

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 08400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Гендерные аспекты феномена лидерства ( на примере салона красоты «Эвия» город Новосибирск)</b>

УДК 005.322:316.46

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Петлина Татьяна Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	канд.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И12	Петлина Татьяна Викторовна

Тема работы:

**Гендерные аспекты феномена лидерства ( на примере салона красоты «Эвия» город  
Новосибирск)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управление командой», «Психология управления персоналом», «Развитие персонала»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий.
4. Учебные пособия.
5. Электронные ресурсы.

**Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов**

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*

1. Поставлены следующие задачи: определить значение терминов «лидерство» и «руководство»; выяснить какие факторы могут оказывать влияние на проявление лидерства; заострить внимание и более подробно изучить такой фактор, как гендер, выявить общие гендерные различия; выяснить причины различий в проявлении лидерства в зависимости от пола лидера; сравнить проявление лидерства у мужчин и женщин на примере салона красоты «Эвия» в г. Новосибирске;
2. Цель - выяснить, действительно ли проявление лидерства зависит от гендера (гендер влияет на эффективность, успешность лидера);
3. Выявить особенности проявления лидерства у мужчин и женщин для более точного представления образа успешной женщины-лидера.

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках: нет**

**Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику**

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Петлина Татьяна Викторовна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

**Дипломная работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	04.05.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.09.2015	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.12.2015	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.02.2015	Написание чернового варианта ВКР	15
04.03.2015	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа включает 104 страницы, 2 рисунка, 3 таблицы, 52 источника, 4 приложения.

Ключевые слова: лидер, лидерство, гендер, менеджмент, организация, управление персоналом.

Объектом исследования являются – мужское лидерство и женское лидерство.

Цель работы – выяснить, действительно ли проявление лидерства зависит от гендера (гендер влияет на эффективность, успешность лидера), выявить особенности проявления лидерства у мужчин и женщин для более точного представления образа успешной женщины-лидера.

В работе с теоретическим материалом был использован метод сравнительного анализа, т.к. он помогает разделить общие и отличительные признаки и свойства изучаемых объектов (в данном случае – мужского лидерства и женского лидерства) и процессов их развития.

В процессе исследования проводился вторичный анализ социологического опроса, проведенного 2.09.2007 Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), на основе результатов которого мною были сделаны выводы об общественно сложившемся мнении на счет простоты продвижения по карьерной лестнице относительно отдельно мужчин и женщин. Полученные результаты я использовала в качестве подтверждения влияния гендерной принадлежности на построение успешной карьеры для женщины, что является доказательством существования проблемы «стеклянного потолка».

На основе проведенного исследования составлен список рекомендаций для женщин-лидеров, который позволяет обогатить как теоретическими, так и эмпирическими данными учебные курсы по гендерной психологии, лидерству и ряд спецкурсов для студентов вузов.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями :

**Гендер** (псих.) – социально-биологический критерий, посредством которого люди определяют понятия «женщина» и «мужчина». Женщины обычно более заботливые, проявляют больше эмоций и эмпатии, стараются оценивать себя с позиции отношений среди людей. А также и женщинам и мужчинам в разной степени свойственны такие качества как социальная доминантность, сексуальность и агрессивность.

**Руководство** – осуществляется руководителем как посредником для группы в плане социального контроля и власти; руководство является формальным процессом правовой организации и процессом управления коллективной деятельностью членов группы.

**Лидерство** – осуществляется лидером, где он является субъектом норм и ожиданий, спонтанно сформированных в межличностных отношениях в конкретной группе; лидерство является процессом внутренних социально-психологических аспектов группы, а также лидерство это процесс, связанный с управлением и контролем за деятельностью участников малой группы и членов коллектива, связанный с контролем и управлением их общением.

**Гендерное неравенство** – характеристика социального уклада, согласно которой разные социальные группы (в конкретном случае – женщины и мужчины) обладают неизменными различиями и следующими из них однозначно неравными возможностями в нашем обществе.

**Стеклянный потолок** — феминистский термин, который был введен в начале 1980-х годов с целью описания невидимого, неосязаемого и формально никак не обозначенного препятствия ("потолка" в карьере), которое ограничивает продвижение женщин по карьерной лестнице по

причинам, не связанным с их профессиональными достижениями и качествами.

## Оглавление

Введение.....	9
ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИИ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА И ГЕНДЕРНЫХ РАЗЛИЧИЙ.....	17
1.1. Теории лидерских качеств .....	17
1.2. Стили и типы лидерства.....	20
1.3. Факторы, влияющие на лидерство: черты лидера.....	26
1.4. Лидерство и руководство: точки соприкосновения .....	27
1.5. Общие гендерные различия .....	32
1.6. Гендерные различия в руководстве .....	37
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ МУЖСКОГО И ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА.....	42
2.1.Стереотипы и эмпирические закономерности .....	42
2.2. Мужское лидерство и женское лидерство на примере управления салона красоты «Эвия» в городе Новосибирске .....	56
2.2.1. Общая характеристика салона красоты «Эвия» .....	56
2.2.2. Система управления в салоне красоты «Эвия» .....	62
2.2.3. Анализ стилей руководства и лидерства директора и менеджера в салоне красоты «Эвия».....	67
2.3. Стереотипы о гендерном разделении руководителей.....	73
ГЛАВА 3. ЭТАЛОН ЖЕНЩИНЫ ЛИДЕРА В РУКОВОДСТВЕ.....	76
3.1. Феномен женского лидерства.....	76
3.2. Рекомендации для женщин-лидеров.....	79
Заключение .....	81
Список литературы .....	86
Приложение 1 «Технические средства и оборудование» .....	92
Приложение 2 «Инструменты и расходные материалы».....	94
Приложение 3 «Результаты опроса директора салона красоты «Эвия»» ....	97
Приложение 4 «Результаты опроса менеджера салона красоты «Эвия»» .	101

## Введение

«Времена меняются. Вероятно, для многих перемены происходят чересчур резко, но они наступают недостаточно быстро для большого числа девушек и юношей, для которых гендерные роли являются ограничением возможностей ведения полноценного образа жизни». Кэрол Нейджи Джеклин, 1989г.<sup>1</sup>

Гендер - это важнейшая социальная категория, посредством которой нам удается производить обработку информации о людях вокруг. Изучение психологии мужчин и женщин и их различий друг от друга имеет прямую связь не только с человеком как таковым, но и с обществом в целом. Проблемы, которые связаны с особенностями пола человека, его различиями в психологическом плане, в настоящее время относятся к числу одних из самых актуальных на сегодняшний день. Что не удивительно, так как роли женщин и мужчин в современной общественной среде теперь претерпевают весьма значимые изменения.

Раньше в роли руководителей всегда выступали мужчины, т.к. женщины имели ограниченные права. Но сейчас все меняется: женщины как и мужчины работают, зарабатывают деньги (иногда даже больше мужчин), имеют те же права, водят автомобиль и т.д., что заставляет задуматься – действительно ли роль лидера присуща только мужской половине человечества? Возможно, лидерскими способностями может обладать и женщина, хоть это и разрушает сложившийся исключительный образ мужчины-босса.

Целью данной работы является выяснить, действительно ли проявление лидерских качеств зависит от гендера (гендер влияет на эффективность, успешность руководителя), раскрыть особенности

---

<sup>1</sup> Бем С. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов: пер. с англ. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. — С. 234.

проявления лидерства у мужчины-руководителя и женщины-руководителя на примере салона красоты «Эвия» для создания целостного образа преуспевающей женщины лидера, и составление списка рекомендаций для женщин-руководителей.

Объект исследования – мужское лидерство и женское лидерство.

Предмет исследования – лидерские особенности, присущие только мужчине-руководителю или только женщине-руководителю, причины различий в проявлении лидерства в зависимости от пола руководителя.

Для достижения поставленной мной цели, я определила в своей работе решение следующих задач:

- определить значение терминов «гендер» и «лидерство», «руководство»;
- уточнить классификацию стилей и типов лидерства;
- выяснить какие факторы могут оказывать влияние на эффективность лидерства;
- заострить внимание и более подробно изучить такой фактор, как гендер, выявить гендерные различия;
- исследовать феномен женского лидерства;
- рассмотреть и оценить эффективность мужского руководства и женского руководства на примере салона красоты «Эвия» в городе Новосибирске;
- на основе проведенного исследования составить образ успешной женщины-лидера.

Создание образа успешной женщины-лидера обеспечит организацию более конкретных шагов для воплощения этого образа в жизнь, что поможет женщине достичь успеха в своей карьере и избежать повторения ошибок своих предшественниц. Создать образ успешной женщины-лидера без

сравнения ее с успешным мужчиной-лидером, на мой взгляд, невозможно, т.к. мужчины обладают некоторыми свойственными чертами, необходимыми и женщине, ставшей во главе коллектива.

В основу моей работы легли труды американского психолога Сандры Бем, которая с 1970-х занималась изучением сложностей эмансипации женской половины человечества и исследованием половой идентификации человека. Основываясь на своих исследованиях, Сандра Бем создала «теорию пола», в которой подтверждается, что формирование половой принадлежности у детей осуществляется на основе определенных существующих в конкретной культуре социальных стереотипов, и развитие всей культуры человечества выдвигает различие полов как наиболее важную категорию социальной жизни.

Особенно полезным я считаю высказывание Сандры Бем, о том, что «обществу следует всячески способствовать тому, чтобы и женщины, и мужчины проявляли экспрессивность, так и инструментальность, как покладистость, так и напористость, как феминность, так и маскулинность, в зависимости от того, какой из этих непохожих один на другой типов поведения более подходит к конкретной ситуации в данный момент»<sup>2</sup>.

В работе приведен вторичный анализ опроса, проведенного 2.09.2007 Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), на основе результатов которого мною были сделаны выводы об общественно сложившемся мнении на счет простоты продвижения по карьерной лестнице относительно отдельно мужчин и женщин. Полученные результаты я использовала в качестве подтверждения влияния стереотипов насчет гендерной принадлежности на построение успешной карьеры для женщины,

---

<sup>2</sup> Бем С. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов: пер. с англ. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. — С. 45.

что является доказательством существования проблемы «стеклянного потолка».

**Стеклянный потолок** — феминистский термин, который был введен в начале 1980-х годов с целью описания невидимого, неосознанного и формально никак не обозначенного препятствия ("потолка" в карьере), которое ограничивает продвижение женщин по карьерной лестнице по причинам, не связанным с их профессиональными достижениями и качествами.<sup>3</sup>

Однако я считаю необходимым отметить, что, на мой взгляд, объективно проблема «стеклянного потолка» имеет место быть, но все же в большей степени зависит от самосознания самой женщины. Т.е. с этой позиции «упираются головой в стеклянный потолок», в основном, женщины, которые изначально обозначают себя лидерами, конкурирующими именно с мужчинами-лидерами. Иными словами, речь идет о сложившихся в обществе стереотипах и о женщинах, которые воспринимают эти стереотипы чересчур серьезно. Хотя, не могу отрицать того, что порою они действительно могут выступать в качестве препятствия на пути женщины к построению карьеры и становлению эффективным лидером, и проявляться эти препятствия могут как внешне (неприятие ее стиля управления и предвзятое непризнание ее лидером коллектива), так и внутренне (речь о внутренних психологических барьерах для женщин, например, так называемый феномен «страха успеха», выявленный американским психологом К. Корнером в середине 1960-х годов).

При написании дипломной работы мною были использованы теоретические данные из статей из журналов, учебных пособий, научной литературы.

---

<sup>3</sup> Круминг Л.С. Женщина в обществе: мифы и реалии. — М.: Информация - XXI век, 2001. — С.137.

А.Е. Чирикова и О.Н. Кричевская в своей работе «Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ "Я"» говорят: «В современной России гендерные стереотипы при рассмотрении способности занятия женщинами руководящих позиций в управлении организацией довольно велики, но настоящие условия рынка привели к их смягчению. Это явно выражается в том, что количество женщин, которые занимают лидирующие позиции на предприятиях, в последние 5 лет неумалимо растет»<sup>4</sup>.

В работе «Психология успеха, или как стать хозяином своей жизни» автор, Свергун Оксана Юрьевна, рассказывает и дает рекомендации по повышению эффективности управления, развития карьеры, решения проблем возникающие в жизни деловых людей. Автор книги Оксана Свергун - кандидат психологических наук, опытный менеджер по персоналу и активно практикующий организационный консультант. Книга является обобщением результатов ее консультационной деятельности, проведенной в ведущих российских компаниях за период с 1994 по 1999 год.<sup>5</sup>

Наиболее подробно главные аспекты психологии карьерной женщины исследовали в Гарвардской школе бизнеса ученые Маргарет Хеннинг и Анн Жарден. Особо интересными я считаю выводы этих ученых по поводу преуспевающих деловых женщин. «Такая женщина вполне осознанно и с большим достоинством несет свой высокий титул. Одно слово — Женщина, и это уже исключает присутствие холодности, жесткости и всякой мужеподобности. Такая женщина несомненно облагораживает и украшает любое окружение, даже всякое деловое мероприятие; — весьма высокий уровень физической и умственной активности и в явное различие с большинством мужчин – неустанная работа над своей физической формой, здоровьем и внешнем виде; — коллективный метод принятия решений,

---

<sup>4</sup> Чирикова А.Е., Кричевская О.Н. Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ "Я" / Социологические исследования. — М.: Россмэн, 2000. — № 11. — С. 129-130.

<sup>5</sup> Свергун О. Ю. Психология успеха, или Как стать хозяином своей жизни. — М.: АСТ-Пресс, 2000. — 384 с.

готовность всегда при необходимости делегировать свои полномочия и при неустанном внимании к межличностным неформальным отношениям в коллективе отрешение от мелочной заботы о подчиненных; — невероятное умение вовремя и оперативно переходить с только что занимаемой социальной роли в определенной сфере своей жизни (мать, дочь, жена) на другую (лидер, деловая женщина, руководитель); — такой женщине свойственна уверенность в поддержке, понимании и помощи от ее семьи»<sup>6</sup>. Труды М.Хеннинг и А. Жарден особенно привлекли мое внимание, так как они помимо карьеры женщины-лидера также рассматривают и ее личную жизнь, не упуская ее значимости в формировании успешности женщины-руководителя.

Теоретическая значимость моей работы заключается в том, что в ходе исследования предпринята попытка обобщения уже имеющихся теоретических знаний и результатов исследований с целью преодоления ограниченности стереотипных суждений о неспособности женщины быть лидером таким, который может составить конкуренцию мужчине-лидеру, что может быть использовано в развитии теоретического уровня современных исследований на тему гендерной психологии лидерства.

Практическая значимость настоящего исследования состоит в возможности использования выводов исследования для осуществления сравнительного анализа с результатами аналогичных исследований в других странах. Проведенное исследование позволяет обогатить как теоретическими, так и эмпирическими данными учебные курсы по гендерной психологии, лидерству и ряд спецкурсов для студентов вузов.

---

<sup>6</sup> Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. — М.: Дело, 2001. — 449 с.

В результате исследования решена научная проблема, имеющая важное социальное значение для России в настоящее время, а именно вопрос о равнозначных возможностях как мужчин, так и женщин быть лидерами и руководителями в той или иной области занятости. Было доказано, что гендерная принадлежность не имеет значительного влияния на способность человека быть эффективным лидером и не является препятствием на пути к построению успешной карьеры. На основе своей работы в заключении я обозначила краткий список необходимых качеств и черт для женщин-лидеров, который должен быть использован с целью собственного развития и повышения эффективности навыков руководства.

Наиболее важные результаты, полученные лично мной в ходе написания курсовой с помощью анализа литературы и сравнительного анализа между мужчиной-лидером и женщиной-лидером: более подробно изучены понятия «лидер», «гендер», определены условия, оказывающие влияние на формирование психологического гендера, выявлено влияние психологического гендера на поведение человека, на его манеру руководства, различия мужского и женского стилей руководства, найдены ошибки, совершаемые женщинами-руководителями, составлен образ успешной женщины-лидера, исключая повторение упомянутых ошибок.

В идеале, я бы хотела совсем уйти от сравнения женского лидерства с мужским и рассматривать его как явление независимое, но, проведя свое исследование, я с уверенностью могу утверждать, что женское лидерство невозможно без использования женщиной некоторых черт, свойственных мужчинам, равно как и мужское лидерство без доли феминности не привело бы организацию к успеху.

Работая с теоретическим материалом, я решила использовать метод сравнительного анализа, т.к. он помогает разделить общие и отличительные признаки и свойства изучаемых объектов (в данном случае – мужчины-

лидера и женщины-лидера) и процессов их развития. Я считаю, что именно метод сравнительного анализа может дать возможность получить наиболее полные знания из анализируемой области, поскольку в работе с литературой мнений авторов может быть достаточно для того, чтобы составить, основываясь на них, собственное суждение о конкретной исследуемой проблеме. Для моего исследования этот метод наиболее подходящий, т.к. он заключается в выявлении сходства и различий в объектах, явлениях и процессах, их свойствах и состояниях, что является, на мой взгляд, идеальным средством достижения поставленной мною цели.

# ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИИ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА И ГЕНДЕРНЫХ РАЗЛИЧИЙ

## 1.1. Теории лидерских качеств

С наступлением XX века были предприняты первые попытки научного исследования лидерства. Первые публикации датируются началом XX века. Авторами которых являются А. Бине, С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен. Хронологически концепции, описывающие феномен лидерства можно условно разделить Второй мировой войной. Предвоенные годы включают в себя теории, посвященные анализу лидерских качеств это теории лидерских качеств, теория X и теория Y Дугласа МакГрегора, начинается изучение стилей лидерства.

Послевоенные теории обращают внимание на роль ситуации в деятельности лидера.

