Т. В. Бендас

# Психология лидерства

ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2009

ББК 88.54я7
УДК 316.46(075)
Б46

Р е ц е н з е н т ы:

А. Л. Свенцицкий, доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой социальной психологии Санкт-Петербургского государственного университета;

Г. В. Акопов, доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии, заведующий кафедрой социальной психологии Самарского государственного педагогического университета.

**Бендас Т. В.**

Б46 Психология лидерства: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2009. — 448 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 978-5-388-00148-1

В этой книге вы найдете ответы на многие интересующие вас вопросы. Кто становится лидером? Похож ли он на вожака обезьян? Отличаются ли лидеры-мужчины от лидеров-женщин? Одинаковы ли лидеры в разных странах и культурах? Как выявить лидеров и как с ними работать? Что будет, если никто не захочет быть лидером? Пособие содержит ценнейший теоретический и практический материал и уникальную библиографию. Мировая наука представлена на его страницах в 700 публикациях.

Издание предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей психологии, а также для всех специалистов, интересующихся проблемами лидерства и менеджмента.

ББК 88.54я7
УДК 316.46(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-388-00148-1

© ООО «Питер Пресс», 2009

# Оглавление

**ПРЕДИСЛОВИЕ . . . . . 7**

**ГЛАВА 1. ПРЕДЫСТОРИЯ ЛИДЕРСТВА: ВОЖАЧЕСТВО В МИРЕ ЖИВОТНЫХ . . . . . 10**

**Формы сообществ животных и их иерархическая структура . . . . 11**
Формы сообществ . . . . . 11
Иерархическая структура . . . . . 17

**Доминирование и вожачество . . . . . 21**
Доминирование . . . . . 21
Функции вожака . . . . . 23
Возраст вожака . . . . . 25
Пол вожака . . . . . 26
Другие качества вожака . . . . . 29
Привилегии и лишения вожака . . . . . 30
Фавориты и помощники вожака . . . . . 32
Типы вожаков . . . . . 34

**Половой деморфизм в мире животных . . . . . 35**
Половые различия в агрессивности . . . . . 36
Половые различия в сексуальном поведении . . . . . 37
Связь доминантного, сексуального и агрессивного поведения . . . . . 41
Биологические предпосылки доминантного поведения и половых различий . . . . . 44
Модели поведения вожака . . . . . 45

**Выводы . . . . . 47**

**Вопросы для самопроверки . . . . . 49**

**Учебные задания . . . . . 49**

**ГЛАВА 2. ИСТОРИЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИДЕРСТВА В МИРОВОЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ НАУКЕ . . . . . 50**

**Изучение лидерства до начала XX века . . . . . 51**
Зарубежные исследования . . . . . 51
Отечественные исследования . . . . . 55

**Лидерство в первой четверти XX века . . . . . 57**
Зарубежные исследования . . . . . 57
Отечественные исследования . . . . . 58

**Изучение лидерства во второй четверти XX века . . . . . 59**
Зарубежные исследования. «Теория черт» . . . . . 59
Отечественные исследования . . . . . 75
**1950–1970-е годы в изучении лидерства . . . . . 77**
Зарубежные исследования . . . . . 77
Отечественные исследования . . . . . 94
**Выводы . . . . . 101**
**Вопросы для самопроверки . . . . . 104**
**Учебные задания . . . . . 104**

**ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ИЗУЧЕНИИ ЛИДЕРСТВА . . . . . 106**

**Зарубежные исследования . . . . . 106**
Политическая психология лидерства . . . . . 106
Лидерство в организационной психологии . . . . . 108
**Отечественные исследования . . . . . 120**
**Феноменология лидерологии на современном этапе . . . . . 127**
Новые понятия, связанные с лидерством . . . . . 127
Лидерские стили . . . . . 136
**Выводы . . . . . 138**
**Вопросы для самопроверки . . . . . 140**
**Учебные задания . . . . . 141**

