     | 20,70 |
|            | ж   | 98,23              | 20,63                           | 19,38                     | 20,00 |
| П          | м   | 98,55              | 18,50                           | 18,00                     | 18,25 |
|            | ж   | 97,40              | 17,50                           | 15,70                     | 16,60 |
| М по типам | м   | 98,68              | 18,70                           | 16,93                     | 17,81 |
|            | ж   | 98,49              | 18,87                           | 17,41                     | 18,14 |
| ДК         | м   | 99,10              | 18,00                           | 19,00                     | 18,50 |
|            | ж   | 95,30              | 18,67                           | 16,00                     | 17,33 |
| ДП         | м   | –                  | –                               | –                         | –     |
|            | ж   | 97,43              | 14,67                           | 16,00                     | 15,33 |
| КП         | м   | –                  | –                               | –                         | –     |
|            | ж   | 99,18              | 18,13                           | 17,25                     | 17,75 |
| М по типам | м   | 99,10              | 18,00                           | 19,00                     | 18,50 |
|            | ж   | 97,30              | 17,20                           | 16,41                     | 16,80 |
| ДКП        | м   | 99,70              | 20,00                           | 16,60                     | 18,30 |
|            | ж   | 98,02              | 20,53                           | 18,40                     | 19,46 |

*Примечание.* Д – директивный стиль; К – коллегиальный стиль; П – попустительский стиль.

Среди основных типов ИСР комбинированный стиль руководства имеет наибольшую эффективность как у женщин, так и у мужчин. Данный факт объясняется тем, что комбинированный стиль, в силу его гибкости и динамичности, в большей степени отвечает конкретному характеру выполняемых задач, психологическим особенностям коллектива, а также конкретной ситуации в организациях. Оценивая общую картину, характеризующую эффективность основных стилей руководства в зависимости от пола руководителя, можно сделать следующие выводы. Во-первых, наиболее эффективными среди мужчин оказываются руководители, владеющие комбинированным и коллегиальным типами ИСР, а наименее эффективными – руководители-мужчины с директивным типом. Во-вторых, в женской выборке наименее успешными оказались руководители с крайним (за исключением коллегиального) и промежуточными стилями руководства, а наиболее успешными, так же как и у мужчин – с комбинированным стилем. В-третьих, социально-психологическая эффективность крайних типов ИСР руководителей-женщин выше, чем мужчин.

Таким образом, наиболее эффективными являются руководители-мужчины и женщины, применяющие в своей деятельности комбинированный тип ИСР, который позволяет более гибко использовать преимущества основных компонентов стиля и нейтрализовать их слабые стороны. Следу-

ет также отметить, что комбинированный стиль руководства обеспечивает большую социально-психологическую эффективность руководителей-женщин по сравнению с мужчинами. Сложность выявленных связей между стилем руководства и эффективностью деятельности руководителей разного пола свидетельствует о том, что эффективность зависит от системы факторов, которая, наряду с фактором пола руководителя, включает и многие другие.

Таким образом, установлено, что фактор пола оказывает специфическое влияние на формирование стиля руководства коллективом, определяя различную выраженность основных компонентов и типов ИСР у руководителей разного пола: у руководителей-женщин преобладают комбинированный и промежуточный стили, у мужчин – крайние стили руководства. Фактор пола обуславливает проявление более устойчивых его характеристик у руководителей-мужчин, а более динамичных – у женщин. Он определяет разную интенсивность отрицательного влияния некоторых его компонентов (директивности и невмешательства) на эффективность деятельности руководителей разного пола. Наиболее эффективными являются руководители-мужчины и женщины, применяющие в своей деятельности комбинированный стиль руководства. Причем данный тип ИСР обеспечивает большую по сравнению с мужчинами социально-психологическую эффективность руководителей-женщин.

Формирование коллегиального компонента ИСР опреде-

ляется высоким уровнем развития подструктуры педагогических и коммуникативных качеств личности руководителя. Низкий уровень выраженности этих подструктур приводит к формированию как директивности, так и невмешательства (попустительства) в стиле руководства женщин. Низкий уровень развития всех основных подструктур личности руководителя способствует формированию компонента невмешательства в стиле руководства мужчин.

## **1.2. Гендерные особенности стиля руководства**

Под гендерными особенностями руководителя подразумевают уровень выраженности в структуре его личности того или иного компонента психологического пола: маскулинности, андрогинности либо фемининности. На основании оценки этих компонентов все руководители были отнесены к определенным гендерным типам, которые в целом по выборке распределились следующим образом. Большинство мужчин (50 %) и женщин (61 %) от числа опрошенных относят себя к андрогинному типу, т. е. сочетающему черты фемининности и мускулинности. Принадлежность большинства руководителей к андрогинному типу отражает изменения социальной модели женщин и мужчин, выражающиеся в сближении их положения в современном обществе.

Вторым по выраженности среди женщин-руководителей

является компонент фемининности (36 %), у мужчин – маскулинные черты идентичности (46 %). Достоверные половые различия по гендерным ролям у руководителей наблюдаются только по компонентам маскулинности и фемининности, т. е. фемининный тип психологического пола типичен для женщин и, наоборот, маскулинный тип – для мужчин-руководителей.

Можно заключить, что для данной выборки руководителей наиболее характерным выступает андрогинный тип личности. Согласно исследованиям, андрогинная личность имеет богатый набор полоролевого поведения и гибко использует его в зависимости от динамично изменяющихся социальных ситуаций (Бернс, 1986). Считается, что гармоничная интеграция маскулинных и фемининных черт повышает адаптивные возможности андрогинного типа. Это подтверждается данными о распределении выраженности компонентов психологического пола среди основных типов ИСР (рисунок 2).

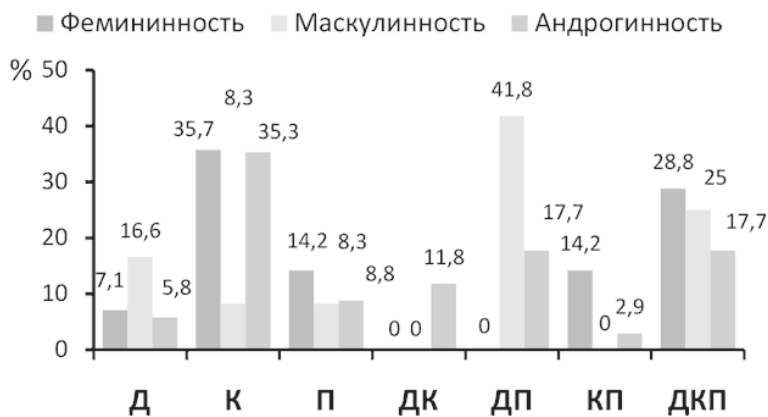
У руководителей *маскулинного типа* удельный «вес» стилей руководства, в которых компоненты директивности и попустительства (невмешательства) в разных сочетаниях выступают как доминирующие, больше, чем у других гендерных типов (58,4 % и 50,1 % соответственно).

Наоборот, у этой группы руководителей крайне редко встречается выраженный коллегиальный компонент стиля (8,3 %). Маскулинный тип характеризуется доминировани-

ем директивно-попустительского (41,8 %) и комбинированного (25 %) стиля руководства.

У руководителей *фемининного типа* существенно чаще встречаются выраженные компоненты коллегиальности (49,9 %), реже попустительский (28,4 %) и очень редко директивный (7,1 %) компоненты стиля. У них наиболее распространены коллегиальный (35,7 %) и комбинированный (28,8 %) стили руководства.