Ситуационный подход сформировался еще до войны, в исследованиях К. Левина, но развитие получил в послевоенных теориях. Большая часть внимания была направлена на ситуацию, в которой происходила реализация «лидерских черт». Ситуация стала рассматриваться как связующее звено между «чертами» личности и эффективностью действий лидера. Эффективность носит вероятностный характер, так как зависит от ситуации. Ситуационный подход исследует взаимодействие различных ситуационных переменных.<sup>7</sup>

Структура ситуации представлена на двух уровнях на уровне микросоциума и макросоциума. На уровне микросоциума это характеристики последователей, специфика задач, качество и история взаимоотношений лидера с последователями и т. д. На уровне макросоциума это факторы

---

<sup>7</sup> Росс Л. Человек и ситуация : пер. с англ. / Л. Росс, Р. Э. Нисбетт. — М.: Аспект Пресс, 2000. — С. 56-57.

экономического, политического, социокультурного характера. Учитывается и специфика культуры и социальной системы.

Следующим этапом становится теория перцептивной активности последователей или причинно-следственный подход, или, как ее еще называют, атрибутивная теория.

Концепция атрибутивного лидерства (означающая использование причинно-следственных методов в исследованию лидерства) или перцептивная активность последователей, основывается на том, что определенные качества лидеру приписывают последователи в том случае, если его деятельность дает на это основание, и исключительно в данном случае данные качества могут рассматриваться как черты, которые оказывают влияние на сам процесс лидерства.

В рамках этого подхода случился переход от лидерских «черт». Акцент перешел к атрибуциям самих последователей, то есть их умозаключениям насчет наличия у лидера этих «черт». У подчиненных есть отчетливое представление о том, что представляет из себя эффективный лидер, а также видение того, как лидеру надлежит действовать в установленной ситуации. Данное явление приобрело наименование стереотипного лидерства. Существуют институциональные и национальные стереотипы лидерства.<sup>8</sup>

К концу XX в. исследователи лидерской проблематики обращают внимание на харизматического лидера.

Харизматическое (Харизма греч. - Дар) лидерство рассматривается как фактор, усиливающий преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического лидерства это качества лидера, которые вызывают восхищение у его последователей, вызывают желание исполнять все его указания и следовать за ним. Но необходимо подчеркнуть, что такие качества

---

<sup>8</sup> Селезнева Е. В. Лидерство : учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2013. — С. 87-89.

непрерывно должны быть замечены последователями. У лидера должно присутствовать умение представить своим последователям видение проблемы, побуждающее к действию, вселяющее в них уверенность в силах лидера и в своих силах.<sup>9</sup>

М. Вебер – основоположник учения о харизме. Исходил из того, что харизмой следует назвать индивидуальное свойство личности, которое признается как необычайное и благодаря чему она рассматривается как наделенная особыми силами и свойствами, не доступными другим людям.

Ранняя теория харизматического руководства, автором которой является Р. Хаус, рассматривает харизму в системе руководитель-подчиненный. В основе два предположения: наличие у лидера специфических личностных и поведенческих характеристик и поведенческие индикаторы подчиненных.

Поведенческая теория харизмы, авторами которой являются Д. Конджер, Р. Канунго рассматривает харизму как атрибутивный феномен, старается освободить харизму от ауры мистицизма, рассмотреть ее в контексте поведенческого процесса.

Современный этап развития харизматического подхода характеризуется появлением драматической модели, в основе которой лежит управление впечатлениями и построение имиджа. Модель харизматического руководства на уровне CEO (chief executive officer) – исполнительный директор – руководство с опорой на харизму, осуществляемая топ-менеджерами.<sup>10</sup>

Более современный подход это концепции лидера-преобразователя или трансформационная.

---

<sup>9</sup> Селезнева Е. В. Лидерство : учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2013. — С. 95-114.

<sup>10</sup> Индина Т. А. CEO 2.0. Тренинг руководителя нового поколения. — СПб.: Питер, 2015. — С. 213.

На смену приходит трансформационная парадигма, где лидерство рассматривается как процесс перевоплощения, процесс наиболее активного перевода и организаций, и людей от реальности консервативных традиций к реальности инноваций, иными словами, лидерство здесь это процесс так называемого выхода за привычные пределы ожидаемого. Данная парадигма основывается на принципах максимальной активизации психологических, ранее не задействованных, ресурсов человека и обнаружение его скрытых творческих способностей. Такой подход осуществляется на практике в последнее десятилетие наиболее часто в эффективном предпринимательском менеджменте.<sup>11</sup>

## 1.2. Стили и типы лидерства

Исследование стилей лидерства началось накануне Второй мировой войны и продолжалось до середины 1960-х гг., от описания лидерских характеристик обратились к проблеме описания поведения. Основателем этого направления стал К. Левин сформулировавший в 30-е годы XX в. принципы изучения «жизненного пространства» личности, что стало основой ситуационистской традиции исследования лидерства. Под руководством К. Левина группа психологов (Р. Липпитт, Р. Уайт и др.) провела ряд экспериментов, которые позволили выделить три стиля лидера: авторитарный, демократический и попустительский (или либеральный), редко указывается четвертый - непоследовательный стиль.

Исследователи, исследуя эффективность того или иного стиля лидерства, нередко исходят именно из данной классификации К. Левина, Р. Уайта и Р. Липпитта. В основу данной классификации допущен такой важный компонент лидерского поведения, как способ принятия решений.

---

<sup>11</sup> Селезнева Е. В. Лидерство : учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2013. — С. 179-198.

Авторитарный (директивный или диктаторский): Лидер принимает решения единолично, тем самым определяя всю деятельность предприятия и подчиненных, не давая подчиненным возможности проявления инициативы. Лидер диктует распоряжения, группа подчиненных должна беспрекословно выполнять их. Он принимает роль единственного специалиста. Для такого лидера характерно единоличное жесткое принятие всех решений («минимизация демократии»), постоянный жесткий контроль за исполнением решений и указаний с постоянной угрозой наказания («максимизация контроля»), к работнику и его личности интерес отсутствует. Данный вариант управления обеспечивает довольно высокие результаты деятельности коллектива в основном благодаря непрерывному контролю (судя по критериям, не связанным с психологией труда: производительность, прибыль, качество продукции вполне могут быть хорошими). Но недостатков все же больше, чем достоинств:

- крайне высокая вероятность принятия ошибочных решений;
- в таком стиле руководства происходит подавление любой инициативы, творческих предложений подчиненных, наблюдается замедление нововведений, также застой трудовой деятельности, пассивность сотрудников;
- присутствует неудовлетворенность людей на подчиненных должностях своей работой и своим положением в рабочем коллективе;
- нередко складывается неблагоприятный психологический климат на предприятии («козлы отпущения», «подхалимы», интриги, сплетни), который способствует повышению психологически-стрессовой нагрузки, причиняющей вред физическому и психическому здоровью. Такой стиль

управления и лидерства оправдан и целесообразен исключительно в критических ситуациях (катастрофы, военные действия, аварии и т. п.).<sup>12</sup>

Демократический (или коллективный): подчиненные вовлекаются лидером посредством групповой дискуссии в процесс принятия решений, предусмотренными мерами стимулируя активность подчиненных и разделяя с ними же все полномочия, связанные с принятием решений.

Лидер ждет от группы ответной активности. Он определяет лишь общую концепцию и устанавливает перед группой необходимые цели, а далее группа принимает решение о том, каким образом достичь эти цели. Члены группы применяют знания и опыт друг друга. Принятие управленческих решений осуществляется посредством учета мнений сотрудников и их инициатив, обсуждения проблемы («максимизация демократии»), контроль за исполнением общепринятых решений производится как руководителем, так и самими сотрудниками («максимизация самоконтроля»). Такой руководитель проявляет доброжелательное внимание и заинтересованность к личности сотрудников, учитывает их особенности, потребности, интересы. Демократический стиль обеспечивает относительно высокую вероятность взвешенных и правильных решений, способствует довольно высоким производственным результатам инициативы, активности и труда сотрудников, обеспечивает удовлетворенность людей своим местом в коллективе и своей работой, создает сплоченность коллектива и благоприятный психологический климат в организации, поэтому он является наиболее эффективным. Однако стоит выделить тот факт, что осуществление демократического стиля возможно исключительно при высоких психологически-коммуникативных,

---

<sup>12</sup> Спивак В. А. Лидерство : учебник для академического бакалавриата / Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ). — М.: Юрайт, 2015. — С. 118.

организаторских, интеллектуальных способностях руководителя.<sup>13</sup> Демократическое лидерство наиболее часто можно заметить в устремлении множества предпринимателей к «участвующему менеджменту», иными словами, к манере управления, весьма распространенной в Японии.

Свободный = попустительский = Либерально-анархический = с одной стороны это нейтральный стиль руководства и характеризуется он «максимумом демократии» (где всякий может высказывать свою позицию, но фактически не стремятся достичь реального согласования позиций), а с другой стороны, в этом стиле работает принцип «минимум контроля» (при котором не все принятые решения выполняются, не осуществляется контроль над их реализацией, иными словами - работа пущена на «самотек»). В связи с чем обычно наблюдаются низкие результаты работы, люди не получают удовольствия от своей работы, не удовлетворены руководителем, в коллективе царит неблагоприятный психологический климат, нет стимула для работников добросовестно трудиться, так же как и нет эффективного сотрудничества, разделы работы сформировываются из некоторых интересов лидеров подгруппы, часто становятся возможными и возникают скрытые, а также явные конфликты, происходит расслоение на конфликтующие объединения. Лидер избегает какого-либо собственного участия в принятии решений, предоставляя подчиненным полную свободу принимать решения самостоятельно. Лидер выступает в роли координатора.<sup>14</sup>

Непоследовательный = этот стиль руководства характеризуется нелогичностью и проявляется в переходе руководителя от изначально выбранного стиля к какому-либо другому (то попустительский, то авторитарный, то демократический, то вновь попустительский и т.п.), такие

---

<sup>13</sup> Фаррахов А. Г. Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие для вузов. — М.: Инфра-М, 2014. — С. 204.

<sup>14</sup> Райгородский Д. Я. Психология руководства : Учебное пособие для вузов. — Самара: Бахрах-М, 2005. — С. 493-494.

переходы от стиля к стилю обычно невозможно предугадать, что приводит к максимальному количеству проблем и конфликтов, а также к крайне низким результатам работы.

Практическая действенность конкретного стиля лидерства изменяется, зависимо от заданных условий ситуации.

Таблица 1. Сравнение стилей управления (лидерства)

Стиль управления	<b>Авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>Либеральный</b>
Природа стиля	концентрация всей власти и ответственности у одного лидера	Распределение полномочий с сохранением решающего голоса у лидера	Лидер избегает ответственности, предоставляя подчиненным полную свободу
Подход к принятию решений	Лидер устанавливает цели и определяет средства их достижения	Принятие решений классифицируется по участию	Группе предоставляется самоуправление, режим определяется группой
Модель коммуникаций	Коммуникации направлены преимущественно сверху вниз	Коммуникационные потоки осуществляются в обоих направлениях	В основном коммуникации выстраиваются по горизонтали
Преимущества	Заинтересованность в порядке и	Повышение индивидуальных	Группа имеет возможность

	срочности, предсказуемость итогов	обязательств в исполнении заданий благодаря активному участию в управлении командой лидера	начать дело своими методами без участия лидера
Недостатки	Подавляется персональная инициатива	Расходуется много времени и ресурсов на коллективное принятие решений	Велик риск того, что группа может сбиться с заданного курса замедлить темп работы без лидерского участия

Что касается типов лидеров, то Бэйлс выделил 2 типа лидеров:<sup>15</sup>

- деловой – лидер побуждает группу концентрироваться на достижении поставленных целей и всегда, принимая на себя инициативу, предлагает новые идеи. Он стремится к тому, чтобы группа качественно выполняла своё дело. Его лидерство выражается в оперативном обнаружении проблем, в сборе предложений и мнений от участников группы, сборе информации, в объективной оценке и подведении итогов групповой работы;

- социоэмоциональный – такой лидер озабочен как социальными, так и личностными потребностями всех членов группы. Его основная цель – достижение сплоченности, гармонии в группе, поэтому он устремляет свои усилия на создание дружественной и доверительной атмосферы в

<sup>15</sup> Ким С. А. Теория управления : учебник для вузов. — М.: Дашков и К, 2016. — С. 74.

коллективе. Лидер сглаживает конфликты в группе, проникается заботами любого члена группы, утешает и успокаивает людей. Он часто использует в качестве поощрения похвалу, нередко шутит, с целью ослабить возникшее напряжение в группе.

### **1.3. Факторы, влияющие на лидерство: черты лидера**

В наше время успех лидера в большей степени зависит от того, насколько щедро он наделен бойцовскими качествами и харизмой. Лидер – это уверенный в своих силах, волевой человек. И эту уверенность непременно должны увидеть его последователи. Он не боится опасных ситуаций, смел, готов к риску, самостоятельный, независимый и упорный. Не склонен делать уступки противникам. Принимает на себя ответственность за всё происходящее. Лидер находит время на выслушивание людей и умеет слушать. Он проникается заботами любого члена группы, вызывает у работников уверенность в себе. С лидером можно легко поговорить на любую тему, он умеет хранить доверяемые ему тайны.

Мною лично замечено, что лидерами, как правило, бывают люди ростом выше среднего.

При оценке личных качеств руководителя исходят из сравнительного анализа, учитывающего необходимые или желательные качества. Важны:

- 1) интеллектуальный уровень, причем не только уровень умственных способностей, но и синтетическая, и концептуальная направленность мышления;
- 2) организаторские способности;
- 3) трудовая и социальная адаптивность, способность справиться с задачами управленческой деятельности;

- 4) соответствующий уровень личной доминантности, способность с необходимой твердостью, решительностью и ответственностью направлять деятельность подчиненного коллектива;
- 5) соответствующий уровень межличностного общения, способность с должной чуткостью реагировать на позиции, взгляды и жизненные проблемы членов управляемого коллектива;
- 6) личная уравновешенность;
- 7) способность выдержать нервно-психические нагрузки;
- 8) инициативное мышление и деятельность, готовность воспринимать новые концепции и методы;
- 9) работоспособность;
- 10) ориентация устремлений, соответствующая области деятельности, характеру предприятия и управленческой функции;
- 11) основная совокупность ожидаемых морально-политических качеств (в т.ч. ответственность, последовательность, сознательная общественная активность, критичность и самокритичность, гибкость и культура действий и поступков, готовность к товарищескому сотрудничеству и др.).<sup>16</sup>

#### **1.4. Лидерство и руководство: точки соприкосновения**

Лидерство и руководство, их сходство и различие одна из кардинальных проблем психологии управления. Кинетика исследовательского интереса к феномену лидерства и двум его сторонам может быть определена следующим образом. На начальном этапе как преимущественно психологическая (собственно лидерство); а затем преимущественно социальная (руководство). Соответственно и понятие «лидерство» применяется в двойном значении:

---

<sup>16</sup> Евтихов О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие для вузов. — М.: Инфра-М, 2014. — С. 49.

- для описания психологического феномена, возникающего неформально, т. е. собственно лидерства;
- для трактовки преимущественно социального по своей природе феномена, заданного официально, т. е. руководства.

В Американском менеджменте лидер и руководитель рассматривается как один и тот же человек. Назначенному руководителем сотруднику вменяется в первостепенную задачу становление лидером. В случае если ему это не удалось, он вынужден освободить руководящую должность для кандидата, способного стать лидером. Почти в любом деле от руководителя зависит 80 процентов успеха, а от подчиненных лишь 20 процентов. Таковы основы принципа американского менеджмента.

Сесил Джибб (1913) изучал феномены лидерства и руководства в конце XX в., описывая их различными терминами и сконцентрировал внимание на двоякости применения понятия «руководство» (headship) и «лидерство» (leadership). Лидерство и руководство характеризуются типом влияния. Влияние лидера принимается последователями добровольно и можно говорить о взаимовлиянии последователей и самого лидера. Руководство это отношения между солдатом и офицером, рабочим и мастером, учеником и учителем, которые отличаются однонаправленным влиянием. С.Джиббом были выделены следующие критерии для проведения сравнения:

1. источник власти - в случае лидерства это стихийное одобрение членами группы, руководитель получает власть и поддерживается организационной системой;
2. характер цели - лидерство отражает интересы и пожелания членов группы, руководство ставит цели, исходя из собственных интересов или интересов организации, а не от желаний группы;

3. поддержка группы - лидерство опирается на близкие членам группы чувства или общее единое мнение, в случае руководства нет такой необходимости;

4. связь с группой - характеризует лидера как одного из членов группы, для феномена «руководство» характерен социальный разрыв, который помогает оказывать давление на группу.<sup>17</sup>

После Второй мировой войны, география исследований лидерства и руководства расширилась, включив и работы российских психологов. В отечественной литературе одним из первых развернутый анализ таких феноменов как руководство и лидерство провел Б.Д. Парыгин, сконцентрировавший внимание на следующих различиях между ними.

**Руководство** – осуществляется руководителем как посредником для группы в плане социального контроля и власти; руководство является формальным процессом правовой организации и процессом управления коллективной деятельностью членов группы.

**Лидерство** – осуществляется лидером, где он является субъектом норм и ожиданий, спонтанно сформированных в межличностных отношениях в конкретной группе; лидерство является процессом внутренних социально-психологических аспектов группы, а также лидерство это процесс, связанный с управлением и контролем за деятельностью участников малой группы и членов коллектива, связанный с контролем и управлением их общением.

В концепции Б.Д. Парыгина лидерство и руководство различаются по сфере влияния: лидерство регулирует внутригрупповые отношений, носящих неофициальный характер, руководство регулирует отношения в рамках организации. Различаются они и по источнику происхождения: лидерство это

---

<sup>17</sup> Спивак В. А. Лидерство : учебник для академического бакалавриата / Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ). — М.: Юрайт, 2015. — С. 269-274.