**ГЛАВА 4. ГЕНДЕРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА . . . 142**

**Проблема гендерных различий . . . . . 142**
Стратификация полов . . . . . 142
Гендерная идеология . . . . . 148
Краткая история изучения половых различий в психологии . . . . . 151
**Формирование гендерной психологии лидерства . . . . . 155**
С каким полом связывается лидерская роль? . . . . . 157
Стиль поведения и лидерский стиль . . . . . 165
Эффективность деятельности, успешность . . . . . 170
Поведение испытуемых в присутствии лиц своего и противоположного пола . . . . . 177
Мотивация достижений и отношение к наградам за деятельность . . . . . 182
Конкурентность и кооперативность; «боязнь успеха» . . . . . 186
Стремление к лидерству и мотивация власти . . . . . 190

Я-концепция . . . . . 191
Гендерная идентичность и лидерство . . . . . 193
Характеристики личности, способствующие и препятствующие лидерству . . . . . 194
**Гендерные теории лидерства . . . . . 197**
Традиционные теоретические подходы . . . . . 198
Теории общих гендерных различий . . . . . 201
Классические концепции лидерства . . . . . 204
Собственно гендерные теории лидерства . . . . . 206
Барьеры в обществе против женского лидерства и его перспективы . . . . . 211
**Выводы . . . . . 214**
**Вопросы для самопроверки . . . . . 220**
**Учебные задания . . . . . 220**

**ГЛАВА 5. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА . . . . . 222**

**Кросс-культурное изучение лидерства как современная мировая тенденция . . . . . 222**
Предыстория кросс-культурных исследований . . . . . 222
Современные исследования . . . . . 226
**Сочетание гендера и культуры в исследованиях лидерства . . . . . 230**
Лидерство в семье . . . . . 230
Характеристики личности и социального поведения . . . . . 233
Лидеры как носители гендерных и этнических стереотипов . . . . . 245
**Гендерные модели поведения лидера и их проявление в кросс-культурных исследованиях . . . . . 255**
Гендерные модели поведения лидера . . . . . 255
Проявление гендерных моделей лидерства в кросс-культурных исследованиях . . . . . 291
**Выводы . . . . . 306**
**Вопросы для самопроверки . . . . . 310**
**Учебные задания . . . . . 311**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . . 312**

**ПРИЛОЖЕНИЯ. МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ РАБОТЫ С ЛИДЕРАМИ . . . . . 315**

**Приложение 1. Исследовательские методики выявления лидеров . . . . . 315**
Проблема выявления стихийных лидеров в лабораторном эксперименте . . . . . 315
Проблема изучения мотивации и направленности лидеров . . . . . 337
Проблема изучения лидерского стиля . . . . . 356
Проблема изучения гендерных различий лидеров . . . . . 363
**Приложение 2. Прикладные исследования и психокоррекционная работа . . . . . 380**
Усвоение понятий, связанных с лидерством, при преподавании психологии . . . . . 380
Тренинговые упражнения для работы с лидерами . . . . . 391

**ГЛОССАРИЙ . . . . . 406**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ. . . . . 411**

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Начну с утверждения, что лидерство — это центральная социально-психологическая проблема (то, что она классическая, т. е. изучается давно, основательно, многими учеными, уже признано). Возможно, я пристрастна, ибо интересуюсь этой проблемой уже больше 30 лет — с тех пор, как стала специализироваться как социальный психолог в стенах родного факультета психологии в Ленинградском (а ныне Санкт-Петербургском) университете. Обе мои диссертации (кандидатская и докторская) были посвящены различным аспектам лидерства. В самом деле, к какому бы разделу или области социальной психологии мы ни обратились (большие группы, малые группы, общение, психология управления или менеджмента, психология семьи, конфликтология, психология взаимоотношений и т. п.), мы не можем обойти вниманием проблему лидерства.

В 1960–1970-е годы тема лидерства была очень модной в нашей стране. Ей посвящалось множество диссертаций и статей. Однако затем наступил период некоторого забвения, который длился более 20 лет. Что касается зарубежной социальной психологии, то трудно назвать какую-то другую проблему, которая вызывала бы столько споров и дискуссий, взлетов энтузиазма и разочарований, как лидерство.