Для руководителей *андрогинного типа* характерны высокая доля компонента коллегиальности (50 % от всего распределения), а также директивного (35,9 %) и попустительского (23,4 %) компонентов ИСР. В данном типе чаще преобладают коллегиальный (35,3 %) и комбинированный (17,7) типы ИСР.



**Рис. 2.** Распределение компонентов гендера среди типов ИСР, %; N=60

Можно заключить, что руководители-мужчины и женщины, у которых развиты андрогинные или фемининные черты личности, чаще устанавливают коллегиальные отношения с подчиненными, используют гибкие методы и способы руководства подчиненными, склонны к развитию их самостоятельности, привлекают их к принятию решений. Напротив, усиление черт маскулинности личности руководителя чаще приводит к использованию стереотипных методов руководства без учета конкретной управленческой ситуации, склонности к проявлению давления на подчиненных, жестких, директивных методов управления, часто в сочетании с безынициативностью, ожиданием указаний сверху, стремлением уменьшить свою ответственность.

Важной характеристикой выборки руководителей фемининного и андрогинного типа является высокая доля крайних типов ИСР (соответственно, 57 % и 50 %) по сравнению с руководителями маскулинного типа (33,2 %). У них, как отмечалось, доминирует промежуточный тип – директивно-попустительский. Для комбинированного типа ИСР типичным является развитие всех гендерных характеристик при доминировании черт фемининности и маскулинности личности. Результаты корреляционного анализа подтвердили сделанные выше выводы.

Повышение маскулинности личности приводит к усилению директивности стиля руководства, и наоборот, развитие коллегиального компонента ИСР связано с усилением фемининных и андрогинных качеств и ослаблением маскулинных черт личности руководителей. Обращает на себя внимание отсутствие прямых, однозначных связей между характеристиками психологического пола и формированием попустительского компонента стиля руководства.

**Таблица 4.** Взаимосвязь между компонентами стиля руководства и гендерными характеристиками руководителей, N=60

| Компоненты ИСР  | Гендерные характеристики |              |               |
|-----------------|--------------------------|--------------|---------------|
|                 | Маскулинность            | Фемининность | Андрогинность |
| Директивность   | 0,378*                   | -0,540*      | -0,518*       |
| Коллегиальность | -0,348*                  | 0,402*       | 0,385*        |
| Попустительство | 0,004                    | -0,244       | -0,094        |

*Примечание.* \* отмечены коэффициенты корреляции, значимые при  $p < 0,05$ .

### **1.3. Стиль руководства: совместные эффекты гендера и пола**

Полученные результаты об особенностях стилей руководства, порождаемых влиянием пола и гендера руководи-

ля, позволяют заключить, что биологический и психологический пол оказывают как общее, так и специфическое воздействие на формирование индивидуального стиля руководства в целом, на отдельные его компоненты, характеризующие индивидуально типические особенности методов, способов и приемов воздействия руководителя на коллектив. Другими словами, различия в стиле руководства коллективом у руководителей разного пола обусловлены также их гендерными особенностями – преобладанием у них фемининных, маскулинных либо андрогинных характеристик. Регрессионный и качественный анализ взаимосвязи компонентов ИСР и гендерных характеристик у руководителей разного пола позволяет сделать ряд выводов.

Формирование *директивности* в стиле руководства обусловлено совместным влиянием факторов пола и гендера. Директивность связывается с присутствием маскулинных черт и отсутствием фемининных и андрогинных качеств личности руководителей, преобладает у мужчин по сравнению с женщинами. Данный компонент типичен для руководителей гендерной группы *маскулинные мужчины*. В прочих гендерных группах (у андрогинных женщин и мужчин) он встречается достоверно реже либо крайне редко (у фемининных женщин). Можно заключить, что директивность стиля руководства является, прежде всего, проявлением маскулинных черт личности руководителей-мужчин. Совпадение биологического и психологического пола у пре-

обладающей части выборки мужчин-руководителей, носителей этого компонента, позволяет сделать вывод о том, что основным трендом формирования директивности стиля руководства является взаимное усиление влияний пола и гендера в рамках традиционной гендерной модели поведения мужчины. В то же время нельзя не отметить иной тип гендерной детерминации. Он связан с механизмом развития фемининных черт личности у руководителей-мужчин, приводящим к большей гибкости в проявлении директивного стиля руководства. Как уже отмечалось, для андрогинного типа руководителей-мужчин характерен директивно-попустительский стиль руководства.

Формирование *коллегиальности* в стиле руководства также обусловлено общим влиянием гендера и пола руководителей. Коллегиальность связывается с фемининными и андрогинными чертами личности руководителей, а также характерна преимущественно для женщин по сравнению с мужчинами. Этот компонент стиля максимально представлен в следующих гендерных группах руководителей: у фемининных и андрогинных женщин, а также, реже, у андрогинных мужчин. Совпадения биологического и психологического пола в выборке женщин, имеющих традиционную гендерную модель, а также их расхождения в выборке женщин и мужчин (нетрадиционная модель идентичности), позволяет высказать предположение о ведущем влиянии фактора гендера на формирование данного компонента стиля. Коллеги-

альным способам и методам руководства способствуют разные гендерные механизмы формирования, основанные либо на традиционной фемининной модели поведения, либо на модели поведения, основанной на сочетании женских и мужских качеств у руководителей-женщин. Отметим, что эффективность коллегиального стиля руководства является, прежде всего, гендерной характеристикой, так как не зависит от пола руководителя.

Однозначной связи между компонентом *попустительства* (невмешательства), полом и гендером руководителя не выявлено. Проявление черт попустительства в поведении руководителя чаще связывается с маскулинными мужчинами, реже с фемининными женщинами и с андрогинными мужчинами и женщинами. Его формированию в небольшой мере препятствует развитие в личности гармоничного сочетания фемининных и маскулинных качеств. Наоборот, усиление маскулинности в поведении руководителя может способствовать проявлению методов и способов руководства, приводящих к безынициативности, избеганию или перекладыванию ответственности, характерных для попустительского стиля. При этом следует обратить внимание, что удельный вес компонента попустительства в ИСР для руководителей-мужчин достоверно выше, чем у женщин. Можно заключить, что формирование этого компонента определяется не полом или гендером руководителя, а детерминируется его личностью, прежде всего, развитием профес-

сионально важных качеств. Напомним, что недостаточная профессиональная компетентность и отсутствие организаторских качеств способствуют усилению компонента попустительства в стиле руководства, преимущественно у руководителей-мужчин. В то же время эффективность попустительского стиля достоверно ниже для руководителей-женщин. На основании вышеизложенного можно заключить, что влияние пола и гендера на формирование компонента попустительства носит характер, модифицирующий детерминацию со стороны фактора личности руководителя.

Пол и гендер оказывают влияние также на формирование основных типов ИСР. Комбинированный (смешанный) стиль руководства преобладает у руководителей-женщин, реже проявляется у мужчин, имеющих преимущественно традиционную модель гендерной идентичности (фемининные женщины и маскулинные мужчины), а также, но в значительно меньшей степени, у руководителей, имеющих нетрадиционную гендерную модель (андрогинные мужчины и женщины). Преобладание руководителей-женщин по сравнению с мужчинами, применяющими в своей деятельности комбинированный стиль руководства, позволяет сделать вывод о доминировании фактора пола относительно гендера в детерминации данного типа ИСР.