феномен микросреды, а руководство элемент макросреды. Лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, а руководство это целенаправленная и контролируемая деятельность. Лидерство менее стабильно, подвержено перепадам во мнениях и настроениях группы, руководство более стабильно. Лидерство характеризуется отсутствием системы санкций, а для руководства характерно применение системы санкций. Что касается процесса принятия решений, то в случае с лидерством, зависит от лидера, а в руководстве процесс принятия решений носит более сложный и опосредованный характер.

Не смотря на множество различий, в феноменах лидерства и руководства есть много общего. Функционально это два подхода к единому процессу по управлению людьми. Они идентичны в своей управленческой формулировке: «вертикальные» отношения «руководитель – подчиненный» и «лидер – последователь». Осуществление влияния реализуется в системе психологических неформальных отношений. Признаки сходства доказывают потенциал взаимоперехода. Руководство при обусловленных обстоятельствах способно перейти в лидерство и наоборот. В устойчивой организации руководитель любого уровня имеет возможность одновременно проявлять себя лидером. Официальная должность руководителя дает преимущество ее обладателю над другими членами коллектива, что усиливает его лидерские возможности. Некоторые виды лидерства сложно обособить от руководства, например, организационное лидерство или политическое лидерство.

Может иметь место и обратный процесс переход лидерства в руководство. Превращение лидерства в руководство случается, когда неформальные организации людей трансформируются в объединения с

фиксированным официальным статусом, а их лидеры выдвигаются в руководители.<sup>18</sup>

Следовательно, управленческой деятельностью может заниматься не только официальный руководитель, но и лидер (формальный и неформальный). Наиболее эффективным и социально приемлемым в современных условиях считается руководство людьми, которое осуществляется посредством лидерства. В идеальном варианте две эти роли реализовывает один и тот же человек, но, к сожалению, так бывает далеко не всегда.

Чем все-таки отличается формальный руководитель от руководителя–лидера? Главное различие содержится в том, что лидер не отдает приказы, а ведет за собой людей к разрешению проблем, которые являются общими для данного коллектива. Он способен быть организатором совместной деятельности: формулирует задачу, принимает ответственность за создание условий ее решения; планирует рабочий процесс со ставкой на возможности и интересы каждого члена группы; нередко предложения и мнения, которые противоположны его собственной позиции, использует для принятия коллективных решений; располагает умениями и способностями представлять организуемые им задачи привлекательными и интересными для других членов коллектива. Он должен обладать чуткостью и проницательностью, доверять людям, уметь выслушать людей. Для лидера важно обладать представительскими способностями. Лидер имеет возможность привлекать к деятельности людей, при этом не отдавая прямых команд, приказов или распоряжений; лидер имеет неформальный авторитет (за ним бы шли и подчинялись бы ему, даже в том случае, если бы он фактически не имел бы руководящей должности).

---

<sup>18</sup> Селезнева Е. В. Лидерство : учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2013. — С. 362-371.

## 1.5. Общие гендерные различия

**Гендер (псих.)** – социально-биологический критерий, посредством которого люди определяют понятия «женщина» и «мужчина». Женщины обычно более заботливые, проявляют больше эмоций и эмпатии, стараются оценивать себя с позиции отношений среди людей. А также и женщинам и мужчинам в разной степени свойственны такие качества как социальная доминантность, сексуальность и агрессивность.<sup>19</sup>

Многочисленные данные могут свидетельствовать о том, что склонности и способности любого человека могут меняться и развиваться в ходе специальной тренировки и обучения. Немалое число психологов пришло к выводу, что основываясь на одной лишь половой принадлежности невозможно предсказывать склонность человека к навыкам, а также предвидеть его поведение.

Отдельные мужчины имеют возможность проявлять свой стиль поведения в от жесточайшей конкуренции до, как бы странно это ни звучало, нежной заботы. Это касается и женщин. Психологи Джин Бейкер Миллер, Нэнси Ходороу и Кэрол Джиллиган заявляют, что для женщины важнее всего отношения людей между собой. Ещё с детства мужчины проявляют стремление к независимости, а женщины предпочитают взаимозависимость, т.е. обретение индивидуальности посредством социальных связей. Для мальчиков более привлекательны групповые игры. Даже при игре в футбол мальчики узнают, что можно проиграть и выиграть, что необходимо объединяться в команду, что некоторые члены команды могут иметь неприятный и плохой характер. Команда в футболе должна включать одиннадцать игроков! Обычно, девочки не учатся работать в составе команды. Девочки играют в гораздо меньших по численности группах. В их играх больше взаимности, меньше агрессивности, нередко девочки

---

<sup>19</sup> Берн Ш. Гендерная психология : пер. с англ. / Ш. Берн. — 2-е изд. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК Олма-Пресс, 2002. — С. 15-16.

подражают взрослым, а разговоры между девочками ведутся более интимные и доверительные. Девочки выбирают одиночные виды спорта, например, теннис или конный спорт. Многие девушки так никогда и не узнают, что такое «командный дух», девочки не учатся, как правило, объединяться в группы и одерживать общую победу, независимо от того, что некоторые члены этой группы могут не вызывать и капли симпатии! В дальнейшем во взаимоотношениях описанные гендерные особенности становятся более очевидными.

Женскую психику не в состоянии понять ни один мужчина. В то же время понять психику мужчин женщинам удастся с большей легкостью.

Мужчины при разговоре чаще акцентируют речь на задачах, а женщины концентрируются на взаимоотношениях людей. Разговоры мужчин в группе более информативные. К примеру, в США в профессиях, которые связаны с заботой и опекой, большинство служащих женщины. Женщины более склонны к филантропии (занимаются благотворительностью).<sup>20</sup> Т.е. женщинам более свойственна «этика заботы», поэтому они поддерживают демократию, а не милитаристские инициативы.

С начала 1960-х годов все более громкую популярность набирают исследования стереотипных суждений о способностях мужчин и женщин, причинах их профессиональных успехов и их компетентности в разнообразных сферах их деятельности.

При объяснении причин женского успеха фактор усилий расценивается чаще как «нестабильный» и в общем имеет определенную негативную оценочную окраску, а применительно к мужским профессиональным успехам данный фактор рассматривается как «стабильный», и имеет позитивную оценочную окраску.

---

<sup>20</sup> Репина Т.А. Анализ теорий полоролевой социализации в современной западной психологии. — Минск: Издательство ЕГУ, 2002. — С.128-129.

**Гендерное неравенство** - характеристика социального уклада, согласно которой разные социальные группы (в конкретном случае – женщины и мужчины) обладают неизменными различиями и следующими из них однозначно неравными возможностями в нашем обществе.<sup>21</sup> Гендерное неравенство было выявлено исследователями в гуманитарных и социальных науках во многом благодаря появлению в 1980 году термина гендер в качестве фундамента феминистской концепции. Концептуализация понятия гендера пролила свет на весь процесс социального становления женственности и мужественности как оппозиционных групп с разной социальной ценностью.

Так как активное конструирование различий и подавление сходств требует социальной власти, то проблема доминирования является центральной в гендерной теории. Гендер, так же как раса и класс, это иерархическая структура как для предоставления возможностей, так и для угнетения; в том числе гендер это эффективная структура солидарности и идентичности.

Различия в конструктах "женское-мужское" отражают взгляды исследователей, которые конструируют социальное в человеке через биологическое (напр., теория функционализма или концепция В. А. Геодакяна<sup>22</sup>). Однако традиционный психоанализ подтверждает, что женская и мужская модели противоположны по характерным качествам (для мужского типичного поведения свойственны агрессивность, решительность, активность, стремление к достижению и соревнованию, рассудительность, способности к творческой деятельности; для женского - нерешительность, пассивность, зависимое поведение, отсутствие устремления к достижениям и

---

<sup>21</sup> Жеребкина И.А. Теория и история феминизма : Учебное пособие. – Харьков: ХЦГИ, 1996. – С. 157-159.

<sup>22</sup> Геодакян В. А. О структуре эволюционирующих систем. Проблемы кибернетики. — М.: Наука, 1972. — №25. — С. 35-48.

логическому мышлению, конформность, а также социальная уравновешенность и большая эмоциональность).

Сохраняя неизменными психоаналитические парадигмы базиса, К. Хорни подчеркивает, что девочка растет, имея ввиду, что мужчина имеет "большую цену" для социума и в духовном плане, и в человеческом, и, из этого следует, что у женщин причину комплекса маскулинности следует искать в культурных, наиндивидуальных факторах.<sup>23</sup>

Полагаясь на теорию Тэджфела-Тернера о социальной идентичности, К. Гуинчи рассматривает женщин и мужчин как социальные группы, имеющие различный социальный статус. Чаще всего высокостатусные группы оцениваются терминами экономического успеха и компетентности, а низкостатусные группы - в терминах добросердечия, доброты, гуманности и т. п. По мнению автора, почти все позитивные признаки женского стереотипа (эмоциональная поддержка, уступчивость, теплота) – ничто иное, как типичная компенсация за недостаток достижений в «позиции силы». У женщин в сравнении с мужчинами, как у участников группы ниже статусом, чувство единения со своей группой менее развито, женщины склонны переоценивать достоинства и достижения мужчин, но недооценивать свои, разделяя точку зрения так называемой высокостатусной группы – мужчин.<sup>24</sup> Подтверждение данным заключениям можно заметить в данных различных исследований, напр., П. Голдберг выявила ныне известный факт предубежденности женщин против самих же себя в области научной деятельности: студентки многих колледжей более серьезно воспринимают статьи, подписанные исследователями-мужчинами, чем женщинами.

---

<sup>23</sup> Репина Т.А. Анализ теорий полоролевой социализации в современной западной психологии. — Минск: Издательство ЕГУ, 2002. — С. 159.

<sup>24</sup> Белинская Е.П. Социальная психология : Учебное пособие для студентов вузов. — М: Аспект Пресс, 2003. — С. 354.

Существует мнение, что исследования С. Бем, К. Джеклин и Е. Маккоби, А. Эрхарда и Дж. Манн, способствовали появлению "новой психологии пола" произвели своего рода революцию в психологии. Е. Маккоби и К. Джеклин, проанализировав более 1600 исследований психологических гендерных различий, пришли к заключению, что, по существу, врожденных фундаментальных различий в психологических особенностях женщин и мужчин нет, а те различия, что имеются у детей, по крайней мере недостаточны, для обоснования традиционного неравенства социальных половых ролей.<sup>25</sup>

В случаях, когда женщина, к примеру, выступает в роли следователя в расследовании преступления и выполняет работу компетентно, то есть исполняет так называемую мужскую работу, она воспринимается обоими полами как заслуживающая большего внимания и признания, чем мужчина. Однако в сугубо личностном плане для женщин компетентность оказывается скорее отрицательным фактором, чем положительным: высококомпетентные женщины нечасто пользуются расположением женщин либо мужчин.

Испокон веков, от мужчин ожидается, что они должны быть инициаторами, кормильцами, агрессорами, которые все время прячут свои слабости и более мягкие эмоции. А женственность по традиции связывается с низкой самооценкой, повышенной тревожностью, низким социальным статусом. В этом ключе, женщины рассматриваются как более экспрессивные и сердечные, но гораздо менее решительные и компетентные, чем мужчины. Всегда ранее роль женщин концентрировалась дома, вокруг замужества и детей, а к профессиям, отличавшимся хоть немного большим разнообразием по содержанию труда и имеющих статус хоть немногим выше, её доступ ограничивался.

---

<sup>25</sup> Репина Т.А. Анализ теорий полоролевой социализации в современной западной психологии. — Минск: Издательство ЕГУ, 2002. — С. 209.

Согласно высказыванию Сандры Бем, «обществу следует всячески способствовать тому, чтобы и женщины, и мужчины проявляли как экспрессивность, так и инструментальность, как покладистость, так и напористость, как феминность, так и маскулинность, в зависимости от того, какой из этих непохожих один на другой типов поведения более подходит к конкретной ситуации в данный момент».<sup>26</sup>

СМИ различными методами (реклама, сериал) пропагандирует так называемую «нормальную» семью – полная семья с неработающей женой и высоким жизненным уровнем. Кроме этого трудовая практика (выталкивание женщин с рынка труда) и государственное законодательство (удлинение отпуска по уходу за ребенком) приводят к ситуации, при которой жена невольно оказывается домохозяйкой.

Сегодня для квалифицированной профессиональной деятельности не столько важны мускулы, сколько разум человека. Женщины, как и мужчины способны выполнять широкий спектр действий, не связанных с физическими усилиями. Чем ниже уровень жизни, тем больше женщин должны выполнять определенную работу независимо от того, как это влияет на воспроизводство населения. В любом обществе наибольшие престиж и власть относятся к людям, которые контролируют распределение неких материальных ценностей вне семьи.

### **1.6. Гендерные различия в руководстве**

Существует мнение, что женщины зарабатывают меньшие деньги и медленнее продвигаются по карьерной лестнице, в сравнении с мужчинами, в связи с различиями в человеческом капитале. В данном случае пол человека представляется наиболее точным показателем его положения в какой-либо

---

<sup>26</sup> Бем С. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов: пер. с англ. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. — С. 45.

организации, чем, например, количество лет, которые были посвящены работе в этой организации.

Имеются веские доказательства того, что независимо от гендера женщины могут быть не менее эффективными, чем мужчины, лидерами и руководителями, что женщины-менеджеры нередко проявляют более высокий, в сравнении с менеджерами-мужчины, показатель мотивации, и что менеджеры женщины не хуже могут справляться с ситуациями, связанными с конфликтами, что означает, что женщины вполне способны выступать в роли эффективного руководителя.<sup>27</sup>

Женщины склонны уделять больше своего внимания взаимоотношениям и несколько чаще используют демократический метод руководства. Что играет в пользу лидеров женщин. Женщины-руководители применяют коллективное принятие важных решений, что означает стремление завоевать признание недоверчиво настроенных сотрудников. Вероятно, для женщины нелегко занимать руководящую должность, ведь она не всегда может задерживаться на работе допоздна и работать в выходные, т.к. забота о детях может отнимать у неё немало времени. Элемент временного мышления отсутствует в женском рассуждении. Они чаще думают о том, как лучше решить проблему в настоящий момент и в данном месте, не всегда учитывая, какие именно последствия данная проблема может иметь для организации в будущем, риск воспринимается женщиной как нечто негативное, опасность. В то время как риск для мужчины означает прибыль или потерю, поражение или победу, шанс или опасность.<sup>28</sup>

Стиль общения, свойственный мужчинам, призван подкреплять их авторитет. Выступая в роли руководителей в случае, где не используется

---

<sup>27</sup> Комаров Е. И. Гендерный менеджмент : учебник для вузов. — М.: Инфра-М РИОР, 2014. — С. 55.

<sup>28</sup> Комаров Е. И. Гендерный менеджмент : учебник для вузов. — М.: Инфра-М РИОР, 2014. — С. 57.

жесткое распределение ролей, мужчины часто склонны к авторитарному стилю, а женщины – к демократичному стилю руководства. Мужчинам гораздо легче использовать проблемно-ориентированный, директивный стиль, а женщинам – роль социального лидера, который создает «дух команды». Стиль общения мужчин проявляет заботу о независимости, в то время как женский – заботу о взаимной зависимости. В большинстве случаев женщины предпочитают способы воздействия на собеседника, которые не так прямо выражены и соответствуют женскому пониманию людских отношений, – женщины меньше перебивают, они более вежливы и тактичны, менее самоуверенны.<sup>29</sup>

Стереотипы на счет женщин, которые имеют место в обществе, вероятно, являются основанием того, что нередко женщин считают неподходящими для роли лидера и руководящей должности. Так как принято считать, женщине место в доме и на кухне или что женщины – неудачный пример лидера и не подходят для работы с высокой ответственностью, женщин и не избирают на должности руководителей. Дарли считает, что из-за людской склонности предопределять мнение о людях по их явной социальной роли, мы нередко забываем, что нежная, заботливая, внимательная мать и жена не лишена возможности быть рациональным, эффективным и настойчивым руководителем в организации.

Вышеназванные стереотипы, сформированные в нашем обществе, заставляют людей думать, что женщина только по своему гендеру не может хорошо руководить. К примеру, многие сегодня придерживаются предрассудка о том, что женщины нерешительны и эмоциональны, что есть признаки крайне неподходящие для руководителя.

---

<sup>29</sup> Понуждаев Э. А. Основы гендерологии. Философия, стратегия и тактика управления персоналом / Институт международных экономических связей. — М.: 3D TYPE, 2003. — С. 169-170.

Внутри некоторых организаций могут присутствовать неписанные правила, согласно которым руководящие высокие должности преимущественно предназначены для мужчин. Нередко вышестоящие руководители проводят дискриминационную политику, опасаясь, что, в случае если они предпочтут действовать иначе, это отрицательно скажется на их влиянии в организации и на их карьере, хотя сами эти руководители могут и не иметь никаких предубеждений по поводу женщин, а также национальных меньшинств.

Независимо от того, что многие женщины и до настоящего времени работали за пределами дома, сложно не согласиться, что именно в последнее время подобных эмансипированных женщин становится с каждым годом все больше. Сегодня не удивительно, когда женщины заводят свое дело и делают высококласными мастерами и специалистами. Но все же до сих пор большинство женщин занято на низкооплачиваемых должностях. Например, в сфере обслуживания сейчас занято в два раза больше женщин, чем мужчин. Также женщины гораздо медленнее продвигаются по службе в сравнении с мужчинами, причем это зависит не от способностей женщин, а скорее от того, что они именно женщины.<sup>30</sup>

Женщины имеют множество преимуществ, при реализации которых, она она имеет достаточно возможностей стать по-настоящему успешным руководителем в организации. Женщина-лидер владеет более тонким социальным интеллектом, она может тоньше чувствовать особенности отношений, также и отношение других к себе. Женщина обладает умением оценки и прогнозирования дальнейшего поведения окружающих. Но следует помнить, что женщины больше, чем мужчины, подвержены риску пойти на поводу спонтанных эмоций. Лидерство и истеричность – вещи абсолютно несовместимые.