Мне кажется незаслуженным, что психология лидерства не выделяется в качестве основного курса для студентов-психологов. Однако в той или иной мере ей уделяется внимание в других курсах основной программы: в социальной психологии, политической психологии, психологии общения, психологии менеджмента, психологии семьи. В Оренбургском университете я читаю спецкурсы по психологии лидерства и гендерной психологии лидерства. Последний раздел — новый как для отечественной, так и для зарубежной науки.

Мне захотелось обобщить уникальный материал, который я накопила за долгие годы исследований и преподавания. Так родилась идея написать учебное пособие по психологии лидерства, которую поддержали сотрудники издательства «Питер».

Я буду рассматривать не только лидерство, но, говоря языком психологии советских времен, еще и руководство. Однако в названии пособия нет упоминания о руководстве (или, как сейчас модно говорить, о менеджменте), так как не очень ясно, почему на Западе слово *leadership* — это общее название для лидерства и менеджмента, а у нас по-прежнему лидером считается только один тип лидеров, а именно стихийный лидер. И мы по-прежнему гордимся, что различаем лидеров и руководителей, используя для этого зарубежные теории лидерства, которые возникли там, где эти два феномена рассматриваются как единые или во многом схожие, родственные. Особенно большая путаница возникает, когда мы обраща-

емся к политическим лидерам. Кто они — лидеры или руководители (менеджеры)? Пока претендент находится на начальном этапе своей политической карьеры, он, конечно же, лидер — стихийно выдвинулся, повел за собой людей. Но потом он начинает получать зарплату за свою деятельность, а если его партия приходит к власти, он становится государственным лицом (может быть, даже самым главным в государстве). И это уже менеджер. Но перестает ли он при этом быть лидером? Или становится им временно, в период выборов?

Все эти вопросы требуют ответов. Постараемся разобраться в этих вопросах и выяснить, как на сегодняшнем этапе мировая психология рассматривает лидерство и связанные с ним понятия. Здесь произошли определенные изменения: старые термины наполнились новым содержанием и появились совершенно новые понятия, связанные с понятием «лидерство». Возможно, кого-то будет раздражать обилие новых иностранных слов. Но так всегда было в психологии. Если есть аналог в русском языке, мы употребляем это слово, но не забываем и иностранное («восприятие» и «перцепция» — равноправные психологические термины). Иногда же иностранный термин в чем-то отличается от русского. К примеру, «коммуникабельный» — это все же не то, что «общительный»: в первом акцент делается на способности общаться, а во втором — на потребности в общении.

Еще одно обстоятельство нуждается в пояснении. Я начинаю повествование не с истории лидерства, как можно было ожидать, а с предыстории. То есть не с групп, а с... сообществ животных. Представляю, какую бурю возмущения и обвинение автора в биологизаторском подходе это может вызвать. Что я могу возразить? Во-первых, такой подход, как мне кажется, продолжает традицию Б. Г. Ананьева — рассматривать проблему комплексно. Вспомним, что, к примеру, ученица Бориса Герасимовича Ананьева Наталья Александровна Тих свою знаменитую книгу назвала «Предыстория общества» (Тих Н. А., 1970) и много страниц в ней посвятила вожакам в стаде обезьян. Во-вторых, это современная тенденция мировой психологии — обращаться к данным, накопленным при наблюдениях за животными (а зоопсихология — это тоже часть психологии!). Эти бесценные данные обогащают социальную психологию, дают возможность посмотреть на ее проблемы с новой точки зрения. Мне было очень приятно прочитать у Н. Н. Даниловой, что на стыке наук возникают сейчас новые области, в частности социальная психофизиология, рассматривающая в том числе и «зоосоциальное поведение животных» (Н. Н. Данилова, 1998, с. 334), которые позволяют понять социальное поведение человека.