Таким образом, традиционная модель гендерной идентичности, обеспечивающая совпадение биологического и психологического пола, обуславливает проявление устойчи-

вых характеристик управленческих отношений с подчиненными: директивного и попустительского – у руководителей-мужчин, коллегиального – у женщин.

Нетрадиционная модель гендерной идентичности руководителей, способствует формированию динамичных характеристик стиля, определяя многообразие и гибкость системы способов и методов воздействия на руководимые ими коллективы. При этом следует сформулировать важное в теоретическом плане положение, которое предполагает, что эффективное руководство не зависит от пола руководителя и ассоциируется не с одной какой-то конкретной группой гендерных качеств (раньше полагали, что это возможно установить), а может осуществляться при проявлении как фемининных, так маскулинных и андрогинных черт личности руководителя. Общая тенденция для руководителей разного пола и гендерной принадлежности заключается в том, что эффективность руководства определяется, прежде всего, высоким уровнем развития всех подструктур профессионально важных качеств руководителя.

# **Глава 2. Социально-психологическая типология подчиненных<sup>2</sup>**

## **Введение**

Социально-экономические изменения в нашей стране, существование предприятий разных форм собственности, функционирование организаций в условиях рыночной экономики актуализируют проблемы повышения эффективности управления организационными процессами. В этой связи на передний план выступают психологические аспекты оптимизации процессов руководства и подчинения, обеспечения эффективного управления современным предприятием с учетом особенностей менталитета российского менеджмента.

Необходимо отметить, что проблематика психологии исполнения (психологии исполнительской деятельности) является недостаточно разработанной в науке по сравнению, например, с психологией руководства. Наименее изученными являются такие аспекты исполнения, как: свойства (характеристики) исполнительской деятельности, методы, стили и типы исполнения, проблема влияния исполнителя на руко-

---

<sup>2</sup> Глава написана совместно с Н. П. Смирновой.

водителя, диагностика исполнения и др. Значительно меньше в теоретическом и особенно в эмпирическом плане изучена *типология подчиненных*, основанная на когнитивных аспектах психологического отношения подчиненных к руководителю.

Наибольший интерес представляют работы, которые посвящены роли субъективных эталонов и ролевых ожиданий в системе «руководство – подчинение». Было отмечено, что содержание представлений о личности руководителя составляют эталонные требования, которые формируются под влиянием социальных процессов, происходящих в обществе, личного опыта и идеальных представлений о множестве качеств личности.

Эта проблема, несмотря на ее традиционность, сохраняет в настоящее время как теоретическую, так и практическую актуальность. Это объясняется, с одной стороны, тем значением, которое имеют качества личности руководителя как предпосылка эффективного управления коллективами, а также контекстом новых требований к нему, которые складываются в настоящее время под воздействием новых социально-экономических, организационно-управленческих и психологических изменений, происходящих в российском обществе. При этом особую теоретическую и практическую значимость приобретает анализ когнитивных процессов, отражающих систему требований к руководителю, а также приоритеты и критерии его оценивания. Соответ-

ствие качеств реального руководителя требованиям, предъявляемым к нему подчиненными, является ведущим фактором формирования его авторитета, успешности взаимодействия в системе «руководство – подчинение». Важный аспект исследования требований к личности руководителя с точки зрения подчиненных связан с понятием «идеальный руководитель». Понятие «идеальный руководитель» в отечественной психологии чаще всего употребляется в аспекте изучения субъективных эталонов оценивания руководителя со стороны подчиненных. Согласно результатам проведенных исследований выявлено, что в процессе управленческого взаимодействия у работников организации возникает образ идеального представителя профессии, который служит своеобразной мерой соотнесения (эталонном) при оценке конкретного человека как руководителя (или специалиста). В ряде исследований установлено, что социально-экономические изменения существенно влияют на психологию исполнителей и, в первую очередь, на систему их требований к личности руководителя, изменяя приоритеты критериев оценивания его авторитета со стороны подчиненных (Гиттельмахер, 1984; Журавлев, Сивашенко, 1998; Кабаченко, 2000).

Особый интерес в контексте изучения психологических закономерностей формирования требований к личности современного руководителя представляет феномен «социальных представлений». Социальные представления определя-

ют как особую форму обыденного познания, свойство социального мышления, направленного на освоение и осмысление социального, материального и идеального окружения человека. Социальные представления формируют систему предпочтений личности относительно конкретных социально-экономических и организационно-управленческих условий трудовой деятельности работника. Являясь отрефлексируемыми и интегрированными личностью знаниями и индивидуальным опытом прошлого организационного поведения, социальные представления оказывают влияние на реальное поведение работника в организации, на его реальные управленческие отношения в системе «руководства – подчинения». Отметим высокую опосредованность социальных представлений человека индивидуально-психологическими особенностями его личности. Вместе с тем роль и значение такого феномена обыденного сознания, как социальные представления, повышается именно в ситуациях социальных, экономических и организационных изменений.

Новым становится изучение взаимосвязи личности подчиненных и их представлений о психологических качествах современного руководителя. Такая постановка проблемы даст возможность исследовать вопрос о содержании и механизмах формирования психологических оснований оценки руководителя со стороны подчиненного, расширить проблематику изучения социальных представлений о человеке как субъекте конкретной профессиональной деятельности,

прежде всего, управленческой, а в более широком теоретическом контексте – изучать влияние социальных представлений на управленческие процессы в организации.

В свете вышеизложенных положений была сформулирована следующая *гипотеза* исследования. Представления об идеальном руководителе являются потребностно-мотивационной характеристикой личности подчиненного, отражают его личные предпочтения, а также позицию в системе управленческого взаимодействия «руководитель – подчиненный». Содержание представлений об идеальном руководителе может выступать в качестве социально-психологического основания типологии подчиненных. В качестве основания типологии выступают ориентация на ведущие направления (векторы) оценки реального руководителя. Для развития основной были сформулированы дополнительные гипотезы.

1. Существует взаимосвязь психологического содержания представлений об идеальном руководителе с личностными характеристиками подчиненного и опытом его реального управленческого взаимодействия.

2. Наиболее значимыми компонентами личностной детерминации представлений об идеальном руководителе выступают ценностные ориентации подчиненного и его представления о себе как субъекте организационного поведения.

3. Степень рассогласования оценок в представлениях подчиненных об идеальном и реальном руководителе выступа-

ет эмпирическим критерием состояния удовлетворенности подчиненных отношениями с руководителем, а также его деятельностью.

Целью исследования является изучение психологического содержания социальных представлений об идеальном руководителе как основания типологии подчиненных. Предметом исследования выступали представления об идеальном руководителе, под которыми понимаются субъективные оценки, относящиеся к различным деловым и личностным качествам руководителя.

### *Концептуальные основания исследования*

В теоретическом плане наше исследование опирается на работы, изучающие процессы восприятия руководителя подчиненными. В них отмечается, что представления человека о другой личности отражают не все характеристики этой личности, а только наиболее значимые для «оценщика». Эти представления становятся своеобразными эталонами требований, которые формируются под влиянием социальных запросов, личного опыта и представлений о качествах личности профессионала.

В этой связи возможно предположить, что в процессе жизнедеятельности у членов различных групп, занятых совместной деятельностью, вырабатываются представления об идеальном руководителе, которые служат своеобразной ме-

рой (эталоном) при восприятии и оценке деятельности конкретного руководителя. Степень соответствия поведения руководителя групповым требованиям обуславливает отношение членов группы к руководителю, выступает в качестве одного из ведущих факторов, регулирующих процессы взаимодействия в группе, определяет успешность достижения ее членами поставленных целей.