---

<sup>30</sup> Воронина О. А. Феминизм и гендерное равенство. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — С. 271.

Женщина владеет навыком большей контактности и практичности мысли. Мужчина больше склонен к строительству долгосрочных планов, долгосрочных перспектив, а женщина в свою очередь предпочитает иметь конкретно-гарантированный результат, то есть «здесь и сейчас». Также женщина контролирует ошибки, как свои так и чужие, лучше мужчины; она умеет качественнее формулировать свои мысли и воплощать идеи. Было замечено, что женщина в сравнении с мужчиной лучше реагирует на ухаживания в деловых отношениях. Женщина более чётко отличает развлечения и деловую сферу своей жизни.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. — М.: Дело, 2001. — С. 258.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ МУЖСКОГО И ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА

### 2.1. Стереотипы и эмпирические закономерности

При обсуждении психологических задатков и потенциала женского и мужского лидерства психологи, физиологи, социологи – иными словами, ученые разнообразных специальностей, можно сказать, уже по-традиции сходятся во мнении, что женщины по сравнению с мужчинами имеют несколько меньше шансов реализовать себя в качестве лидера.

Несмотря на тот факт, что в последнее десятилетие ортодоксальность ученых и всеобщего массового сознания начала смягчаться, сложившиеся аналитические представления касательно возможностей женщин организовывать работу коллектива, находясь на высоких ступенях карьерной лестницы, бесспорно отстают от действительности.

Частично «недоверие» ученых к потенциалу лидерства женщин базируется на полностью оправданных суждениях, полученных в результате исследований серьезных исследователей в различных областях знаний.

Таким образом, психологи в дискуссиях насчет «меньших возможностей» представительниц женского пола объясняют это отличиями в познавательной сфере женщин и мужчин, а также менее высоким уровнем амбициозности женщин в их направленности к успеху. По оценкам психологов, женщины и мужчины относительно зрелого возраста (30-40 лет) практически не имеют отличий между собой по средним значениям интеллектуального развития, тем не менее мужчины охарактеризованы существенным разбросом тотальных интеллектуальных показателей, в связи

с которым среди мужчин значительно большее количество как высокоодаренных личностей, так и отсталых в развитии.<sup>32</sup>

Эксперименты по обнаружению «образа своих достижений», а также причин этих достижений, при выполнении заданий, связанных с познавательной деятельностью, у женщин и мужчин демонстрируют следующее: мужчины, в общем, обладают большей уверенностью в себе, и соответственно у мужчин уровень амбициозности гораздо больше, а достижение вершин успеха в своей деятельности они, как правило, связывают исключительно со своими личностными индивидуальными качествами. В свою очередь, женщины, предрасположены успех при разрешении трудных задач объяснять везением или волей случая.<sup>33</sup>

Из результатов исследований Ф. Хоппе можно сделать вывод о том, что представительницы женского пола более склонны к выбору легкодостижимых и простых целей, их выбор характеризуется как менее стабильный, а в достижении целей женщины проявляют меньшее упорство. Также свойственна женщинам общеизвестная недооценка своих реальных возможностей. Напротив, мужчины нацелены на успех, в своем стремлении к выбору цели увеличенной степени сложности мужчины наиболее напористы в ее достижении. Также существуют различные модели толкования неуспеха и его причин у обеих половых групп.<sup>34</sup>

Объяснять свою неудачу независящими от них условиями и «отодвигать» от себя ответственность чаще склонны мужчины. В свою очередь, женщины предпринимают попытки объяснить свой провал сложностью задания или нехваткой своих возможностей.

---

<sup>32</sup> Дударева А. Рекламный образ. Мужчина и женщина. — М.: РИП-холдинг, 2003. — С. 101-102.

<sup>33</sup> Обозов Н.Н. Женщина + мужчина = ?!. — СПб.: Облик, 2000. — С. 57.

<sup>34</sup> Жеребкина И.А. Теория и история феминизма : Учебное пособие. — Харьков: ХЦГИ, 1996. — С. 261-263.

Меньший уровень амбициозности, присущий женщинам при решении познавательных задач, как нельзя лучше отображает разница в моделях интерпретации провала, что в свою очередь позволяет женщинам, в сравнении с мужчинами, в ситуациях «неуспеха» сохранять наиболее адекватную модель поведения. Как это ни парадоксально, эксперименты, поставленные с целью обнаружения меньшей готовности представительницы женского пола к лидерству в связи с меньшими познавательными способностями, отчетливо свидетельствуют о явно большем личностном потенциале эффективного лидерства у женщин. Объясняется это тем, что человек, который видит в себе основание неуспехов, однозначно с большей вероятностью может быть эффективным руководителем, нежели тот, кто оправдывает собственный провал стечением «независящих обстоятельств».

Попытки найти разъяснение менее высоким способностям к лидерству у женщин иной раз заходят столь далеко, что прекращают восприниматься в качестве исследовательской позиции, а преобразуются в разряд неких «обывательских интерпретаций».

Таким образом, по мнению Н.Н. Обозова, в отличие от мужчин, у которых поведение основывается на базе сдержанности чувств и логических выводов, в женском поведении превалируют бессознательные увлечения и инстинкт. Далее в своей работе автор приводит доказательства того, что у женщины жизненными ценностями являются чувства материнства и любви, а личное доминирует над общественным. Среди жизненных ценностей мужчины выделяется честолюбие (именно в общепринятом смысле), а также общественные интересы. В связи с чем у мужчины на первом месте материальная обеспеченность и эффективность в делах. По всей видимости, отсюда следует, женская неспособность претендовать на эффективное

ведение дел, так как их действиями руководит весь мир бессознательного с его бесспорной иррациональностью.<sup>35</sup>

Представленную позицию легко можно было бы не принимать в расчет, если бы она в различных вариациях не вкрадывалась в заметные научные публикации и не обладала бы столь широким распространением в России.

Сформулированная асимметрия в оценках (в т.ч. показателях) лидерских качеств женщин и мужчин отмечена и зарубежными исследователями 1970-1990-х годов, но в последнее десятилетие, в результате усилий феминисток со всего мира, и благодаря достижениям представительниц женского пола в деле управления корпорациями и успехам в политической области, скептицизм по отношению к лидерским качествам женщин несколько смягчился.

Бесспорно, различия между мужчинами и женщинами в лидерских способностях имеют место быть, но они не представляются фактором, полностью закрывающим вероятность для женщины занимать лидирующую позицию в политике или в деле, а лишь свидетельствуют о необходимости поиска женщинами именно тех ситуаций лидерования, которые бы, с одной стороны, разрушили сложившиеся полоролевые стереотипы, а с другой, обеспечили бы успех начатого дела. При таком раскладе женское лидерство нуждается в гораздо больших усилиях по сравнению с мужским. Становление такого женского лидерства порой происходит в довольно неблагоприятных условиях, характеризующихся сложным сочетанием факторов. Весьма часто женщины отдают себе в этом отчет, и все же соглашаются на осознанный риск и нередко добиваются успеха.

---

<sup>35</sup> Обозов Н.Н. Женщина + мужчина = ?!. — СПб.: Облик, 2000. — С. 66-67.

Разнообразие факторов риска, с которыми женщине приходится сталкиваться и справляться на занимаемой лидирующей позиции, можно интерпретировать различным образом, но очевидно самое главное - обладает ли женщина тем необходимым потенциалом, который способствовал бы блокировке этих факторов риска.

Изучение внутренней стороны восприятия женщинами своего лидерства и выявление конкретных сложностей, возникающих при осуществлении женщинами лидерской роли могли бы значительно прояснить действительное положение дел, а также отгородить мифы от действительности.

В представленном направлении в 70-х годах провел любопытное исследование американский психолог Хорнер. Основываясь на высказывания от самих женщин, Хорнер выдвинул в качестве гипотезы любопытную «картину внутренних барьеров», появляющихся на пути к достижению профессиональной карьеры женщин-лидеров.

Основываясь на данных, полученных исследователем Хорнером, следует заключение о том, что женщины опасаются преуспевать в политике или бизнесе, в связи с тем, что ожидают отрицательную оценку со стороны близких мужчин или даже незнакомых. Боязнь перед лидерством присуща не только лишь взрослым женщинам, которую можно было бы списать на особенности жизненного опыта, но свойственен также и одаренным, способным девочкам.<sup>36</sup>

Согласно данным из его исследований, подтверждается существование так называемого «феномена мужского давления», которым обуславливается распределение в семье ролей, не предполагающее лидерства женщины ни в

---

<sup>36</sup> Понуждаев Э. А. Основы гендерологии. Философия, стратегия и тактика управления персоналом / Институт международных экономических связей. — М.: 3D TYPE, 2003. — С. 110-111.

семье, ни в любых других областях. По результатам данных исследования на тему суждений мужчин о целесообразности занятости женщин в условиях «конфликта ролей» пролил свет на довольно консервативные взгляды мужчин касательно участия женщин в работе параллельного с воспитанием детей и ведением домашнего хозяйства.

**Внутренние преграды.** Важными факторами, по утверждению Хорнера, снижающими женские возможности к занятию лидирующие позиций и должностей, являются глубокая неуверенность женщин в себе и предельно низкая самооценка своего профессионального потенциала, дополненная отсутствием нужного карьерного честолюбия.

**Недостаток примера.** Женщина, с каждым шагом поднимаясь вверх по профессиональной карьерной лестнице, все реже встречает других успешных женщин и стабильно находится в сугубо мужской компании.

Направление глубокого анализа причин, которые мешают женщине в достижении успехов и эффективности в лидерстве, продолжают такие специалисты по психологии менеджмента из Гарвардской Школы Бизнеса как: М. Хеннинг и А. Жарден, С.Картер, Дж.Виткин. Эти авторы, систематически анализируя особенности «карьерной женщины», обозначают следующие недочеты, мешающие ей в достижении успехов на своем профессиональном поприще:

1) В среднем, женщины гораздо позже мужчин принимаются заботиться о своей карьере. Продолжительная трудовая деятельность на низких должностях технических специалистов вырабатывает психологию исполнительства, а множество лидерских и организаторских качеств, даже если они отчетливо обнаруживались в детстве среди ровесников, безвозвратно утрачиваются. В том случае, когда от женщины ожидают

проявления пунктуальности, аккуратности, исполнительности, она лишается независимости, инициативы, самостоятельности и решительности.<sup>37</sup>

2) Большая эмоциональность женщин, их настроение в большей мере зависимо от физиологических процессов и в связи с этим они не настолько хорошо умеют управлять собой, как мужчины. В данном случае уместно припомнить выражение Конфуция: "Кто не умеет владеть собой, тот не сможет управлять другими"<sup>38</sup>. Эту неспособность объективно оценивать свое психическое состояние и контролировать его можно пояснить неизменным нахождением деловой женщины в состоянии напряжения из-за нужды «разрываться» между работой и домом.<sup>39</sup>

Болезненная реакция на критику, обидчивость, уязвимость, экстрапунитивность (стремление смещать вину за свои ошибки на других) излишняя амбициозность - все эти стереотипные черты экстернального поведения не дают возможности женщине объективно анализировать свои мотивы, поступки и намерения. В попытках избежать признания самой себе в совершенных или допущенных ошибках и в поисках самооправдания, женщина сама себя лишает возможности научиться на собственных неудачах и по этой причине сама себя обрекает на повторение одних и тех же промахов многое число раз.

3) По своей природе женщины в сравнении с мужчинами менее склонны к риску. Боязнь, сомнения, колебания вынуждают их перестраховываться и отсрочивать до лучших времен одни из самых важных, не терпящих отлагательств решения.

4) Согласно данным исследований Анн Жарден и Маргарет Хеннинг, деловые женщины недостаточно подготовлены к превратностям судьбы, их

---

<sup>37</sup> Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. — М.: Дело, 2001. — С. 166-167.

<sup>38</sup> Евтихов О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие для вузов. — М.: Инфра-М, 2014. — С. 46.

<sup>39</sup> Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. — М.: Дело, 2001. — С. 183.

кругозор не отличается широтой, обычно они хуже информированы в том, что напрямую не относится к их непосредственным занятиям. Нередко женщины пасуют перед неожиданными случайностями и не научены «держаться удары».<sup>40</sup>

5) М. Хеннинг и А. Жарден также отмечают, что, как правило, женщины недооценивают роль связей и личных контактов, протекционизма, пользы взаимных услуг и неофициальных отношений. Нетерпимость и подозрительность касательно возможных соперниц, а к соперницам относят всех, кто хоть чем-то выделяется из общего числа людей, лишают женщин возможности сплотиться в одну «команду» и при оказании взаимопомощи эффективно сотрудничать.<sup>41</sup>

Деловой женщине характерны завышенная самооценка и высокая степень амбициозности. Она устремлена на самореализацию в деловой области своей жизни, но предрасположенность к женскому «неделовому поведению» и избыточное тщеславие лишают ее возможности всегда точно останавливать свой выбор на адекватных средствах для подтверждения своего права на эффективное лидерство и руководство, особенно находясь в коллективе с критически настроенными мужчинами.

Может сложиться впечатление, что данные представленных исследований имеют достаточно фактов, чтобы убедить любого ознакомившегося с ними человека в том, что представительницам женского пола практически неосуществимо преодолеть давление внутренних и внешних обстоятельств в их намерении добиться лидирующих позиций или профессиональной карьеры. Но действительность для карьерных женщин не так бесперспективна, как может показаться.

---

<sup>40</sup> Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. — М.: Дело, 2001. — С. 174.

<sup>41</sup> Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. — М.: Дело, 2001. — С. 201-202.

Женщины готовы поделиться личным осознанием сложностей со всеми и всегда, однако это не говорит о нереальности для женщин эффективно реализовывать эту деятельность в действительной практике будничной жизни. Рассмотрение сложностей и преград однозначно обуславливает установку на «действительно существующую проблему меньших по сравнению с мужчинами возможностей и способностей женщин к эффективному лидерству в организациях».

Из опыта развития женского предпринимательства в России показателен тот факт, что невзирая на все сложности, женщины принимают в свои руки «бремя лидерства», и, как показывает практика, справляются с этим успешно. Однако это не означает, что женщинам не характерны вышеуказанные ограничения, а дело в том, что женщины выстраивают свою стратегию поведения и действий наперекор им, тем самым одерживая победу над самими собой.

К слову, следует отметить, что в России существует такая организация как «Комитет 20», которая представляет из себя ассоциацию успешных женщин-лидеров, занятых в современном российском бизнесе. Основной целью их объединения является поддержка и продвижение женщин в бизнесе, содействие укреплению общественного признания их вклада в экономику страны. Одним из направлений работы «Комитета 20» является исследовательская деятельность, мое внимание привлек один из последних проектов – исследование под названием «Карьера в России: как добраться до вершины?». В данном исследовании рассматривались ключевые стимулы и барьеры на пути карьерного роста женщин и мужчин как с женской позиции рассмотрения, так и с мужской.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Ассоциация женщин-лидеров бизнеса «Комитет 20» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kom20.ru/>, свободный. (Дата обращения 30.05.2016).

Тотальная уверенность общества в том, что женщины в сравнении с мужчинами обладают более низкими стартовыми способностями и возможностями к занятию в организации лидирующей должности, обнаруживается почти во всех без исключения исследованиях последних десяти лет, в которых обсуждается данный вопрос. Позже в своей работе я приведу данные результатов опроса как раз на эту тему, проведенного ВЦИОМ в 2007 году<sup>43</sup>, который подтверждает высказанную мной мысль.

Психологами вдоль и поперек исследована взаимосвязь между оправданием пониженной динамики продвижения по карьерной лестнице женщин и поло-ролевыми стереотипами.

В попытке обобщить выводы данных исследований, я пришла к выводу о том, что основные позиции исследований можно отнести к следующему утверждению: не имея на то оснований женщинам приписывают определенные установки на работу: женщинам больше приходится по нраву работа, которая не требует интеллектуальных усилий, в работе более всего женщин интересуют эмоциональные и коммуникативные аспекты, женщины дорожат продвижением по службе и самоактуализацией в меньшей степени, чем мужчины, и предпочитают работать только ради получения «булавочных» денег, не интересуясь особенно материальным вознаграждением.

Карен Хорни (американский психоаналитик и психолог, одна из ключевых фигур неофрейдизма) считает, что представительницы женского пола адаптируются к желаниям мужчин и, как результат, воспринимают самих себя таким образом, какими хотят их воспринимать мужчины.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://wciom.ru/zh/print\\_q.php?s\\_id=268&q\\_id=21765&date=02.09.2007](http://wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=268&q_id=21765&date=02.09.2007), свободный. (Дата обращения 29.05.2016).

<sup>44</sup> Мишель-Альдер Э. Стиль женского руководства : Лекция. — М.: Высшая коммерческая школа МВЭС, 2011. — С. 12-13.

Американский психолог К. Корнер в середине 1960-х годов обнаружил интересный феномен в становлении женского лидерства, который получил название «страх успеха», в его основе находится психологическая проблема, вызывающая избегание успеха в связи с внутренним страхом, объективно не имеющего целесообразного объяснения. Позднее К. Корнер дал увлекательную интерпретацию механизма происхождения данного феномена. В его основе, по мнению Корнера, не «страх достичь успеха», а боязнь перед его наружными побочными результатами. Потеря женственности и привлекательности для мужчин крайне пугают женщин, а в перспективе возможная награда за достижение успеха - социальное отвержение.<sup>45</sup>

С другой стороны, если обратиться к более современным исследованиям предыдущего десятилетия психологов в России, в которых эмпирическим образом обнаруживаются особенности самооценки и особенности восприятия лидерских свойств у женщин и мужчин, то парадоксальность найденных в результате исследования результатов заметно разрушает сформировавшиеся по данному вопросу стереотипы и привносит сомнение в реальность существования психологической (доказанной) неспособности женщин реализовывать свои лидерские амбиции наряду с мужчинами.