Итак, структура учебного пособия следующая. Сначала мы обратимся к предыстории лидерства, т. е. к проблеме вожачества у животных. Затем подробно рассмотрим историю изучения лидерства как историю идей, которые либо остаются продуктивными до сегодняшних дней, либо исчезли как неперспективные. Особо остановимся на современном этапе, обратив внимание на тенденции в мировой психологии. Одна из таких тенденций — возникновение гендерной психологии лидерства. Другая тенденция — кросс-культурные исследования лидерства. Кроме теорий мы будем обращаться к феноменологии — фактам, закономерностям, экспериментальным данным. В тексте пособия и в приложении будут представлены методики изучения лидеров и лидерства (как правило, особо популярные среди студентов и аспирантов), в том числе и разработанные автором. Друзья и коллеги, знакомые с моими методиками, просили меня их опубликовать, и в частности интереснейшую методику выявления стихийных лидеров. Она создана

мной на основе идей великого психолога и талантливого создателя методик А. С. Залужного. Ее особенность в том, что она не опросная, но и не аппаратурная (это скорее естественный экспресс-эксперимент), а потому проста в применении и обработке. Ее можно использовать и в исследовательских, и в тренинговых целях при работе с лидерами.

Так же как и в моем предыдущем пособии «Гендерная психология», вышедшем в издательстве «Питер», я буду широко использовать экспериментальный материал, включая полученный и мной, и моими учениками. Чтобы не перегружать текст, подробности экспериментов (описание методик, состав испытуемых, обработка, полученные результаты и т. д.) приводятся во врезках. В тексте же даются только анализ этих результатов и комментарии к ним. Такая форма изложения мне кажется удачной: студенты-психологи могут прочитать текст и при желании обратиться к врезке, чтобы почувствовать красоту проведенного научного исследования, его основательность, трудоемкость, новизну и т. п., чтобы повысить свою научную культуру. Я часто привожу в пособии примеры из жизни (как и на своих лекциях). Надеюсь, что это поможет студентам и аспирантам и усвоить сложный научный материал, и сохранить к нему живой человеческий интерес.

В заключение я с благодарностью и благоговением хочу назвать некоторых людей — лидеров с большой буквы, которые в разные периоды моей жизни в той или иной мере способствовали моему становлению как специалиста в области психологии лидерства и своим поведением поддерживали мой неизменный интерес к этой загадочной области. Чтобы никому не было обидно, сделаю это в алфавитном порядке: Аллахвердов Виктор Михайлович, Ананьев Борис Герасимович, Волков Игорь Павлович, Гайдар Егор Тимурович, Горбачев Михаил Сергеевич, Досмагамбетов Султан Капарович, Ельцин Борис Николаевич, Кузьмин Евгений Сергеевич, Лунева (Иванова) Елена Никитична, Панферов Владимир Николаевич, Платонов Юрий Петрович, Почебут Людмила Георгиевна, Рубан Ксения Федоровна, Русалинова Алла Александровна, Свенцицкий Анатолий Леонидович, Урин Михаил Борисович, Чубайс Анатолий Борисович.

Пользуюсь случаем поблагодарить моих многочисленных испытуемых, которые в течение долгих часов (некоторые — почти целый рабочий день!) выдерживали тяготы экспериментального исследования, жертвуя своим личным временем. Мне приятно также снова произнести добрые слова в адрес работников издательства «Питер», моей милой дочери Наташи и моих друзей. Их неизменная поддержка и любовь позволяли мне сохранять самооценку хотя бы на уровне, приемлемом для творчества.

*Татьяна Владимировна Бендас, доктор психологических наук*

## Глава 1

# ПРЕДЫСТОРИЯ ЛИДЕРСТВА: ВОЖАЧЕСТВО В МИРЕ ЖИВОТНЫХ

Нужно перестать на время учитывать влияние
культуры и изучать «всеобщее биологическое»,
которое характерно и для человека, и для всех животных.
*Э. Уилсон. О природе человека*

То, что животное и человеческое поведение
целиком отличны, я нахожу неправдоподобным.
*С. Кларк. Природа зверя. Моральны ли животные?*[1]

Поскольку в этой книге мы будем уделять большое внимание не только лидерству в целом, но и такой важной проблеме, как половые различия лидеров (или, в классической формулировке, «половому диморфизму»), в данной главе мы рассмотрим предысторию обеих проблем. Последнее важно еще и потому, что роль лидера в человеческом обществе традиционно считается мужской в силу «естественного порядка вещей». А как обстоит дело в сообществе животных?