Основное отличие нашего понимания от традиционного подхода в исследовании эталонов оценивания руководителя заключается в следующем. В представлениях об идеальном руководителе доминирующее значение имеет личностный контекст требований подчиненного к личности, поведению и деятельности руководителя, проявляющийся в выборе желаемых качеств, который отражает приоритеты в психологических основаниях (критериях) оценки его личности. По нашему мнению, в представлениях об идеальном руководителе в концентрированном виде проявляется не только социально типическое, отражающее ролевую (организационную) позицию подчиненного в системе управленческих отношений, но и, прежде всего, индивидуально-психологическое содержание его требований к руководителю. Данный взгляд на проблему позволяет говорить о типологических особенностях социальных представлений субъекта, т. к. их содержание выражает его позицию в системе управленческих отношений с руководителем. В то же время такое понимание вопроса позволяет ставить проблему личностных (инди-

видуально-психологических и социально-психологических) механизмов детерминации социальных представлений, психологической типологии подчиненных на основе изучения содержания их представлений об идеальном руководителе. Приведенные теоретические положения послужили концептуальным основанием построения программы исследования.

### *Программа исследования*

Объектом исследования выступили курсанты одного из военных вузов<sup>3</sup>, а также работники ряда организаций г. Москвы<sup>4</sup>. Объем выборки составил 168 человек, мужчины и женщины в возрасте от 18,5 до 60 лет, с высшим, неполным высшим, средним специальным и средним образованием с опытом работы от 1 до 40 лет.

В ходе исследования решались следующие задачи.

1. Проанализировать психологическое содержание представлений подчиненных о качествах идеального руководителя и выявить их структуру.
2. Построить психологическую типологию подчиненных.
3. Исследовать взаимосвязь компонентов структуры представлений об идеальном руководителе с личностными характеристиками подчиненных.
4. Изучить взаимосвязь степени расогласования пред-

---

<sup>3</sup> В исследовании принимали участие Н. П. Смирнова и С. Е. Поддубный.

<sup>4</sup> В исследовании принимала участие М. Ф. Катаева.

ставлений подчиненных о качествах идеального и реального руководителей с удовлетворенностью подчиненных различными аспектами трудовой деятельности в организации.

В исследованиях использовались следующие методики.

1. 16-факторный опросник личности Кеттелла (форма А) и пятифакторный опросник «Большая пятерка» (Big Five) для изучения черт личности.

2. Методика Е. Фанталовой для изучения ценностных ориентаций личности.

3. Модифицированный вариант методики Ф. Фидлера для изучения представлений об идеальном руководителе (приложение 1). Данный вариант методики отличается от классического следующим: иным набором оцениваемых качеств (включающим не только личностные, но и деловые характеристики), представленных в униполярном виде. Список оцениваемых качеств, выделенных экспертами, включал наиболее значимые для профессиональной деятельности характеристики. Половина из них отнесена к категории деловых, а оставшиеся – к категории личностных качеств. Подчиненные кроме представлений об идеальном руководителе осуществляли также самооценку и оценку своего непосредственного руководителя. Оценка производилась с помощью 10-балльной шкалы.

4. Опросник удовлетворенности отдельными аспектами труда в организации: взаимоотношениями с руководителем,

с коллегами по работе, условиями труда и деятельностью руководителя. Степень удовлетворенности трудом измерялась по семибалльной шкале: от 1 – неудовлетворен полностью – до 7 – удовлетворен полностью.

Анализ данных проводился при помощи статистической программы Statistica 5.0 и компьютеризированного семантического словаря личностных черт русского языка «Тезал» (Шмелев, Похилько, Козловская-Телькова, 1988).

## **2.1. Представления подчиненных об идеальном руководителе: структура и компоненты**

Средние значения оценок качеств идеального руководителя варьируют в диапазоне от 7,4 до 9,3 баллов. Следует отметить, что минимальные значения исследуемых показателей можно назвать низкими только условно, т. к. оценки от 7 до 10 баллов в используемой методике характеризуют степень их выраженности как «выше среднего» и «высокую». Полученный результат свидетельствует в целом о высокой значимости всех оцениваемых качеств руководителя и отражает в целом общий высокий уровень требований к деловым и личностным качествам непосредственного руководителя: 18 качеств имеют высокие значения и только 6 – средние баллы. Наиболее высоко в образе идеального руководителя

подчиненными оцениваются такие качества, как лидерство (9,3), ответственность (8,9), профессиональная компетентность (9,1), организованность (8,69), надежность (9,2), мотивированность (8,51) и справедливость (9,2), т. е. преимущественно деловые качества руководителя. Данный результат свидетельствует о наибольшей важности деловой сферы взаимодействия руководителя и подчиненного. Минимальные оценки получили такие личностные качества, как симпатичность (7,4), уживчивость (8,1) и жизнерадостность (7,9).

Следует отметить, что по высоко оцениваемым качествам идеального руководителя наблюдается меньший разброс оценок подчиненных, чем по более низко оцениваемым качествам. Таким образом, наиболее значимые качества идеального руководителя – это те характеристики, которые в представлениях об идеальном руководителе относятся к числу наиболее общих, типичных требований к личности руководителя, составляют их основу. Менее выраженные личностные характеристики идеального руководителя – основания (критерии) оценки руководителя, которые в большей мере дифференцируют подчиненных, характеризуя их индивидуальные предпочтения.

С целью выявления системы личностно значимых требований к поведению и личностным особенностям руководителя было проанализировано психологическое содержание представлений о качествах идеального руководителя с помощью факторного анализа (метода главных компонент). При

интерпретации факторов мы опирались не только на информацию о переменных, которые имеют высокую факторную нагрузку, но и учитывали характеристики руководителя, одновременно входящие в несколько факторов, по сути являющихся общими, «корневыми» признаками структуры представлений подчиненного. В результате анализа было получено пятифакторное решение, описывающее 66,3 % случаев (таблица 5). Названия факторов были выбраны в результате интеграции характеристик, вошедших в факторы со значимыми весами (с помощью компьютерной программы «Тезал»).

*Первый фактор* (объясняющий 30,6 % случаев) объединяет совокупность качеств идеального руководителя, которые отражают его базовый признак, обозначенный нами как «Влияние» (или «Общая способность к руководству»). В данном компоненте представлений репрезентируются (отражаются) наиболее значимые атрибутивные характеристики руководителя: личностный потенциал руководителя, способность осуществлять управленческую деятельность, быть мотивированным, настойчиво и упорно достигать поставленных целей, действовать, обладать склонностью к соблюдению установленных социальных (организационных) норм поведения и, наконец, проявлять лидерские качества руководителя.