В результате исследования, проведенного под началом И.Г. Дубова<sup>46</sup>, было обнаружено, что отличия в самооценке женщинами и мужчинами своих собственных лидерских возможностей и способностей минимальны. В исследованиях рассматривались мнения и ответы 2000 человек (числовые данные указаны в процентах). Вопросы закрытые, предусматривался один

---

<sup>45</sup> Волкова Л. Женщина и карьера. — СПб.: Питер Паблишинг, 1997. — С. 108-109.

<sup>46</sup> Дубов И.Г. Самооценка активности в различных больших группах населения России. Ментальность россиян. — М: Психологический институт, 2007. — 567 с.

вариант ответа. В исследованиях приняли участие люди разных возрастных категорий (от 18 до 63 лет), занимающие различные должности (от технических специалистов до руководителей высшего звена), имеющие различные политические убеждения, религиозные взгляды; приняли участие в исследованиях в равной степени мужчины и женщины.

Исследование от февраля 2008 года, проведенное в Москве, обнаружило: 24,9 процентов участвовавших в опросе женщин и 28,4 процентов участвовавших в опросе мужчин заявили о том, что всегда или довольно часто принимают на себя лидерские обязанности (например, для сравнения: результаты подобного общероссийского исследования от января 2007 года показали, что аналогичную самооценку относят к себе 9,5 процентов опрошенных женщин и 10,2 процентов опрошенных мужчин). Совершенно таким же образом разница как в количестве женщин, которые признают себя пассивными, так и в количестве таких же мужчин не кажется слишком уж значительными. Такие ответы как «никогда не бываю лидером» и «бываю лидером в редких отдельных случаях» - были отмечены 46 процентов участвовавших в опросе женщин и 39,4 процентов участвовавших в опросе мужчин ( в то время как аналогичное исследование от января 2007 года, произведенное в России, в целом, обнаружило, что подобную самооценку приписывают себе 63,3 процентов опрошенных женщин и 61,5 процентов опрошенных мужчин).

Подобная тенденциозность просматривается и касательно самооценок относительно собственной энергичности и восприятия риска. Как подчеркивает И. Дубов, по результатам исследования, проведенного в Москве в 2008 году, рискуют собой довольно часто или всегда 14,7 процентов участвовавших в опросе женщин и 16,5 процентов участвовавших в опросе мужчин (согласно январскому исследованию по России от 2007 года, рискуют собой довольно часто или всегда 8,5 процентов опрошенных женщин и 8,2 процентов опрошенных мужчин). Наряду с этим в результате

исследования, проведенного в Москве от февраля 2008 года никогда не рискуют собой или рискуют собой исключительно в отдельных случаях 62,6 процентов участвовавших в опросе женщин и 54,7 процентов участвовавших в опросе мужчин (согласно итогам всероссийского исследования от января 2007 года, это свойственно 57,7 процентов опрошенных женщин и 57,1 процентов опрошенных мужчин).

Схожие результаты были получены при анализе самооценок касательно энергичности. По результатам исследования, проведенного в Москве в 2008 году, часть мужчин, которые утверждают, что они являются «гораздо более энергичными в сравнении с окружающими» или «самыми энергичными из всех» - 22,7 процентов из всей мужской выборки, а женщины с аналогичными характеристиками представляются в 25,0 процентов среди всех принявших участие в опросе женщин. Наряду с этим, женщины, считающие себя совсем пассивными или менее энергичными, чем окружающие составляют, 23,7 процентов, а мужчины соответственно - 17,6 процентов из всех принявших участие в опросе.

Указанные выше данные наглядно показывают отсутствие значительных различий в самооценке собственных тенденций к риску, своих лидерских качеств, и личной энергичности у женщин и мужчин. И. Дубов, будучи автором исследования, истолковывает полученные результаты как парадоксальные в связи с отличной системой «точек отсчета», формирующих женские и мужские шкалы как у женщин, так и мужчин соответственно.

Давать оценку своей персональной активности женщины могли по женской шкале, что вероятнее всего; эта шкала предусматривает нормативно позволенные модели именно женской активности, а мужчины оценивали свою индивидуальную активность по мужской шкале. Таким образом, женщины сопоставляли себя только с женщинами, и расценивание ими своей личной активности производилось по отношению к другим женщинам.,

Располагая самооценку собственной активности на шкале, сформированной на сугубо мужских моделях активности, мужчины, как следствие, сравнивали себя исключительно с мужчинами. По мнению исследователя, именно этим поясняются небольшие отличия между количеством значительно оценивающих свою индивидуальную активность женщин и мужчин.

Бесспорно, возможной интерпретационной формой полученных итогов обнаруживается «несоответствие внутренних шкал мужчин и шкал женщин». Но тот момент, что женщинами воспринимается как вполне возможное явление признавать за собой характерные мужские модели обыденного поведения, открыто свидетельствует об усиленно происходящем процессе преодоления стереотипов половых ролей и о появлении новых ценностных статей, при которых тип поведения, называемый мужским, не является более «закрытым» для применения его женщиной, и более того - признается самой женщиной как эффективный и приемлемый для нее самой. Все описанное мной выше позволяет подвести немаловажный итог – в условиях России прессинг полоролевых стереотипов, о котором часто и много пишут как западные, так и российские специалисты, постепенно смягчается и переменяется в динамичных и прогрессивных слоях населения на модели и формы поведения, позволяющие выживать в обстановке нестабильной и сложно предсказуемой экономики.

В определенном смысле сила стереотипов, связанных с половыми ролями, ослабевает под воздействием экономических обстоятельств. С довольно большой вероятностью это обеспечит в перспективе постоянно нарастающий приток женщин в индивидуальное предпринимательство и неизбежное завоевание в нем эффективных лидирующих позиций, однако уже по другим причинам, среди которых - гораздо большая психологическая результативность моделей лидерования, показываемая женщинами в сравнении с мужчинами-лидерами, а также психологическая гибкость, которая позволяет не только лишь начать собственное дело, а еще и

задержаться в нем, невзирая на агрессивность внешней экономической среды для начатия нового бизнеса.

## **2.2. Мужское лидерство и женское лидерство на примере управления салоном красоты «Эвия» в городе Новосибирске**

### **2.2.1. Общая характеристика салона красоты «Эвия»**

Салон красоты «Эвия» открылся в Новосибирске в 2013 году. Предприятие в организационно-правовом плане является обществом с ограниченной ответственностью. Предпочтение именно этой организационно-правовой формы основано на малых масштабах деятельности салона красоты, а также относительно немногочисленным персоналом.

Для салона была куплена трехкомнатная квартира площадью 93 м<sup>2</sup> на первом этаже жилого дома. Помещение оформили как нежилое с последующим ремонтом и всеми обязательными изменениями для превращения его в салон красоты: окна сменили на витринные, сделали второй вход с улицы, обустроили парковочные места.

Главная цель салона красоты «Эвия» это предоставление парикмахерских, косметологических и маникюрных услуг потребителям на высоком профессиональном уровне с применением качественных профессиональных средств и безопасного оборудования под руководством высококвалифицированного персонала.

Максимизация доходов салона и удовлетворение спроса потребителей – это задачи, стоящие перед руководителями и всеми сотрудниками салона красоты «Эвия».

Деятельность салона «Эвия» ориентирована на жителей города Новосибирск с низким и средним достатком, оказание услуг осуществляется большому количеству клиентов - это связано с тем, что салон «Эвия»

использует такую стратегию ценообразования как «ценовые линии», имеющие диапазон цен, при котором определенная цена отражает некоторый уровень качества соответствующей услуги (скажем, услуга с применением более дорогих или более доступных материалов). В салоне представлен весь спектр парикмахерских услуг, ногтевой сервис, косметологические услуги.

Миссия салона «Эвия» – применяя арсенал прогрессивных достижений парикмахерского, эстетического и косметологического искусства, а также ногтевого сервиса, благодаря уникальным профессиональным возможностям и личностным качествам наших специалистов, посредством совершенствования облика, предоставить возможность нашим клиентам обрести гармонию внешнего и внутреннего – тела и души.

Для осуществления эффективной программы сбыта салон красоты «Эвия» организует обширную рекламную кампанию своих услуг с помощью средств массовой информации (журналы, социальные сети и т.п.), для привлечения новых клиентов салоном предусмотрена система пробных процедур, регулярно проводятся открытые вечера, на которых один из мастеров салона демонстрирует перед зрителями процесс и результат своей работы. Также в первый год работы салона каждые три месяца осуществлялся заказ визитных карточек салона «Эвия» и листовок с информацией о проводимых акциях и последующая организация их распространения на улицах Новосибирска.

Дополнительный способ стимулирования реализации услуг салона – это запись клиентов по телефону без предоплаты, т.е. организация рабочего времени мастеров по записи, что позволяет снизить время ожидания своей очереди, т.к. клиенты приходят к заранее намеченному времени, им не приходится ждать. Это способствует поддержанию благоприятной атмосферы в салоне, и что немаловажно, наиболее продуктивным образом организовать рабочее время мастеров, с учетом небольших перерывов на обеды и санитарные процедуры на рабочем месте.

Еще один метод, применяемый в салоне «Эвия» это предоставляемая клиенту возможность выбрать себе стрижку, прическу, вариант дизайна ногтей или тип наращивания ресниц по специальным каталогам. Данный метод позволяет клиенту наиболее точно определиться с выбором результата процедуры в салоне, а мастеру так гораздо легче понять желания клиента. Также в момент выбора клиентом определенной позиции в каталоге есть возможность консультации с мастером, так скажем, «на берегу», т.е. предупреждение клиента обо всех возможных тонкостях выбранной процедуры и, возможно, подбор другого более подходящего варианта.

Салон красоты «Эвия» оказывает клиентам следующие виды услуг (список актуален на 5.05.2016г):

Таблица 2 - Виды оказываемых услуг

<b>Парикмахерские услуги</b>	<b>Ногтевой сервис</b>	<b>Косметология</b>
женская стрижка	маникюр обрезной	шугаринг
мужская стрижка	горячий маникюр	восковая депиляция
детская стрижка	европейский маникюр (смешанный тип)	шоколадная депиляция
химическая завивка	горячий маникюр (парафинотерапия)	сахарный пилинг
мелирование	сухой маникюр	оформление бровей пинцетом
долговременная укладка	детский маникюр	оформление бровей нитью

окраска волос	мужской маникюр	окраска бровей
лечение волос профессиональными средствами	SPA маникюр	окраска ресниц
плетение косичек	массаж кистей рук	ламинирование ресниц
сушка феном	покрытие лаком	пучковое наращивание ресниц
укладка феном, профессиональными средствами	наращивание ногтей типсы	поресничное наращивание ресниц (классическое)
мытьё головы	лечение ногтевой пластины	наращивание ресниц 2D
стрижка челки	гелевое наращивание ногтей	наращивание ресниц 3D
ламинирование волос	дизайн ногтей	декор ресниц
бразильское выпрямление волос	экспресс-наращивание гель-пудрой	питательный уход для ресниц
	наращивание ногтей биогелем	коррекция ресниц
	коррекция ногтей	снятие ресниц
	снятие ногтей	

Предусмотрен тот факт, что мастер приходит на работу со своим профессиональным набором инструментов, купленным на свои средства. Все инструменты должны быть в надлежащем рабочем состоянии, лезвия заточены, внешне не иметь дефектов, сколов и пр.

Необходимый личный набор для парикмахера включает:

1. Профессиональные ножницы прямые (3 шт. с лезвиями разной длины);
2. Ножницы для филировки (2 шт. с лезвиями разной длины);
3. Набор пластиковых расчесок (5 видов) и щеток-браш (4 вида);
4. Профессиональную бритву со сменными лезвиями для стрижек;
5. Синтетическую кисть для окрашивания волос;
6. Профессиональный фен (не менее 3 скоростей, 2 температурных режима, 2-3 насадки, мощностью более 1400 Вт);
7. Аккумуляторную машинку с насадками для стрижки волос;
8. Электрические щипцы (плоские и круглые).

Необходимый личный набор инструментов для мастера по маникюру включает:

1. Блок шлифовальный, белый;
2. Набор синтетических кистей;
3. Набор пилочек для ногтей;
4. Остроконечные ножницы с прямыми концами, предназначенные для укорачивания ногтей;
5. Палочки металлические для поднятия кутикулы;
6. Кусачки для удаления кутикулы;
7. Щипцы для срезания заусенцев;
8. Ножницы с закругленным концом;
9. Ванночки для рук.

Необходимый личный набор инструментов для мастера косметического кабинета включает:

1. Набор ракелей для шугаринга;
2. Шпатель;
3. Пинцет для удаления волос;
4. Станция для разогрева воска/шоколада;
5. Набор пинцетов для наращивания ресниц (изогнутый и прямой).

Руководством салона красоты «Эвия» для оснащения салона и рабочих мест мастеров было приобретены необходимые технические средства и оборудование, представленные в Приложении 1.

Также каждый месяц приобретаются расходные материалы для мастеров. Расходными материалами являются все средства, используемые всеми мастерами в процессе своей работы: начиная от одноразовых пеньюаров и перчаток, бальзамов и шампуней, одноразовых воротничков, заканчивая средствами для окраски, укладки и завивки, в том числе лечения и ламинирования волос у парикмахеров, заканчивая лосьонами, составами для депиляции, ресницами для наращивания и клеем для них у косметологов, а также лаками и гелями для ногтей, одноразовыми пилками, кистями и т.п. у мастеров по маникюру. Все расходные материалы приобретаются у специализированных оптовых компаний–поставщиков. В Приложении 2 представлены ежемесячно приобретаемые расходные материалы.

В салоне красоты «Эвия» парикмахеры в основном работают с двумя профессиональными линиями для ухода и окрашивания волос – Carous, Estel Professional и Keen. Как упоминалось ранее, ценообразование в салоне происходит по стратегии «ценовые линии» – профессиональные средства для волос Carous относятся к эконом-классу, соответственно, цены на услуги с применением этой линии ниже, в то время как Estel Professional и Keen являются марками более высокого класса, и цены на процедуры с этими

препаратами выше. Мастера по маникюру используют в своей работе материалы следующих производителей – Shellac Professional, Planet nail, Ellis cosmetic. Косметологи работают средствами для депиляции таких производителей как Luxury, Cannaan, Depiflex и материалами для наращивания ресниц от Lovely, Glova, Verdy.

Схема закупа расходных материалов работает следующим образом: администратор собирает заказы мастеров и составляет заявку, передает ее менеджеру. Менеджер корректирует заявку и оформляет заказ в сети магазинов «Сибирский цирюльник». Прием товара входит в обязанности администратора, далее товар передается в соответствующие кабинеты для хранения и использования.

### **2.2.2. Система управления в салоне красоты «Эвия»**

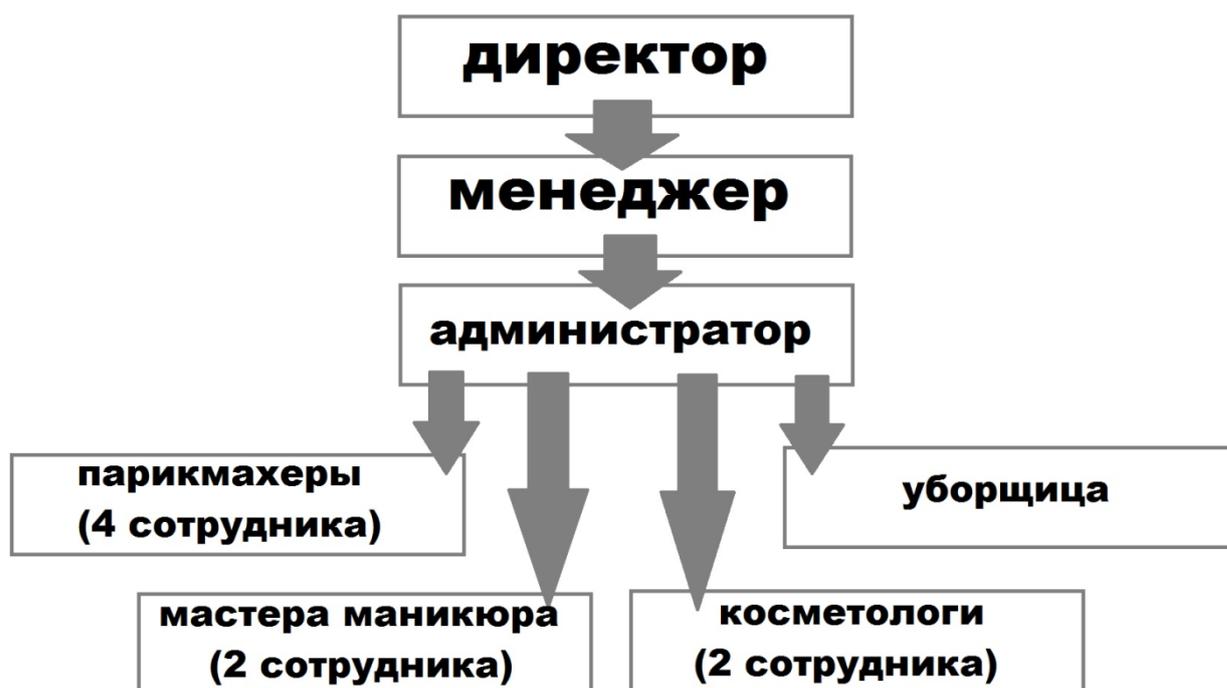
Организационная структура в салоне красоты «Эвия» имеет линейную форму (Рисунок 1).

Во главе салона красоты «Эвия» стоит директор-мужчина. Он самостоятельно решает вопросы, влияющие на деятельность салона красоты, в любом организационном вопросе его голос остается решающим; директор контролирует работу всего салона и непосредственно он несет ответственность за состояние салона. Директор заключает договора с поставщиками услуг и товаров. В пределах своих полномочий директор несет первостепенную ответственность за организацию деятельности салона, за обеспечение сохранности товарных и материальных ценностей и др. имущества салона, в т.ч. денежных средств. В прямом подчинении директора работает менеджер-женщина.

Менеджер занимается организацией всей работы внутри салона красоты «Эвия». В прямые обязанности менеджера входит поиск, подбор, найм и увольнение персонала. Менеджер осуществляет организацию

бухгалтерского учета салона. Салон красоты «Эвия» сотрудничает с аутсорсинговой компанией, занимающейся кадровым, бухгалтерским и налоговым учетом предприятий, соответственно, в обязанности менеджера здесь входит своевременная передача всех необходимых документов в эту компанию, а также постоянное поддержание с ними обмена информацией. менеджер «Эвии» осуществляет контроль за экономным расходованием трудовых, материальных и финансовых ресурсов салона, принимает меры по своевременному обеспечению салона расходными материалами и ресурсами материально-технического обеспечения. Также менеджер контролирует соблюдение персоналом санитарных требований и правил безопасности.

Рисунок 1 – Организационная структура салона красоты «Эвия»



Менеджер имеет право:

- 1) Отстранять или не допускать к работе сотрудников, которые нарушили правила внутреннего распорядка или трудовую дисциплину;
- 2) Проводить проверки мастерства и знаний среди сотрудников, оформлять заключение о степени профессиональной подготовки персонала;

### 3) Подбирать, нанимать и увольнять работников.

Обязанности менеджера включают рассмотрение предложений и жалоб и, принятие мер, связанных с устранением указанных недостатков; обеспечение повышения уровня квалификации персонала салона красоты. Менеджер согласовывает с сотрудниками и составляет для них графики выхода на работу; занимается учетом рабочего времени персонала. В прямом подчинении менеджера салона «Эвия» работает администратор.

Главная задача администратора в области работы с клиентами заключается в доброжелательном приеме каждого клиента, причем, устроить это необходимо таким образом, чтобы клиенты чувствовали себя максимально комфортно и не нуждались ни в чем. По приходу на работу, администратор обязан проверить техническое и санитарное состояние помещений: кабинетов мастеров, вестибюля, туалетной комнаты, при этом концентрируя внимание на качестве проведенной уборки, на чистоте и исправности оборудования, мебели, освещения и т.д. При обнаружении беспорядка или неисправностей администратор должен принять нужные меры по их устранению. По завершении проверки всех помещений администратор сверяет предварительные записи клиентов на услуги и процедуры, составляет для каждого сотрудника индивидуальное расписание и передает его мастерам. Администратор обеспечивает правильную и своевременную подготовку кабинетов и парикмахерского зала к открытию салона, отвечает за наличие актуального прейскуранта. Также администратор принимает участие в процедурах оценки качества услуг, ведет журнал учета, который передается в конце каждой недели на подпись менеджеру.

Исключительно после выполнения вышеуказанных обязанностей администратор приступает к исполнению своей ключевой задачи в салоне – встрече клиентов.

Администратор имеет право:

1) вносить предложения по найму, поощрению и увольнению персонала;

2) давать предложения по улучшению рабочего процесса в салоне;

3) корректировать рабочий график;

4) указывать мастерам на недочеты в исполняемой ими работе и давать распоряжения об их устранении.

Обязанности администратора включают:

1) записывать клиентов на услуги по телефону;

2) размещать клиентов;

3) отслеживать проведение процедуры обслуживания в парикмахерском зале;

4) интересоваться у посетителей о качестве сервиса;

5) вести учет поступающих денежных средств (работа за кассой);

6) следить за поведением персонала и формировать в салоне условия, которые отвечают всем санитарным требованиям и правилам безопасности.

Администратор несет ответственность за общую организацию процесса обслуживания, непосредственно руководит работой парикмахеров, мастеров косметического кабинета и мастеров маникюра.

Обязанности парикмахера включают:

1) качественная стрижка;

2) у мужчин – стрижка усов и бороды по желанию клиента;

3) завивка и укладка волос электрическим или химическим способом;

4) вечерние и свадебные прически;

5) мытье головы, сушка феном;

6) окрашивание волос с учетом особенностей кожи головы и структуры волос;

7) содержание своего рабочего места и используемых инструментов в чистоте.

Обязанности мастера по маникюру включают:

- 1) классический маникюр (художественный, французский);
- 2) акриловое или гелевое наращивание ногтей;
- 3) реставрация ногтей;
- 4) лечение ногтевой пластины;
- 5) покрытие ногтей биогелем;
- 6) содержание своего рабочего места и используемых инструментов в чистоте.

В обязанности мастера косметического кабинета входит:

- 1) подбор подходящего вида депиляции для каждого клиента;
- 2) выполнение депиляции любой зоны, указанной в прейскуранте;
- 3) последовательное проведение процедур;
- 4) удаление вросших волос;
- 5) наращивание/снятие ресниц;
- 6) оформление и окраска бровей/ресниц;
- 7) содержание своего рабочего места и используемых инструментов в чистоте.

На мой взгляд, линейная организационная структура, которая действует в салоне красоты «Эвия» (Рисунок 1), она обладает рядом преимуществ:

- 1) Максимально четкая взаимосвязь, сложившаяся между руководством и персоналом;
- 2) в ответ на прямые указания - незамедлительная реакция;
- 3) непосредственная ответственность руководства за итоговые результаты деятельности салона и т.д.

Безусловно, присутствуют и недостатки, например, такие как чрезмерно высокий уровень ответственности директора и повышенная нагруженность администратора.

Линейная структура менеджмента представляет салон красоты как совокупность взаимосвязанных подразделений. Каждое подразделение имеет свои определенные задачи и цели. Директор управляет менеджером, менеджер контролирует действия администратора, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

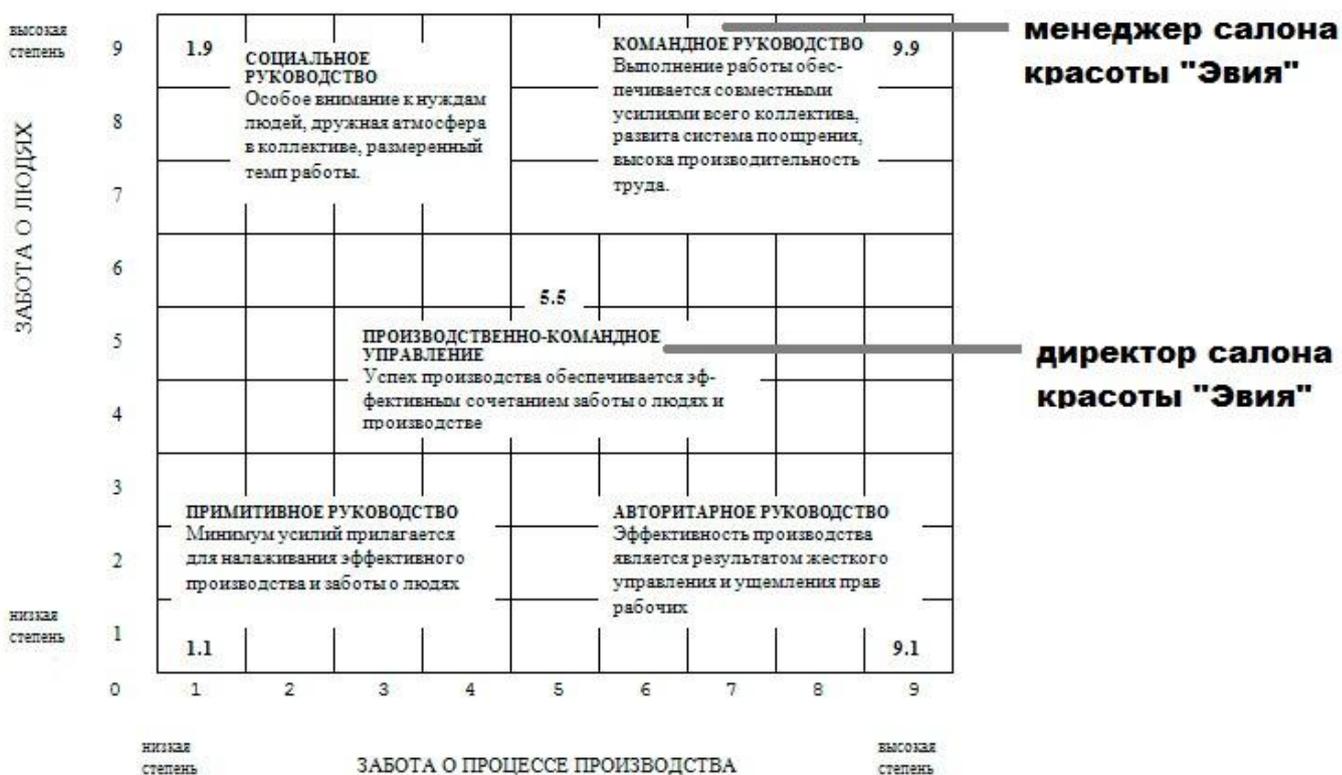
### **2.2.3. Анализ стилей руководства и лидерства директора и менеджера в салоне красоты «Эвия»**

Для определения, какой же стиль руководства применяется мною решено воспользоваться концепцией Блейка и Моутона.

Для установления пространства целей и включения такого понятия как «идеальный руководитель» в качестве технологии развития управления организацией профессор Р. Блейком предложил «Решетку менеджмента». Р. Блейк брал за основу предпосылки о том, что совершенно любой результат получается в области между двух «силовых» прямых – человеком и производством. «Силовая» линия производства ориентирована на исполнение поставленных производственных задач любой ценой, не принимая в расчет персонал. Другая «силовая» линия нацелена на человека. Ее направленность склоняется к тому, чтобы условия труда по максимуму отвечали человеческим желаниям и потребностям.

Основываясь на результатах опроса директора и менеджера салона красоты «Эвия» (бланки опросов и ключи к ним представлены в приложении 3 и 4), я расположила их стили руководства на «решетке менеджмента» (Рисунок 2).

Рисунок 2 – Стили руководства директора и менеджера на «решетке менеджмента»



Стиль управления директора салона красоты «Эвия» ближе всего к точке 5.5 на «решетке менеджмента», это характеризует его руководство таким образом, что он старается применять принцип «золотой середины» между методиками менеджмента «мягких» и «жестких» руководителей.

Он во всем старается достичь компромисса. У директора салона «Эвия» ярко проявляется стремление выполнять работу надежно, достигая в итоге стабильный средний результат. Побеседовав с ним, я пришла к выводу, что зачастую именно это стремление спокойно работать не позволяет ему использовать в полной мере имеющиеся в распоряжении салона ресурсы и персонал. «Решетка менеджмента» таким образом способствует оценке результатов подобного стиля управления: половина от вполне возможного результата при половине заинтересованности в самом труде.

У менеджера стиль управления ближе всего к точке 9.9, и заключается в таланте выстроить рабочий процесс таким образом, чтобы персонал видел в ней потенциал для подтверждения собственной значимости и личной самореализации. В связи с тем, что успех проявляется в эффективном достижении установленных целей, важным фактором является определение этих целей совместно с коллективом. При таком раскладе, если будут организованы такие условия работы, которые позволяют наилучшим образом применить свои возможности, то «идеальный руководитель» позиции 9.9 перестанет казаться настолько недостижимым. К названным выше условиям стоит причислить также и конструктивную оценку разнообразных мнений персонала о способах достижения целей и решения производственных вопросов.

Стиль управления директора-мужчины салона красоты «Эвия» можно охарактеризовать как производственно-командное управление: по моим наблюдениям, он в своей манере управления старается сочетать наиболее эффективные способы достижения производственных целей с наиболее комфортными для персонала методами их применения. Директор все управленческие решения принимает самостоятельно, учитывая мнение подчиненных по своему усмотрению. На мой взгляд, директору присущ авторитарный стиль лидерства, но в связи с тем, что он управляет женским коллективом, он вынужден применять также и элементы демократического стиля.

Авторитарный лидер принимает решения единолично, тем самым определяя всю деятельность предприятия и подчиненных, не давая подчиненным возможности проявления инициативы. Если директор салоны красоты «Эвия» не будет давать своим подчиненным проявлять инициативу и творчески реализовывать себя в рамках своей профессии, появится неудовлетворенность людей на подчиненных должностях своей работой и

своим положением в рабочем коллективе. Ведь работает он в творческой среде.

Директор диктует распоряжения, группа подчиненных должна беспрекословно выполнять их. Он принимает роль единственного специалиста. Для такого руководителя характерно единоличное жесткое принятие всех решений («минимизация демократии»), постоянный жесткий контроль за исполнением решений и указаний с постоянной угрозой наказания («максимизация контроля»), к работнику и его личности интерес отсутствует. Данный вариант управления обеспечивает довольно высокие результаты деятельности коллектива в основном благодаря непрерывному контролю (судя по критериям, не связанным с психологией труда: производительность, прибыль, качество услуг на высоком уровне). Но недостатков все же больше, чем достоинств.

И здесь на помощь салону красоты «Эвия» приходит стиль управления женщины-менеджера. Благодаря ее умению находить контакт с любым человеком, ей удастся привнести долю демократии в управление салоном красоты. Она помогает директору в принятии решений, которые касаются коллектива: выбор униформы, критерии подбора персонала, методы стимулирования труда и т.п. Так скажем, официально, у менеджера в салоне красоты «Эвия» нет полномочий по принятию подобных решений и напрямую она предложения не выдвигает. Это связано с жесткостью характера директора, который слишком явную инициативу примет как угрозу своему руководящему положению в организации. Менеджер мягко подсказывает и советует, не претендуя на авторство идеи.

По собственным наблюдениям, я могу утверждать, что чем выше у человека проявляются лидерские качества, тем более он склонен к выбору авторитарного стиля руководства.

Однако помимо достоинств, таких как, к примеру, дисциплинированный персонал, высокие показатели производительности труда, конкретика в исполнении задач, есть и недостатки, например, отсутствие инициативы, напряженные отношения в коллективе, боязнь начальства, недостаток творческих идей.

Нет сомнений в том, что подчиненным необходимо видеть в руководителе не только административного начальника, но также и лидера, заботящегося не исключительно о производственных задачах, а в том числе и о персонале.

Из результатов моих наблюдений за работой салона красоты «Эвия» можно сделать вывод о том, что в управлении этого салона задействована смесь стилей руководства и лидерства. С одной стороны авторитарный стиль (директор-мужчина), а с другой - демократический (менеджер-женщина).

Я считаю большим преимуществом руководителей этого салона то, что руководители с целью повышения эффективности коллективной деятельности не ограничено применяют один стиль руководства, а комбинируют стили руководства и лидерства, применяют разные типы и методы влияния, в зависимости от ситуации.

Непосредственным лидером коллектива является именно женщина-менеджер. Это связано с ее стилем управления: она умеет таким образом построить работу, чтобы каждый сотрудник видел в ней вероятность самореализации и подтверждения собственной значимости. Она социоэмоциональный лидер, и озабочена как социальными, так и личностными потребностями всех членов коллектива. Ее основная цель – достижение сплоченности, гармонии в группе, поэтому она устремляет свои усилия на создание дружественной и доверительной атмосферы в коллективе. Менеджер салона красоты «Эвия» сглаживает конфликты в

коллективе, проникается заботами любого сотрудника, утешает и успокаивает людей. Она часто использует в качестве поощрения похвалу, нередко шутит, с целью ослабить возникшее напряжение в группе.

Менеджеру-женщине присущ демократический стиль лидерства, она ждет от группы ответной активности. Зачастую она определяет лишь общую концепцию и устанавливает перед коллективом необходимые цели, а далее коллектив принимает решение о том, каким образом достичь эти цели. Сотрудники применяют знания и опыт друг друга. Принятие управленческих решений осуществляется посредством учета мнений сотрудников и их инициатив, обсуждения проблемы («максимизация демократии»), контроль за исполнением общепринятых решений производится как менеджером, так и самими сотрудниками («максимизация самоконтроля»). Менеджер в салоне красоты «Эвия» проявляет доброжелательное внимание и заинтересованность к личности сотрудников, учитывает их особенности, потребности, интересы.

Демократический стиль лидерства менеджера салона обеспечивает относительно высокую вероятность взвешенных и правильных решений, способствует довольно высоким производственным результатам инициативы, активности и труда сотрудников, обеспечивает удовлетворенность людей своим местом в коллективе и своей работой, создает сплоченность коллектива и благоприятный психологический климат в салоне красоты, поэтому, на мой взгляд, он является наиболее эффективным. Однако стоит выделить тот факт, что осуществление демократического стиля возможно исключительно при высоких психологически-коммуникативных, организаторских, интеллектуальных способностях руководителя, которыми менеджер несомненно обладает.

Я думаю, во многом избрание своим лидером именно менеджера зависит именно от ее манеры руководства, от ее «участвующего» лидерства.

Она общается с коллективом на равных, деловые беседы проходят в форме дружеского разговора. У парикмахеров, мастеров по маникюру, администратора и косметолога с менеджером за все три года сотрудничества в салоне красоты «Эвия» сложились дружеские отношения, напряженность в общении отсутствует. Хотя с другой стороны, это объясняется тем, что коллектив практически полностью женский (помимо директора).

При сравнении рычагов административного воздействия на коллектив салона красоты «Эвия», видно, что менеджер-женщина в большей степени склонна считаться с мнениями и интересами членов коллектива, чем директор-мужчина. Административные решения менеджер предпочитает принимать с согласия работников, а не единолично. Она считает деловые и профессиональные качества своих работников наиболее ценными и всегда в первую очередь стремится сберечь рабочие места в салоне «Эвия».

Не могу сказать, что не одобряю метод руководства директора. Скорее, наоборот – я считаю, что директор и менеджер дополняют руководство друг друга таким образом, что в коллективе складываются вполне гармоничные отношения и сотрудничество. Директор взял на себя ответственность по управлению салоном красоты, решает вопросы организационного характера, принимает управленческие решения и несет ответственность за всю деятельность салона красоты «Эвия». Делегирует часть своих полномочий женщине-менеджеру: она занимается бухгалтерской стороной управления, управляет персоналом, создает командный дух и является лидером в коллективе.