**Таблица 5.** Факторная структура представлений об иде-

альном руководителе, факторные веса, N=168

| Качества                     | Факторы |        |        |        |        |
|------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
|                              | F1      | F2     | F3     | F4     | F5     |
| Аккуратный                   | 0,190   | -0,030 | 0,404  | 0,240  | 0,621* |
| Дисциплинированный           | 0,469   | -0,093 | 0,109  | 0,458  | 0,376  |
| Лидирующий                   | 0,265   | -0,053 | 0,522* | 0,469  | 0,288  |
| Мотивированный               | 0,340   | 0,184  | 0,538* | 0,367  | 0,172  |
| Организованный               | 0,177   | 0,145  | 0,831* | 0,134  | 0,162  |
| Ответственный                | 0,123   | 0,160  | 0,743* | 0,094  | 0,264  |
| Профессионально компетентный | 0,186   | 0,301  | 0,368  | 0,57   | 0,540* |
| Способный к обучению         | 0,271   | 0,339  | 0,88   | -0,71  | 0,775* |
| Трудолюбивый                 | 0,202   | 0,415  | 0,17   | 0,09   | 0,702* |
| Энергичный                   | 0,726*  | 0,120  | 0,088  | 0,247  | 0,255  |
| Волевой                      | 0,709*  | -0,081 | 0,273  | 0,292  | 0,302  |
| Доброжелательный             | -0,092  | 0,685* | 0,078  | 0,381  | 0,408  |
| Жизнерадостный               | 0,104   | 0,693* | 0,202  | 0,015  | 0,206  |
| Коллективист                 | 0,101   | 0,218  | 0,153  | 0,802* | -0,011 |
| Надежный                     | 0,005   | 0,078  | 0,522* | 0,206  | 0,641* |
| Симпатичный                  | 0,022   | 0,542* | 481    | -0,031 | 0,075  |
| Справедливый                 | 0,093   | 0,181  | 0,112  | 0,553* | 0,491  |
| Требовательный               | 0,794*  | 0,211  | 0,15   | -0,054 | 0,006  |
| Уживчивый                    | 0,155   | 0,659* | -0,39  | 0,342  | 0,123  |
| Уравновешенный               | 0,287   | 0,378  | 0,239  | 0,493  | -0,013 |
| Факторный вес, в %           | 39,4    | 8,7    | 7,0    | 6,0    | 5,2    |

*Примечание.* \* – отмечены значимые факторные веса переменных при  $p < 0,05$ .

С наибольшим весом в данный фактор входят следующие

качества руководителя:

- требовательный (к себе и окружающим) – (0,80);
- энергичный (активный, инициативный) – (0,73);
- волевой (настойчивый, упорный) – (0,71);
- дисциплинированный (соблюдает установленные нормы и требования) – (0,47);
- лидирующий – (0,27).

Данный фактор является «ядерным» для представлений об идеальном руководителе в новых экономических условиях. Многие исследователи проблем лидерства и руководства относят перечисленные качества к общим способностям к руководству. Таким образом, фактор «Влияние» несет на себе основную содержательную «нагрузку» представлений, содержит в себе основные и наиболее важные качества идеального руководителя для подчиненных, отражает их требования к руководителю, чтобы он воспринимался подчиненными не только как представитель формальной власти, но и был принят как источник неформального влияния – лидерства и авторитета. Этот фактор объединяет наиболее базовые, с точки зрения представлений подчиненных, характеристики руководителя, без которых невозможна деятельность руководителя. Данный фактор по своему содержанию близок к понятию «общая способность к руководству», выделяемому в исследованиях ПВК руководителя. Другие выделенные и описанные ниже факторы имеют вспомогательное, дополни-

тельное, с точки зрения их важности для реализации управленческой деятельности, значение. На наш взгляд, остальные признаки описывают стилевые особенности поведения идеального руководителя.

*Второй фактор* (объясняющий 8,7 % случаев) объединяет следующие качества идеального руководителя:

- доброжелательный (чуткий, отзывчивый) – (0,69);
- жизнерадостный (оптимистичный) – (0,69);
- уживчивый (бесконфликтный, неагрессивный) – (0,66);
- симпатичный (привлекательный для окружающих) – (0,55).

Данный фактор обозначен как «Дружелюбие (социальная близость)» руководителя. Содержательно он представлен качествами, характеризующими тип отношения руководителя к подчиненным, который располагает к контактам, отзывчивости, сотрудничеству не только на деловом, но и межличностном уровне. В данный признак идеального руководителя включены и такие коммуникативные качества, обеспечивающие легкость вступления в контакты, как доброжелательность и приветливость в обращении с исполнителями, способность контролировать свое эмоциональное поведение. Выделение данного базового признака идеального руководителя свидетельствует, с одной стороны, о специфичности требований подчиненных, отражающих особенности их позиции в системе взаимодействия «руководитель – ис-

полнитель», с другой стороны, вероятно, тот факт, что данные качества являются дефицитными, т. е. недостаточно выраженными у реальных руководителей. Доказательством последнего служат максимальные различия в оценках подчиненными качеств «доброжелательный» и «уживчивый» идеального и реального руководителей. Таким образом, компонент представлений «Дружелюбие (социальная близость)» отражает более всего требования подчиненных к общим стилевым особенностям поведения идеального руководителя, характеризующим его отношение к людям, а именно – психологический такт и культуру общения с подчиненными.

*Третий фактор* (объясняющий 7 % случаев) включает такие качества идеального руководителя, вошедшие в него со значимыми весами, как:

- организованный (внутренне собранный) – (0,83);
- ответственный (добросовестный, исполнительный) – (0,74);
- мотивированный (имеет выраженный интерес к выполняемой деятельности) – (0,54);
- лидирующий (организующий, ведущий) – (0,52);
- профессионально компетентный – (0,38).

Данный фактор получил название «Деловой настрой» (деловитость)», т. к. объединяет деловые качества личности в сочетании с характеристикой лидирующей позиции руководителя. Признак включает наиболее важные для авторитета

руководителя, с точки зрения подчиненных, качества его деятельности, определяющие ее общий стиль: планомерность работы, личную собранность, строгий порядок в действиях, ответственное отношение к обязанностям, интерес к выполняемой работе. Отметим, что в данный фактор включается и такое важное качество, как профессиональная компетентность руководителя. Тем самым подчеркивается очень важный аспект профессиональной компетентности руководителя – умение организовать не только деятельность подчиненных, но и, прежде всего, собственную деятельность. Таким образом, данный фактор объединяет в представлениях подчиненных общие требования к стилю деятельности руководителя, особенности которого выступают основой (критерием) его лидерства в деловой сфере взаимодействия в организации.

В четвертый фактор (объясняющий 6 % случаев) с наиболее значимыми весами вошли такие качества идеального руководителя, как:

- коллективист (живет интересами группы) – (0,80);
- справедливый (беспристрастный, объективный) – (0,55);
- уравновешенный (сдержанный в проявлении чувств) – (0,49);
- лидирующий (организующий, ведущий) – (0,47);
- дисциплинированный (выполняет установленные нормы) – (0,46);
- мотивированный (имеет выраженный интерес к выпол-

няемой детельности) – (0,37).

Данный фактор характеризует требования подчиненных к лидерским возможностям руководителя с точки зрения его отношения к коллективу. В идеале работники готовы подчиняться руководителю, признавать его власть, если ему будут важны и интересны проблемы коллектива, он будет принимать справедливое участие в их решении, при этом будет выдержан и дисциплинирован. Этот фактор был обозначен как «Сотрудничество с коллективом» руководителя, характеризующий степень взаимной вовлеченности руководителя и подчиненных в совместную деятельность. В данном факторе, в отличие от фактора «Дружелюбие», эмоциональный компонент имеет меньшее значение. Здесь проявляется не столько близость – дистантность руководителя с подчиненными, сколько стилевая особенность его деятельности, когда руководитель представляет и учитывает интересы коллектива, выступает в роли коллеги, который совместно с коллективом двигается к достижению единой цели. Таким образом, данный компонент структуры представления о качествах идеального руководителя характеризует социоэмоциональные основы авторитета руководителя – учет интересов подчиненного в совместной деятельности.

*Пятый фактор* объединяет следующие характеристики идеального руководителя, вошедшие в него со значимыми весами:

- способный к обучению (интеллектуальный) – (0,77);
- трудолюбивый (усердный, старательный) – (0,70);
- надежный (на него можно положиться) – (0,64);
- аккуратный (точный, пунктуальный) – (0,62);
- профессионально компетентный (обладающий необходимыми знаниями) – (0,54).

Данный фактор содержит качества, характеризующие профессиональную компетентность руководителя в аспекте, отражающем его «Отношение к делу» – качества руководителя как специалиста. Авторитет руководителя, по представлениям подчиненных, определяется характером его отношения к делу: стремлением к повышению своего профессионализма, надежностью в делах, трудолюбием, заботой о точном исполнении запланированной деятельности («Надежность в выполнении задания»). Таким образом, данный фактор объединяет группу качеств, которые составляют так называемую *основу* психологической природы экспертного авторитета и влияния руководителя – влияние, основанное на обладании руководителем специальными знаниями и трудовыми качествами, привлекательными для исполнителя, т. е. влияние через профессионализм – власть «знатока». Отметим очень важный факт: наибольшее значение в данной подструктуре качеств идеального руководителя имеет его способность к обучению или интеллектуальность. По мнению большинства исследователей, стремление к саморазвитию и

изменениям является наиболее важным качеством профессионализма руководителя, особенно значимым в современных условиях развития информационных технологий организации и управления людьми. Данный фактор был обозначен нами как «Профессионализм».

Итак, структура представлений об идеальном руководителе содержит подструктуры качеств, отражающие разные системы требований подчиненных к руководителю, психологические основания (или критерии) его оценки:

- «Влияние» как вектор оценки, характеризующий его общую способность к лидерству и руководству, – отношение к нему как к организатору;
- «Дружелюбие или социальную близость» – оценка руководителя как человека (общечеловеческое отношение);
- «Деловой настрой» – отношение к руководителю как к работнику;
- «Сотрудничество с коллективом» – отношение к руководителю как к коллеге;
- «Профессионализм» – отношение к руководителю как к специалисту.

В структуре представлений подчиненных об идеальном руководителе отражается контекст их функционирования в организационной среде, который отражает требования ее основных подсистем: технологической – характеризует руководителя с позиций его знаний и квалификации; формаль-

ной – описывает руководителя как должностное лицо, реализующее властные полномочия; внеформальной – отображает реально выполняемый руководителем объем и содержание управленческих функций; неформальной – характеризует руководителя в системе межличностных отношений (Кабаченко, 2000). Сходные закономерности восприятия личности в организации были выделены А. Лебедевым: член организации оценивается как работник (отношение к делу), как специалист (профессионал), как лидер (организатор) и как человек (нравственные качества) (Лебедев, 1990).

Следует отметить, что выделенные компоненты структуры идеального руководителя содержат психологические основы лидерского влияния руководителя, отражают реальные явления и реально значимые для подчиненных качества руководителя, и в этом проявляется специфика и отличие содержания социальных представлений подчиненных от теоретических и эмпирических «эталонных моделей» руководителя. Данные группы качеств содержат требования подчиненных к деловым (влияние, деловой настрой, профессионализм) и социоэмоциональным (дружелюбие и сотрудничество) аспектам взаимодействия с руководителем.

## **2.2. Представления об идеальном руководителе и личностные особенности подчиненных**

Выявлена взаимосвязь базовых компонентов представлений подчиненных об идеальном руководителе с их личностными свойствами и опытом реального управленческого взаимодействия. Статистический анализ осуществлен с помощью метода множественного регрессионного анализа. В целом результаты исследования демонстрируют высокую личностную обусловленность представлений подчиненных об идеальном руководителе.

Значимость компонента «Влияние» обусловлена (коэффициент детерминации 46,9 %) характеристиками подчиненных, которые свидетельствуют об их собственном стремлении к лидерству и доминированию, об их тревожности и конфликтности. Положительная корреляция рассматриваемого фактора с самооценкой подчиненных по качествам «доброжелательный» и «лидирующий», «коллективист» свидетельствует о том, что личностная значимость «организаторских» качеств руководителя обуславливается важностью для подчиненных коллективистских ценностей. Весомый вклад в этот фактор вносят субъективная значимость и доступность таких ценностей, как «материальная обеспеченность», «активная деятельная жизнь» и «свобо-

да». Низкая значимость фактора «Влияние» идеального руководителя в представлениях подчиненных может определяться такими их характеристиками, как активность, общительность, свободолюбие, уверенность в себе и своих силах.

Дополнить интерпретацию взаимосвязей фактора «Влияние» в представлениях подчиненных об идеальном руководителе с их личностными характеристиками позволил корреляционный анализ перечисленных переменных. Результаты показали, что фактор «Влияние» связан с такими личностными характеристиками подчиненных, как стремление зарекомендовать себя компетентной и ответственной личностью, способной брать инициативу, принимать окончательные решения, управлять ситуацией, контролировать поведение окружающих, пользоваться их доверием, авторитетом и уважением. Следует отметить, что фактор «Влияние» примерно в равной степени обусловлен как личностными характеристиками подчиненных, так и опытом их реального управленческого взаимодействия, что говорит о равной детерминации фактора «Влияние» личностным и социальным факторами. Таким образом, среди личностных характеристик подчиненных наибольший вклад в объяснение фактора «силы» в их представлениях об идеальном руководителе вносят ценностные ориентации и самооценка.

Компонент представлений «Дружелюбие» обусловлен (коэффициент детерминации 52,6 %) такими характеристиками подчиненных, как их коммуникабельность, активность,

умение держать себя в руках и реалистичность в решении жизненных ситуаций, жизнерадостность и уравновешенность, а также субъективной значимостью таких ценностных ориентаций, как «материально обеспеченная жизнь», «здоровье», и доступность «активная деятельная жизнь». Результаты показали, что высокая значимость фактора «Дружелюбие» в структуре представлений подчиненных связана с такими их характеристиками, как коммуникабельность и активность, умение держать себя в руках и реалистичность в отношении к жизни, жизнерадостность и уравновешенность. Также могут проявляться стремление расположить к себе окружающих, завоевать доверие, низкая враждебность и подозрительность. Превалирование у подчиненных таких качеств, как дистантность и концентрация внимания более на собственных проблемах, чем проблемах окружающих, ведет к понижению значимости фактора «Дружелюбие» в их представлениях об идеальном руководителе. Фактор «Дружелюбие» в представлениях об идеальном руководителе в большей степени связан с личностными характеристиками подчиненных по сравнению с их опытом реального управленческого взаимодействия.

Субъективная значимость компонента представлений «Деловой настрой» связана с проявлением у подчиненного таких качеств, как самостоятельность, независимость, дисциплинированность, здравомыслие, высокий социометрический статус, а также его вкладом в совместную деятельность.

Установлено, что чем выше у подчиненного суммарная самооценка своих деловых качеств, его личная практичность (фактор М по Кеттеллу) и доступность ценности «интересная работа», тем более существенной будет роль данного базового компонента в структуре представлений об идеальном руководителе. Примечательно, что коэффициент детерминации этого компонента представлений со стороны личностных свойств составил 39,7 %.