### **2.3. Стереотипы о гендерном разделении руководителей**

В рамках своего исследования для оценки настоящего мнения россиян насчет женщин руководителей и простоты продвижения женщин по карьерной лестнице, мною было решено использовать данные социологического опроса (Таблица 3) с целью анализа и составления

обоснованного мнения об отношении общественности к женщинам-руководителям и наличии или отсутствии разделения руководителей по гендерному признаку.

Таблица 3 – Результаты опроса ВЦИОМ (числовые данные указаны в процентах)

На Ваш взгляд, кому легче продвигаться по карьерной лестнице – мужчинам или женщинам? (ЗАКРЫТЫЙ ВОПРОС, ОДИН ОТВЕТ)	
Мужчинам	48,00
Женщинам	8,00
Нет различий, одинаково	36,00
Затрудняюсь ответить	8,00
Нет ответа	0,00
<b>Итого</b>	<b>100</b>

Опрос был проведен 2.09.2007 Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), в опросе участвовало 1600 человек. В опросе приняли участие люди разных возрастных категорий (от 18 до 54 лет), занимающие различные должности (от исполнительных до руководящих), имеющие различные политические убеждения, уровень образования, религиозные взгляды; участвовали в опросе в равной степени мужчины и женщины.

Как видно по итогам опроса, почти половина опрошенных склоняется к мнению, что мужчинам проще продвигаться по карьерной лестнице. Данное мнение является стереотипом в нашем обществе, но существуют и веские доводы с этим согласиться: женщине часто приходится совмещать с карьерой воспитание детей, семейные и домашние обязанности в гораздо большей степени, чем мужчинам. В карьере женщины это может сказаться тем, что на

вакантную руководящую должность охотнее пригласят кандидата-мужчину, т.к. его служба в организации вряд ли будет приостановлена, например, в связи с декретным отпуском.

Также почти треть людей, участвовавших в опросе, считает, что человек продвигается по карьерной лестнице независимо от гендерной принадлежности. В этом суждении присутствует непредвзятая оценка специалиста, к которой современному обществу необходимо стремиться. Женщины уже успели доказать свою способность быть в организации руководителем, составляющим серьезную конкуренцию мужчинам-руководителям. Уход от стереотипного мышления процесс долгий, но несомненно необходимый в данной проблеме.

## ГЛАВА 3. ЭТАЛОН ЖЕНЩИНЫ ЛИДЕРА В РУКОВОДСТВЕ

### 3.1. Феномен женского лидерства

По словам Дж. Розенер, сотрудницы Школы менеджеров, основанной при Калифорнийском Университете, которая, к слову, провела исследование главных аспектов женской манеры руководства фирмой, следует: «одни из первых женщины лидеров в управленческой карьере соблюдали правила поведения свойственные для мужчин, что в результате приводило их к достижению успеха. Но уже второе поколение женщин-лидеров, занимающих руководящие должности высшего эшелона, добиваются успеха не посредством применения мужского стиля, а разрабатывая и создавая свою собственную специфическую «женскую манеру» руководства. Женщины-руководители «второй» волны добиваются успеха благодаря особенностям поведения и свойствам характера, которые считались в свое время «женскими» и никак не допустимыми для руководителей, а не вопреки...».<sup>47</sup>

Констатация данного факта наилучшим образом демонстрирует тот момент, что женщины успели не только лишь догнать мужчин в постижении технологий благополучного и эффективного менеджмента, но также разработали свои собственные методики, приспособленные к сложно предсказуемым обстоятельствам, в которых живет современный бизнес во всем мире.

Проведенное вторым международным женским форумом в 2015 году<sup>48</sup> исследование, показало, что между женщинами и мужчинами в моделях

---

<sup>47</sup> Рощин С., Рощина Я. Мужчины, женщины и предпринимательство. — М.: Россмэн, 2014. — № 12. — С. 47-48.

<sup>48</sup> 3-4 декабря 2015 года прошел второй Международный Женский Форум «Восток и Запад встречаются в Санкт-Петербурге». Основная тема для обсуждения на Форуме 2015 года: «Положение женщин и вызовы современности». Целью проведения Форума было создание предпосылок для объединения усилий регионов России, стран Европы и Азии для выработки рекомендаций по улучшению положения женщин в новых политических, экономических и социальных условиях.

управления встречаются свои совпадения и различия. Женщины-начальники добиваются успеха в управлении предприятием благодаря своим технологиям, отличающимся от мужских.

По мнению исследователей, основательные различия скрываются в оценках, которые женщины и мужчины дают своей же руководящей позиции. Мужчины расценивают свою управленческую деятельность как совокупность сделок со своими подчиненными: использование наказания за неадекватно выполненное задание или выплату вознаграждения за успешное исполнение порученной работы.

В сравнении с женщинами, мужчины гораздо чаще пользуются властью, полученной благодаря их формальному авторитету или положению. Женщины-руководители придерживаются мнения, что основой их стиля руководства является превращение интересов и целей подчиненных в совместные цели и задачи рабочей команды. Они объясняют свое влияние в большей мере такими личностными характеристиками, как трудоспособность, умение налаживать личностные деловые контакты, повышенная интуиция, а не своим официальным положением руководителя. В психологическом плане женщина склонна ежедневно доказывать свое «право на лидерскую позицию» в большей степени в сравнении с мужчиной. Вероятно, именно благодаря этому женщины в большей степени, по сравнению с мужчинами-руководителями, способствуют участию сотрудников коллектива в общем деле, гораздо охотнее делятся властью и информацией, активнее поощряют самостоятельность и непосредственность сотрудников. По мнению женщин-руководителей, именно это побуждает сотрудников осознавать себя как важную часть организации и охотно включаться в активное обсуждение задач и, как результат, вливаться в командную работу по достижению целей организации.

Привлечение подчиненных к коллективному принятию решений на практике не является единственным характерным и действенным средством «женского руководства». В случае, если это средство не работает по какой-либо причине, женщины не менее успешно принимают управленческие решения единолично. В отличие от мужчин, женщины склонны чаще отказываться от льгот и привилегий, которые дает им их служебное положение. Они чаще акцентируют внимание на фундаментальности вклада собственных подчиненных, при этом заметно преуменьшая значимость своей роли в достижении профессионального успеха. Поощрение подчиненных и их моральная поддержка – основополагающие черты женского менеджмента, способствующие в достижении целей в управлении организацией.

На мой взгляд, не стоит проводить жестких различий между женским и мужским руководством, и между женщиной и мужчиной в организации, в принципе. Опуская тот факт, что роль руководителя исторически закреплена за мужчиной, я убеждена, что женщина не только лишь повторяет мужской стиль управления, а создает свою собственную методику, которая основывается на применении характерных стереотипов «женского» поведения и на использовании традиционных ролевых образах сестры, матери, помощницы.

По моим наблюдениям, люди, которые относительно более свободны от жесткого полового разграничения, имеют в своем распоряжении более богатый поведенческий диапазон и психологически являются наиболее благополучными. Втягивание женщин в мир управления людьми и организациями, и занятие этими женщинами лидирующих ролей только лишний раз позволяет убедиться в том, что «несоответствие области преимуществ» у женщин-руководителей и мужчин-руководителей обозначает не несогласие с женским менеджментом, в ключе рассмотрения женского управления как управления более слабого качества, а

необходимость в поиске и разработке моделей совмещения женского и мужского лидерства в менеджменте и управлении организацией.

### **3.2. Рекомендации для женщин-лидеров**

Создание образа успешной женщины-лидера обеспечит организацию более конкретных шагов для воплощения этого образа в жизнь, что поможет женщине достичь успеха в своей карьере и избежать повторения ошибок своих предшественниц.

Восхождение по карьерной лестнице для женщин оказалось делом небезопасным и тяжёлым. Карьерная женщина-лидер вынуждена постоянно доказывать как себе, так и окружающим, то, что занимается она непременно своим делом. Немало расстройств на нервно-психологической почве у бизнес-леди случается от противостояния их руководительской роли на работе и домашней роли исполнителя. Я считаю, что сновная помеха в деловой карьере множества женщин-лидеров – в показательном неумении девочек, а после того уже женщин находить точки взаимодействия между собой, скажем, "играть в команде", проявлять снисхождение к недостаткам и не ревновать к успехам других людей.

Но, несомненно, женщина имеет ряд достоинств, реализация которых поможет ей научиться быть успешным руководителем-лидеров. Лидер-женщина владеет более чутким социальным вниманием, она глубже ощущает тонкости отношений, а также и отношение к ней самой. Женщина успешно справляется с оценкой и прогнозированием поступков других людей в коллективе. Стоит отметить тот факт, что её в большей мере подстерегает риск поддаться своим эмоциям, в отличие от мужчин. Ведь известно, что лидерство и истеричность - несовместимы. Другое дело, когда речь идет о темпераменте и эмоциональности. Темпераментный сильный лидер привлекает более активных и ярких лююдей в команду, а это залог креативных и свежих идей, эффективной деятельности команды. Это один из

психологических аспектов женщин-лидеров, которые при правильном применении становятся уникальными преимуществами, и этим нужно пользоваться!

Женщины менее циничны, им присущ эмоциональный романтизм – они убеждены, что нет безвыходных ситуаций, все можно наладить и перестроить. Женщины-руководители гораздо лучше умеют работать в ситуации неопределенности. У женщин лучше развита управленческая фантазия и эмоциональный интеллект: в ситуациях неопределенности они разрабатывают больше вариантов развития событий и гибче перестраиваются в случае временных неудач.

Женщина имеет в распоряжении большую практичность мышления и контактность. Тогда как мужчины более склонны к строительству долгосрочных планов и предполагать долгосрочные перспективы, женщины предпочитают гарантированный итог, конкретно "здесь и сейчас". В сравнении с мужчиной, женщина лучше контролирует ошибки - как свои, так и чужие; как правило, она четче формулирует и выражает свои идеи и мысли. По моим наблюдениям замечено, что женщины проявляют меньше реакции на ухаживания и притязания от коллег в сфере деловых отношений, чем мужчины. Она отчетливо разграничивает дело и личную жизнь.

Один из наиболее опасных подводных камней, лежащих на пути формирования и роста карьеры деловой женщины-лидера - недостаток обзорного, глобального взгляда на вопрос, в том числе более сформированный консервативный образ мышления, также тенденция застревать в эмоциях и мелочах, тонуть в сложной системе человеческих взаимоотношений. Все эти «демоны» вполне могут сыграть злую шутку с женщиной, выстраивающей свою карьеру, даже занимающей успешную лидерскую позицию в группе. В связи с этим совет мужчины не будет лишним, а даже был бы крайне полезным.

## Заключение

Целью моей работы было выяснение, действительно ли проявление лидерских качеств зависит от гендера (гендер влияет на эффективность, успешность руководителя), раскрыть особенности проявления лидерства у мужчины-руководителя и женщины-руководителя на примере салона красоты «Эвия» для создания целостного образа преуспевающей женщины лидера, так сказать, эталона.

Стиль руководства, свойственный мужчинам, призван подкреплять их авторитет. Выступая в роли руководителей в случае, где не используется жесткое распределение ролей, мужчины часто склонны к авторитарному стилю, а женщины – к демократичному стилю руководства. Мужчинам гораздо легче использовать проблемно-ориентированный, директивный стиль, а женщинам – роль социального лидера, который создает «дух команды». Стиль общения мужчин проявляет заботу о независимости, в то время как женский – заботу о взаимной зависимости. В большинстве случаев женщины предпочитают способы воздействия на собеседника, которые не так прямо выражены и соответствуют женскому пониманию людских отношений.

Стереотипы на счет женщин, которые имеют место в обществе, вероятно, являются основанием того, что нередко женщин считают неподходящими для роли лидера и руководящей должности. Так как принято считать, женщине место в доме и на кухне или что женщины – неудачный пример лидера и не подходят для работы с высокой ответственностью, женщин и не избирают на должности руководителей.

Вышеназванные стереотипы, сформированные в нашем обществе, заставляют людей думать, что женщина только по своему гендеру не может хорошо руководить. К примеру, многие сегодня придерживаются

предвзвуда о том, что женщины нерешительны и эмоциональны, что есть признаки крайне неподходящие для руководителя.

Женщины имеют множество преимуществ, при реализации которых, она имеет достаточно возможностей стать по-настоящему успешным руководителем в организации. Женщина-лидер владеет более тонким социальным интеллектом, она может тоньше чувствовать особенности отношений, также и отношение других к себе. Женщина обладает умением оценки и прогнозирования дальнейшего поведения окружающих. Но следует помнить, что женщины больше, чем мужчины, подвержены риску пойти на поводу спонтанных эмоций. Лидерство и истеричность – вещи абсолютно несовместимые.

Женщина владеет навыком большей контактности и практичности мысли. Мужчина больше склонен к строительству долгосрочных планов, долгосрочных перспектив, а женщина в свою очередь предпочитает иметь конкретно-гарантированный результат, то есть «здесь и сейчас». Также женщина контролирует ошибки, как свои так и чужие, лучше мужчины; она умеет качественнее формулировать свои мысли и воплощать идеи. Риск воспринимается женщиной как нечто негативное, опасность. В то время как риск для мужчины означает прибыль или потерю, поражение или победу, шанс или опасность.

Женщина в сравнении с мужчиной лучше реагирует на ухаживания в деловых отношениях. Женщина более чётко отличает развлечения и деловую сферу своей жизни.

Бесспорно, различия между мужчинами и женщинами в лидерских способностях имеют место быть, но они не представляются фактором, полностью закрывающим вероятность для женщины занимать лидирующую позицию в политике или в деле, а лишь свидетельствуют о необходимости

поиска женщинами именно тех ситуаций лидирования, которые бы, с одной стороны, разрушили сложившиеся полоролевые стереотипы, а с другой, обеспечили бы успех начатого дела. При таком раскладе женское лидерство нуждается в гораздо больших усилиях по сравнению с мужским. Становление такого женского лидерства порой происходит в довольно неблагоприятных условиях, характеризующихся сложным сочетанием факторов. Весьма часто женщины отдают себе в этом отчет, и все же соглашаются на осознанный риск и нередко добиваются успеха.

В случае если женщина-руководитель пробивается сквозь так называемый стеклянный потолок – феминистский термин, который был введен в начале 1980-х годов с целью описания невидимого, неосознанного и формально никак не обозначенного препятствия ("потолка" в карьере), которое ограничивает продвижение женщин по карьерной лестнице по причинам, не связанным с их профессиональными достижениями и качествами, ее ждет множество испытаний. Такая женщина может оказаться в своей карьере на краю обрыва, с которого очень несложно упасть. Это связано с тем, что женщины чаще мужчин принимают предложение стать во главе компании, когда компания находится в кризисном состоянии. Женщины обычно находят в такой ситуации шанс, а мужчины – неоправданный риск.

В своей работе я рассматривала гендерный аспект феномена лидерства, основываясь на результаты исследований, на накопленные статистические данные, труды психологов, занимавшихся вопросом гендера и лидерства. Затрагивала вопрос «стеклянного потолка» и стереотипного отношения к женщинам руководителям. Проведя собственное исследование на примере салона красоты «Эвия», я не могу сказать, что заметила все эти проблемы в действительности.

На мой взгляд, объективно проблема «стеклянного потолка» имеет место быть, но все же в большей степени зависит от самосознания самой женщины. Т.е. с этой позиции «упираются головой в стеклянный потолок», в основном, женщины, которые изначально обозначают себя лидерами, конкурирующими именно с мужчинами-лидерами. Иными словами, речь идет о сложившихся в обществе стереотипах и о женщинах, которые воспринимают эти стереотипы чересчур серьезно.

Именно к выводу о чрезмерной серьезности отношения к неосязаемой проблеме я пришла в результате своего исследования. На примере салона красоты «Эвия» я сравнила мужское лидерство и женское лидерство. Наблюдения за директором-мужчиной и менеджером-женщиной подтвердили теоретические данные, представленные мною в работе о том, что, по существу, врожденных фундаментальных различий в психологических особенностях женщин и мужчин нет. Но я не соглашусь с тем, что имеет место жесткая дискриминация по гендеру – в рассматриваемом мною случае такого не было. Возможно, это единичные случаи из мировой практики, когда женщине не дают возможностей для карьерного роста исключительно в связи с тем, что она женщина. Я не возьмусь утверждать истинно это или нет, этот вопрос требует отдельного исследования.

Женщина-менеджер в салоне красоты «Эвия» держится своего мнения о том, что развитие прочных деловых отношений с коллегами-мужчинами в большей степени зависит от того, насколько хорошо ей удастся «стереть» гендерные различия, а также от того, чтобы их деловое общение максимально концентрировалось на решении стоящих перед ними производственных вопросов, исполняемых задачах или функциях. Иными словами, она стремится минимизировать гендерную разницу, факт, что она женщина, и в качестве важнейшего аспекта самоутверждения использует компетенцию.

С мужчиной-директором, который является ее непосредственным руководителем, у женщины-менеджера сложились хорошие и прочные дружеские отношения. Женщина-менеджер начинала свою карьеру в салоне красоты «Эвия» в качестве администратора, а должности менеджера тогда еще не существовало. И когда она проявила свой профессиональный потенциал, свое стремление и лидерские качества, директор принял решение о ее повышении на более высокий управленческий уровень. Директор помогал новоиспеченному менеджеру, подбадривал, воодушевлял, был ее учителем и опорой в салоне. Директор восхищался деловыми качествами и стремлением к успеху своего менеджера. И как руководитель он считает, что в индивидуальном менеджменте женщины непременно должны продвигаться вперед, и отстаивал эту позицию перед своими коллегами как в салоне, так и перед клиентами. Неоднократно он подчеркивал незаменимость и ценность своего менеджера. Я считаю, что директор действительно гордился тем, что в его команде трудится столь надежный и одаренный специалист, женщина, которой удалось стать талисманом коллектива, его лидером.

По моим наблюдениям, люди, которые относительно более свободны от жесткого полового разграничения, имеют в своем распоряжении более богатый поведенческий диапазон и психологически являются наиболее благополучными. Втягивание женщин в мир управления людьми и организациями, и занятие этими женщинами лидирующих ролей только лишний раз позволяет убедиться в том, что «несоответствие области преимуществ» у женщин-руководителей и мужчин-руководителей обозначает не несогласие с женским менеджментом, в ключе рассмотрения женского управления как управления более слабого качества, а необходимость в поиске и разработке моделей совмещения женского и мужского лидерства в менеджменте и управлении организацией.

## Список литературы

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 391 с.
2. Почебут Л. Г. Социальная психология : учебное пособие для вузов / Л. Г. Почебут, И. А. Мейжис. — СПб.: Питер, 2010. — 672 с.
3. Антология гендерной теории : сборник переводов / сост. Е. И. Гапова, А. Р. Усманова. — Минск: Пропилеи, 2000. — 384 с.
4. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию : пер. с англ. / Э. Аронсон. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 517 с.
5. Берн Ш. Гендерная психология : пер. с англ. / Ш. Берн. — 2-е изд. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК Олма-Пресс, 2002. — 318 с.
6. Росс Л. Человек и ситуация : пер. с англ. / Л. Росс, Р. Э. Нисбетт. — М.: Аспект Пресс, 2000. — 429 с.
7. Круминг Л.С. Женщина в обществе: мифы и реалии. — М.: Информация - XXI век, 2001. — 332 с.
8. Квинн В.Н. Прикладная психология : Учебное пособие для вузов / В. Н. Квинн. — 4-е междунар. изд. — СПб.: Питер, 2000. — 560 с.
9. Майерс Д. Социальная психология : пер. с англ. / Д. Майерс. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 793 с.
10. Политическая психология, культура и коммуникация / Российская ассоциация политической науки (РАПН) / Под ред. Е. Б. Шестопал. — М.: Россмэн, 2008. — 320 с.

11. Свенцицкий А.Л. Социальная психология : Учебное пособие. — М.: Проспект, 2005. — 336 с.
12. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. — М.: МГУ, 1990. — 240 с.
13. Геодакян В. А. О структуре эволюционирующих систем. Проблемы кибернетики. — М.: Наука, 1972. — №25. — 81 с.
14. Клецина И. С. Гендерная социализация : Учебное пособие. — СПб.: Изд-во РГПУ, 1998. — 91 с.
15. Репина Т.А. Анализ теорий полоролевой социализации в современной западной психологии. — Минск: Издательство ЕГУ, 2002. — 234 с.
16. Белинская Е.П. Социальная психология : Учебное пособие для студентов вузов. — М: Аспект Пресс, 2003. — 471 с.
17. Жеребкина И.А. Теория и история феминизма : Учебное пособие. — Харьков: ХЦГИ, 1996. — 387 с.
18. Ефремова О.И. Женщина и успех. Женщина элегантного возраста. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. — 512 с.
19. Обозов Н.Н. Женщина + мужчина = ?!. — СПб.: Облик, 2000. — 111 с.
20. Бурганова, Л.А. Теория управления : Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 139 с.
21. Дударева А. Рекламный образ. Мужчина и женщина. — М.: РИП-холдинг, 2003. — 222 с.

22. Волкова Л. Женщина и карьера. — СПб.: Питер Паблишинг, 1997. — 288 с.
23. Юрьева К. Фанк по-русски. Женщина в бизнесе и в жизни. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 188 с.
24. Фромм Э. Мужчина и женщина : пер. с англ. / Э. Фромм. — М.: АСТ, 1998. — 512 с.
25. Райгородский Д. Я. Психология руководства : Учебное пособие для вузов. — Самара: Бахрах-М, 2005. — 768 с.
26. Гендер и экономика: мировой опыт и экспертиза российской практики / Под ред. Е. Б. Мезенцевой. — М.: Русская панорама, 2002. — 352 с.
27. Бендас Т. В. Гендерная психология : Учебное пособие для вузов. — СПб.: Питер Принт, 2005. — 430 с.
28. Понуждаев Э. А. Основы гендерологии. Философия, стратегия и тактика управления персоналом / Институт международных экономических связей. — М.: 3D TYPE, 2003. — 279 с.
29. Воронина О. А. Феминизм и гендерное равенство. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — 320 с.
30. Зуйкова Е. М. Феминология и гендерная политика : Учебное пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашков и К, 2010. — 308 с.
31. Комаров Е. И. Гендерный менеджмент : Учебное пособие для вузов. — М.: Инфра-М РИОР, 2014. — 186 с.
32. Фаткин Л.В. Психология деловой женщины: мифы и реальность. Женщины в малом предпринимательстве / Материалы международной

научно-практической конференции Академия русских предпринимателей. — М.: Россмэн, 2008. — 351 с.

33. Дубов И.Г. Самооценка активности в различных больших группах населения России. Ментальность россиян. — М: Психологический институт, 2007. — 567 с.

34. Рощин С., Рощина Я. Мужчины, женщины и предпринимательство. — М.: Россмэн, 2014. — № 12. — 211 с.

35. Мишель-Альдер Э. Стиль женского руководства : Лекция. — М.: Высшая коммерческая школа МВЭС, 2011. — 87 с.

36. Чирикова А.Е., Кричевская О.Н. Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ "Я" / Социологические исследования. — М.: Россмэн, 2000. — № 11. — 341 с.

37. Бем С. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов : пер. с англ. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. — 336 с.

38. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие для вузов. — М.: Дашков и К, 2012. — 384 с.

39. Евтихов О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие для вузов. — М.: Инфра-М, 2014. — 296 с.

40. Анцупов А. Я. Стратегическое управление. — 3-е изд., испр. и перераб. — М.: Техносфера, 2015. — 343 с.

41. Ким С. А. Теория управления : учебник для вузов. — М.: Дашков и К, 2016. — 239 с.

42. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие для вузов. — М.: Инфра-М, 2014. — 272 с.

43. Спивак В. А. Лидерство : учебник для академического бакалавриата / Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ). — М.: Юрайт, 2015. — 301 с.

44. Индина Т. А. СЕО 2.0. Тренинг руководителя нового поколения. — СПб.: Питер, 2015. — 368 с.

45. Комаров Е. И. Гендерный менеджмент : учебник для вузов. — М.: Инфра-М РИОР, 2014. — 186 с.

46. Батырев М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 290 с.

47. Селезнева Е. В. Лидерство : учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2013. — 429 с.

48. Свергун О. Ю. Психология успеха, или Как стать хозяином своей жизни. — М.: АСТ-Пресс, 2000. — 384 с.

49. Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. — М.: Дело, 2001. — 449 с.

50. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://wciom.ru/zh/print\\_q.php?s\\_id=268&q\\_id=21765&date=02.09.2007](http://wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=268&q_id=21765&date=02.09.2007), свободный. (Дата обращения 29.05.2016).

51. Ассоциация женщин-лидеров бизнеса «Комитет 20» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kom20.ru/>, свободный. (Дата обращения 30.05.2016).

52. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена. — СПб.: Вершина, 2006. — 256 с.

## Приложение 1 «Технические средства и оборудование»

Наименование	Количество	Цена за ед., руб.	Итого, руб.:
<b>Ресепшн:</b>			<b>67915</b>
Стол	1	12000	
Стул для администратора	1	1485	
Козетка	1	7000	
Журнальный стол	1	1950	
Гардероб	1	1480	
Касса+компьютер	1	38000	
Принтер (МФУ)	1	6000	
<b>Парикмахерский зал:</b>			<b>67200</b>
Столики парикмахерские	2	4000	
Парикмахерские кресла	2	5500	
Мойка с креслом	1	11000	
Стеллажи мал.	4	1500	
Сушуар	1	15000	
Шкаф	2	2400	
Пеньюар синтетика	4	600	
Кондиционер	1	9000	
<b>Маникюрный зал</b>			<b>41195</b>
Стол для маникюра	1	6560	
Вытяжка	1	10000	
Стул для мастера	1	1785	
Стул для клиента	1	2850	

Лампа освещения	1	900	
УФ-лампа	1	4000	
Сушка для ногтей	1	2800	
Аппарат для маникюра	1	5800	
Кондиционер	1	5000	
Стеллаж	1	1500	
<b>Косметический кабинет:</b>			<b>28065</b>
Кушетка	1	15000	
Стул для мастера	1	1785	
Лампа освещения	1	900	
Стеллаж	1	1500	
Шкаф	1	2400	
Вешалка	1	1480	
Кондиционер	1	5000	
<b>Прочее:</b>			<b>3000</b>
Махровые и вафельные полотенца	20	150	
<b>ИТОГО стоимость оборудования, руб.:</b>			<b>207375</b>

## Приложение 2 «Инструменты и расходные материалы»

№	Наименование оборудования, технических средств	Цена за ед., руб.	Кол-во	Итого, руб.:
1.	Осветляющий порошок для блондирования	568	4	2272
2.	Краска для волос	98	50	4900
3.	Эмульсионные окислители	282	8	2256
4.	Перчатки виниловые	25	80	2000
5.	Средство для биозавивки волос	1420	2	2840
6.	Тара для краски	115	2	230
7.	Одноразовые воротнички	12	100	1250
8.	Одноразовые пеньюары	21	100	2100
9.	Шампунь для волос	1230	1	1230
10.	Бальзам для волос	960	1	960
11.	Маска защитная одноразовая	21	100	2100
12.	Акрил для наращивания	1560	2	3120
13.	Набор цветных гелей	3850	1	3850
14.	Набор типс	1300	1	1300
15.	Типс-клей	250	2	500
16.	Бумажные одноразовые формы	360	1	360
17.	Материал для дизайна и декора	190	10	1900
18.	Синтетические кисточки	160	2	320
19.	Пилочки	120	4	480
20.	Питательный крем для массажа рук	200	2	400
21.	Базовый гель для покрытия	480	1	480
22.	Биогель	900	5	4500
23.	Жидкость для снятия биогеля	560	2	1020
24.	Жидкость для снятия лака	120	3	360

25.	Дезинфицирующая жидкость в спрей-флаконе	490	2	980
26.	Дезинфицирующее ж. мыло	98	1	98
27.	Твердый парафин арома	600	2	1200
28.	Средство для размягчения кутикулы	350	1	350
29.	Масло для удаления кутикулы	150	1	150
30.	Средства для укрепления ногтей	189	3	567
31.	Нетканые безворсовые салфетки	160	1	160
32.	Лак для ногтей	56	20	1120
33.	Сахарная паста	4000	1	4000
34.	Гель перед депиляцией	460	2	920
35.	Лосьон после депиляции	680	2	1360
36.	Тальк	200	2	400
37.	Восковые картриджи	700	5	3500
38.	Деревянные шпатели	10	100	1000
39.	Масло после депиляции	480	1	480
40.	Влажные салфетки	160	4	640
41.	Бумажные полотенца	120	3	360
42.	Шоколадная паста	2700	1	2700
43.	Дезинфицирующая жидкость	480	1	480
44.	Ресницы для наращивания	790	5	3950
45.	Клей для наращивания ресниц	800	1	800
46.	Обезжириватель для ресниц	470	1	470
47.	Ремувер для снятия ресниц	380	1	380
48.	Масло для ухода	290	1	290
49.	Скотч для наращивания	90	2	180
50.	Крем для век	160	1	160
51.	Кольца для клея	15	100	1500
52.	Спрей для фиксации ресниц	470	2	940

53.	Состав для ламинирования ресниц	2760	1	2760
54.	Одноразовые простыни	10	100	1000
55.	Одноразовые шапочки	3	100	300
<b>Всего в месяц:</b>				<b>73 923</b>

**Приложение 3 «Результаты опроса директора салона красоты «Эвия»»**  
Тестовое задание на анализ стиля управления по методу Блейка и Моутона<sup>49</sup>

№	Ситуация	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1	Я побуждаю свою команду участвовать в принятии решений, когда это нужно и стараюсь дать воплощение их идеям и предложениям	<u>1</u>	2	3	4	5
2	Нет ничего более важного, чем достижение поставленных целей	1	2	3	4	<u>5</u>
3	Я постоянно контролирую процесс выполнения поставленных задач, чтобы быть уверенным, что задачи будут решены к поставленному сроку	1	2	3	4	<u>5</u>
4	Мне нравится помогать и направлять сотрудников, выполняющих новые для них задания	1	<u>2</u>	3	4	5
5	Мне нравится решать новые интересные стимулирующие задачи	1	<u>2</u>	3	4	5
6	Я побуждаю своих подчиненных проявлять творческую активность в своей работе	1	<u>2</u>	3	4	5
7	Рассматривая, как должно быть выполнено сложное комплексное задание, я уделяю внимание каждой детали	1	2	3	4	<u>5</u>
8	Я могу одновременно решать несколько задач, для меня это не сложно	1	<u>2</u>	3	4	5
9	Мне нравится читать статьи, книги, журналы о менеджменте, лидерстве, психологии и затем практически реализовывать новые	1	<u>2</u>	3	4	5

<sup>49</sup> Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена. — СПб.: Вершина, 2006. — 256 с.

	идеи					
10	Я не боюсь испортить хорошие отношения с людьми, когда вынужден критиковать и исправлять их ошибки	1	2	3	4	<u>5</u>
11	Я умею эффективно управлять своим временем	1	2	3	4	<u>5</u>
12	Мне нравится объяснять моим подчиненным детали сложного проекта, над которым мы работаем	1	<u>2</u>	3	4	5
13	Работая над большим проектом, я всегда разбиваю его на несколько небольших задач, объединенных в одну цепь	<u>1</u>	2	3	4	5
14	Нет ничего более важного, чем создание хорошей команды	1	2	<u>3</u>	4	5
15	Мне нравится анализировать возникшие проблемы	1	<u>2</u>	3	4	5
16	Каждый сотрудник — это личность, требующая уважения	1	<u>2</u>	3	4	5
17	Я привык консультировать своих подчиненных, чтобы дать им более полное представление о предмете, определить их линию действий и повысить их производительность	1	<u>2</u>	3	4	5
18	Мне нравится читать профессиональные статьи, книги и журналы о новых методах, чтобы затем использовать то новое, чему я научился	1	<u>2</u>	3	4	5

Спасибо за ответы!

Ключ к тесту (результаты опроса директора салона красоты «Эвия»)

<b>Внимание к людям</b>	Вопросы: 1,4,6,9,10,12,14,16,17	Сумма 21 x 0,2 = 4,2
<b>Внимание к производству</b>	Вопросы: 2,3,5,7,8,11,13,15,18	Сумма 29 x 0,2 = 5,8



*Тип «организация» (производственно-социальное управление).*

Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство,

заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

Приложение 4 «Результаты опроса менеджера салона красоты «Эвия»»  
 «Тестовое задание на анализ стиля управления по методу Блейка и Моутона»<sup>50</sup>

№	Ситуация	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1	Я побуждаю свою команду участвовать в принятии решений, когда это нужно и стараюсь дать воплощение их идеям и предложениям	1	2	3	4	<u>5</u>
2	Нет ничего более важного, чем достижение поставленных целей	1	2	<u>3</u>	4	5
3	Я постоянно контролирую процесс выполнения поставленных задач, чтобы быть уверенным, что задачи будут решены к поставленному сроку	1	2	<u>3</u>	4	5
4	Мне нравится помогать и направлять сотрудников, выполняющих новые для них задания	1	2	3	<u>4</u>	5
5	Мне нравится решать новые интересные стимулирующие задачи	1	2	3	<u>4</u>	5
6	Я побуждаю своих подчиненных проявлять творческую активность в своей работе	1	2	3	4	<u>5</u>
7	Рассматривая, как должно быть выполнено сложное комплексное задание, я уделяю внимание каждой детали	1	2	3	<u>4</u>	5
8	Я могу одновременно решать несколько задач, для меня это не сложно	1	<u>2</u>	3	4	5
9	Мне нравится читать статьи, книги, журналы о менеджменте, лидерстве, психологии и затем практически реализовывать новые	1	2	3	4	<u>5</u>

<sup>50</sup> Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена. — СПб.: Вершина, 2006. — 256 с.

	идеи					
10	Я не боюсь испортить хорошие отношения с людьми, когда вынужден критиковать и исправлять их ошибки	1	2	3	4	<u>5</u>
11	Я умею эффективно управлять своим временем	1	<u>2</u>	3	4	5
12	Мне нравится объяснять моим подчиненным детали сложного проекта, над которым мы работаем	1	2	3	4	<u>5</u>
13	Работая над большим проектом, я всегда разбиваю его на несколько небольших задач, объединенных в одну цепь	1	2	3	<u>4</u>	5
14	Нет ничего более важного, чем создание хорошей команды	1	2	3	4	<u>5</u>
15	Мне нравится анализировать возникшие проблемы	1	2	3	4	<u>5</u>
16	Каждый сотрудник — это личность, требующая уважения	1	2	3	4	<u>5</u>
17	Я привык консультировать своих подчиненных, чтобы дать им более полное представление о предмете, определить их линию действий и повысить их производительность	1	2	3	4	<u>5</u>
18	Мне нравится читать профессиональные статьи, книги и журналы о новых методах, чтобы затем использовать то новое, чему я научился	1	2	3	4	<u>5</u>

Спасибо за ответы!

Ключ к тесту (результаты опроса менеджера салона красоты «Эвия»)

<b>Внимание к людям</b>	Вопросы: 1,4,6,9,10,12,14,16,17	Сумма 44 x 0,2 = 8,8
<b>Внимание к производству</b>	Вопросы: 2,3,5,7,8,11,13,15,18	Сумма 32 x 0,2 = 6,4



*Тип «команда».* Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение

подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.