Компонент представлений «Сотрудничество с коллективом» в представлениях об идеальном руководителе обусловлен (коэффициент детерминации – 41,0 %) проявлением следующих личностных характеристик подчиненных: добродетельное поведение и соблюдение социальных норм, потребность в уважении и принадлежности к другим. Значимость данного критерия оценивания руководителя также связана с развитым чувством ответственности и коллективизма у подчиненного, низкой самооценкой качеств «энергичность», «аккуратность» и «профессиональная компетентность», а также важностью для подчиненного таких ценностей, как «познание» и «активная деятельная жизнь». Такой подчиненный может характеризоваться конформностью и склонностью брать на себя чужие обязанности, при этом быть достаточно спокойным и способным «управлять своими неудачами». Наибольший вклад среди личностных характеристик подчиненных в объяснение фактора «Сотрудничество с коллективом» в их представлениях об идеальном ру-

ководителе вносят ценностные ориентации и самооценка.

Фактор «Профессионализм» в структуре представлений определяется, прежде всего, оценкой подчиненных своих способностей к обучению и профессиональной компетентности. Этот компонент коррелирует с проявлением у подчиненных таких личностных характеристик, как потребность в общении, эмоциональная зрелость, уверенность в себе, а также значимостью ценностей «материально обеспеченная жизнь» и «наличие верных друзей».

Значительный вклад ценностных ориентаций подчиненных в отдельные компоненты структуры их представлений об идеальном руководителе обусловил анализ взаимосвязи ценностных ориентаций подчиненных с общим уровнем требований к идеальному руководителю. Обнаружена связь общего уровня требований к идеальному руководителю со значимостью для подчиненного ценностей «материально обеспеченная жизнь» и «уверенность в себе». Таким образом, к числу оснований формирования требований подчиненного к руководителю можно отнести и возрастание значимости для личности экономических ценностей. Это означает, что представления о качествах идеального руководителя может рассматриваться через призму социально-экономических изменений, происходящих в российском обществе, способствующих повышению значимости для подчиненного экономических аспектов его жизнедеятельности.

Базовые компоненты структуры представлений об идеаль-

ном руководителе в разной мере детерминированы личностными характеристиками подчиненных, при этом наименьшую степень обусловленности они приносят в такие компоненты представления, как «деловой настрой» (39,6 %), и «сотрудничество» (41,0 %), а наибольшую – в фактор «Профессионализм» (67 %). Отметим, что в целом содержание представлений об идеальном руководителе в большей степени обусловлено личностными характеристиками подчиненных, больше особенностями ценностного сознания подчиненного и его самооценкой, чем опытом реального управленческого взаимодействия.

Высокая детерминированность представлений подчиненного об идеальном руководителе самооценкой, позволяет сделать вывод о том, что личностным механизмом конструирования представлений выступает процесс персонификации, под которым подразумевается способ поддержания личностью своей идентичности. Интересен факт, что созвучные результаты были получены в исследованиях социального мышления личности (Абульханова, 2000). Было показано, что основой всей совокупности представлений личности является представление о себе, своем Я. Представления об идеальном руководителе выступают для личности ценностными ориентирами, дающими возможность оценивать как реального руководителя, так и в целом ситуацию управленческого взаимодействия с ним. Принимая во внимание идею С. Л. Рубинштейна о том, что идеалы выступают в роли мо-

тивов и стимулов, определяющих направленность личности, можно утверждать, что представления об идеальном руководителе являются потребностно-мотивационной характеристикой подчиненных, а их содержание может выступать основанием их типологии.

## **2.3. Социально-психологические типы подчиненных**

В исследовании осуществлялся индуктивный способ построения типологии подчиненных, который предполагает объединение респондентов в группы на основе сходства и различий содержания (сочетания и выраженности компонентов) структуры представления личности об идеальном руководителе, т. е. на основе наиболее существенных (в рамках наших теоретических предположений) признаков деления подчиненных на определенные типы. С данной точки зрения, результат процедуры разделения респондентов на определенные группы есть по своей сути логическая (в том числе статистическая) операция отнесения их к определенному социально-психологическому типу. Специальный анализ личности подчиненного и ее влияния на социальные представления об идеальном руководителе позволяет говорить, что в данном случае речь идет о выявлении типологических особенностей личности подчиненных, прежде всего, их ориентаций на определенные группы качеств руководи-

теля.

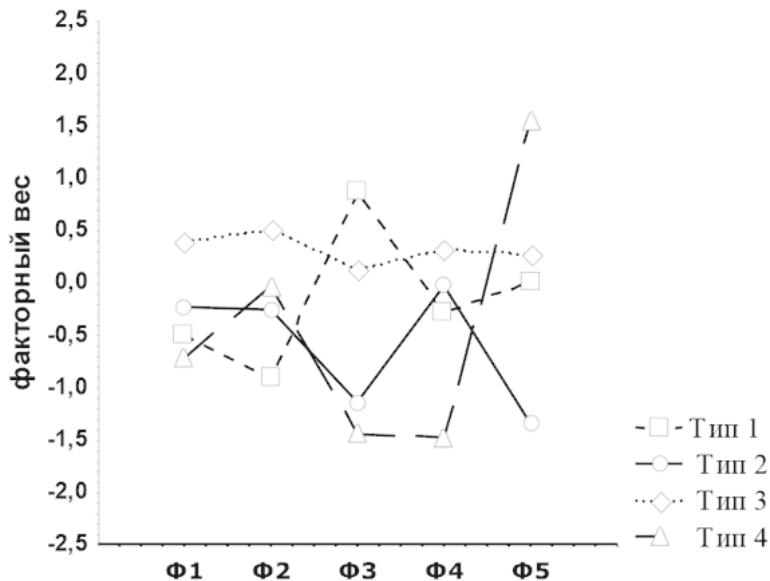
В целях построения социально-психологической типологии подчиненных были выделены типичные конstellации связей отмеченных выше критериев оценивания руководителей в разных группах респондентов. Выборка была сгруппирована в соответствии с тем, какие критерии оценки идеального руководителя для респондентов являются ведущими. С этой целью была использована процедура кластерного анализа (техника «k-средние») на основе индивидуальных факторных оценок по критериям оценивания идеального руководителя. В результате кластеризации индивидуальных факторных нагрузок компонентов структуры представлений были выделены четыре типа подчиненных, характеризующихся различным содержанием представлений о качествах идеального руководителя: 1 группа объединяет 16,8 % общей выборки респондентов, 2 группа – 24,4 %, 3 группа – 52,7 %, 4 группа – 6,1 %. Результаты кластеризации отражены в профилях факторных оценок базовых компонентов представлений каждого типа. Выделенные типы подчиненных названы нами «ориентированный на соучастие», «ориентированный на дело», «высокотребовательный», «ориентированный на профессионализм». Остановимся на их характеристике (рисунок 3).

Каждый тип подчиненных имеет выраженную ориентацию на определенные критерии оценки руководителя, соответствующие пяти выделенным ранее компонентам структу-

ры представлений об идеальном руководителе.

Тип подчиненного – *ориентированный на соучастие*. Для данного типа характерен низкий уровень требований к деловым и личностным качествам руководителя. Основные компоненты в структуре представления о качествах идеального руководителя оцениваются значительно ниже, чем в среднем по выборке. Типичный «профиль» идеального руководителя характеризуется максимальными значениями показателей по факторам «Сотрудничество с коллективом», «Дружелюбие» и «Влияние» и минимальными значениями в сравнении с другими группами респондентов по факторам «Профессионализм» и «Деловой настрой». Это говорит об ориентации членов этой группы в восприятии реального руководителя преимущественно *на отношения*, т. е. на отношенческие критерии оценивания. В данном типе представлений прослеживается ориентация подчиненных преимущественно на качества руководителя, которые обеспечивают его стремление к достижению целей организации через взаимодействие и сотрудничество с коллективом. В сознании подчиненных эта группа качеств выступает в качестве ведущего основания (критерия) оценки руководителя в системе отношений «руководитель-подчиненный». Позиция подчиненного в системе его отношений с руководителем характеризуется готовностью к взаимодействию с руководителем, авторитет которого определяется ценными для него и для эффективной работы качествами, а именно – способностью

руководителя реализовывать свои властные полномочия на основе сотрудничества с подчиненными и в соответствии с интересами коллектива. Позиция подчиненного предполагает в качестве значимой ориентацию руководителя на развитие отношений с коллективом и групповую совместную работу. Психологическими условиями подчинения для работников данного типа выступают отсутствие высокого «давления» со стороны руководителя и ограничение его влияния активным участием подчиненных в решении общих организационных задач. Тип представлений о руководителе: идеальный руководитель – *коллега, неформальный лидер*. Обратим внимание на тесную связь между представлениями о качествах идеального руководителя и общей самооценки подчиненных.



**Рис. 3.** Профиль выраженности структурных компонентов в представлении об идеальном руководителе у разных типов подчиненных

Тип подчиненного – *ориентированный на дело*. Для данного типа наиболее характерными содержательными особенностями представлений являются высокая оценка фактора «Деловой настрой» и низкая оценка фактора «Дружелюбие». Требования к руководителю для данной группы подчиненных прежде всего концентрируются вокруг его деловых и профессиональных качеств, а также отношения к подчинен-

ным. Подчиненные второй группы предпочитают идеально-го руководителя, отличающегося внутренней собранностью, добросовестностью, своей заинтересованностью в выполняемой деятельности. В данном типе прослеживается ориентация подчиненных преимущественно на те деловые качества руководителя, которые обеспечивают его лидерскую позицию в коллективе посредством осуществления делового и профессионального лидерства. В сознании подчиненных эта группа свойств выступает в качестве ведущего основания (критерия) оценки руководителя в системе отношений «руководитель – подчиненный». Подчиненные готовы признавать и уважать руководителя, прежде всего, как отличного работника. Качества руководителя, в которых проявляется его отношение к делу, его внутренняя заинтересованность в профессии, любовь к выполняемой деятельности для них лично более ценны, чем даже его организаторские способности и его эмоциональная близость к подчиненным. При этом идеальный руководитель значительно меньше должен проявлять командные черты, властные полномочия, а также высокую требовательность к подчиненным, что предполагает в качестве вероятного децентрализацию власти со стороны руководителя. Одновременно он должен быть склонен к компромиссу, быть относительно менее независимым от мнений подчиненных, проявлять больше сотрудничества с ними. Позиция подчиненного в системе его отношений с руководителем характеризуется готовностью к взаимодей-

ствию с руководителем, авторитет которого определяется его деловыми и профессиональными качествами, а именно, способностью руководителя реализовывать свои властные полномочия на основе личного примера качественной работы специалиста своего дела. Позиция подчиненного предполагает в качестве значимой деловую ориентацию руководителя. Идеальный руководитель – это управленец, отличающийся достаточными для реализации его полномочий деловыми качествами, сфера которых распространяется не только на формальную сторону взаимодействия с подчиненными, но и на техническую и внеформальную подструктуры организационных связей. Психологическими условиями подчинения для работников данного типа выступает отсутствие высокого «давления» со стороны руководителя и ограничение его влияния деловыми взаимоотношениями с подчиненными. Тип представлений о руководителе: идеальный руководитель – *хороший работник, деловой лидер*. Обратим внимание на связь самооценки подчиненными своих деловых качеств и оценкой деловых качеств идеального руководителя.

Тип подчиненного – *высокотребовательный*. Данный тип характеризует самый высокий уровень требований подчиненных к деловым и личностным качествам непосредственного руководителя. При этом ведущие позиции в системе требований занимают такие критерии оценки руководителя, как «дружелюбие (социальная близость)» и «влияние» (общая способность к лидерству)». Для представителей дан-

ного типа идеальным будет руководитель, который проявляет доброжелательность и уважение к подчиненным, но при этом должен обладать способностью к осуществлению управленческой деятельности, т. е. быть лидером и в профессиональных делах, и в решении коллективных вопросов. Пассивность, ригидность, проявления дистантности в отношениях, неуверенность в себе и низкая мотивация достижения – качества, которые наиболее противопоказаны руководителю. Тип представлений о руководителе: идеальный во всех отношениях – «прекрасный организатор и хороший человек».

Позиция подчинения данного типа работников характеризуется высокой взыскательностью как к деловым, так и личностным качествам руководителя, деловой и неформальный авторитет которого зиждется на высоком уровне его профессиональной компетенции, сотрудничестве и учете в своей деятельности интересов подчиненных. Психологическим условием их подчинения является «сильный» руководитель. Представители данной группы подчиненных обладают и высокой самооценкой своих деловых и личных качеств. Данный тип подчиненных в силу повышенных требований к руководителю характеризуется самой низкой подчиняемостью. Для этого типа принципиальным аспектом профессиональной деятельности подчиненного является соответствие реального руководителя требованиям к нему предъявляемым.

Подчиненный, *ориентированный на профессионализм*. Требования к руководителю для данной группы подчиненных, прежде всего, концентрируются вокруг его профессиональных качеств. Подчиненные данного типа предпочитают руководителя, которого отличает самая высокая выраженность его профессионализма. Идеальным является руководитель, который обладает такими качествами, как способность к обучению (в профиле качеств идеального руководителя занимает максимально высокое положение), профессиональной компетентностью, надежностью и трудолюбием. В данном типе представлений прослеживается ориентация подчиненных преимущественно на качества руководителя, которые обеспечивают его авторитет благодаря отличным знаниям и надежной деятельности в области профессии. Эта группа свойств выступает в качестве ведущего основания (критерия) оценки реального руководителя в системе отношений «руководитель – подчиненный». Особенности данного типа представления проявляются в том, что идеальный руководитель должен отличаться не только специальными навыками знатока профессии, но и быть сдержанным в проявлении своего влияния и авторитета. При этом такие традиционно отмечаемые подчиненным качества руководителя, как внимание к подчиненным и сотрудничество с коллективом, не являются обязательными для подчиненных этого типа. Деловые и личные качества руководителя, определяющие его ориентацию на интересы подчинен-

ных, стремление к сотрудничеству с ними, чуткость в отношении с подчиненными, а также его общую способность к лидерству для подчиненного исследуемой группы имеют наименьшее значение. Требования к этим качествам руководителя достаточно низкие. Позиция подчиненного в системе его отношений с руководителем характеризуется готовностью к взаимодействию с руководителем, авторитет которого определяется способностью реализовывать свои знания как специалиста в профессии и при этом социально близкого к коллективу, доброжелательного и уживчивого. Идеальный руководитель – это специалист своего дела, работающий на одном социальном уровне с подчиненными, отличающийся достаточными для реализации его полномочий профессиональными качествами, сфера которых распространяется в основном на техническую (технологическую) подструктуру организационных связей. Психологическими условиями подчинения для работников данного типа выступают отсутствие любого «давления» со стороны руководителя и ограничение его влияния решением чисто профессиональных задач. Тип представлений о руководителе: идеальный руководитель – «специалист». Каждый тип подчиненных характеризуется четко выраженными требованиями к качествам идеального руководителя (таблица 6).

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.