Еще раз подчеркнем, что, проводя аналогии с человеческим обществом и человеческими взаимоотношениями, мы не ставим знак равенства между человеком и животными. Но все же не следует, боясь обвинений в биологизаторстве (эта боязнь сформировалась у многих наших ученых в советское время и создала «перекос» в стремлении «откреститься» от любого сравнения человека и животных, несмотря на то что человек — это тоже животное, относящееся к классу млекопитающих, отряду приматов и т. п.!), совсем забывать о сходстве многих проявлений в поведении человека и поведении других животных.

Феномены лидерства и полового диморфизма лидеров, по-видимому, в значительной степени подвержены влиянию человеческой культуры, в которой они сформировались. Однако не исключено, что они имеют биологические предпосылки в животном мире в виде процессов доминирования и вожачества. Наличие таких предпосылок мы и собираемся показать в данной главе.

---

[1] Цит. по: Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988. С. 77–78; 82.

Так как вожак появляется только при стадном образе жизни животных, мы рассмотрим формы их сообществ и наличие или отсутствие иерархической структуры в них; затем — явления доминирования и вожачества, а также половые различия в мире животных, в том числе и между вожаками. Большое внимание уделим сексуальности как характеристике вожака — потому, что это важная его характеристика, и потому, что она в разной степени необходима для вожаков разного пола: она может способствовать успеху особи в роли вожака или препятствовать ему.

При рассмотрении этого вопроса мы воспользуемся данными, накопленными зоопсихологами, этологами и социобиологами (последние как раз и изучают эволюцию форм организации сообществ животных (см.: Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988)).

Поскольку мы постоянно будем говорить о вожачестве, необходимо упомянуть о терминах, которые используются учеными для обозначения вожака:

- *лидер* (Лоренц К., 1994; Панов Е. Н., 1970; Хайнд Р., 1975);
- *доминирующее, высокоранговое животное* (Мак-Фарленд Д., 1988);
- *альфа-самец* (Панов Е. Н., 1970);
- *господствующее животное* (Дембовский Я., 1963);
- *самец-доминант* (Панов Е. Н., 1970).

Хотя серьезное возражение вызывает только термин «лидер» (в самом деле, надо же как-то разделить человеческую группу и сообщество животных!), но мы предпочитаем термин «*вожак*» и «*вожачество*», как принято в отечественной зоопсихологии (Тих Н. А., 1970).

Итак, вначале мы рассмотрим более широкое явление, связанное с вожачеством, а именно — «социальное» поведение (в данном случае слово *социальное* взято в кавычки, в дальнейшем кавычки опускаются, хотя подразумеваются, — настоящее социальное поведение свойственно лишь человеку). Вожачество следует рассматривать как форму «социального» поведения животных.

# Формы сообществ животных и их иерархическая структура

## Формы сообществ

Чтобы читателю было понятно дальнейшее изложение, вначале приведем некоторые сведения из литературы о животных. Их (т. е. животных) можно разделить на *территориальные* виды и *социальные* (хотя, конечно, кроме этих крайних типов могут существовать и промежуточные — к примеру, поведение некоторых птиц можно назвать территориальным в период размножения, а в холодное время года они объединяются в стаи).

Социальное поведение животных характеризуется: 1) способами использования пространства и 2) системой социальной иерархии.

Существуют два основных способа пространственных взаимоотношений: а) характерный для «социальных» видов (когда особи имеют общие участки, ко-

торые они не защищают от своих сородичей) и б) характерный для территориальных видов (участки, принадлежащие отдельным особям, не перекрываются участками других и защищаются). У территориальных видов элементарной единицей популяции является отдельная особь или семья, а у социальных — сообщество (Панов Е. Н., 1970).

Вожачество в развитой своей форме проявляется у социальных видов как форма социальной организации сообщества. Но явление, сходное с вожачеством (доминирование), может наблюдаться и у территориальных видов — в семье, к примеру. (Забегая вперед, можно отметить, что и в человеческом обществе есть два типа лидерства: «диадное» — в паре людей и «групповое» — в более многочисленных группах; хотя между ними много общего, все же они отличаются, как отличаются между собой и диада, некоторыми психологами не признаваемая «настоящей социальной группой», и более многочисленная группа). Способы использования пространства тоже имеют отношение к доминированию и вожачеству, и мы это рассмотрим ниже.

Что же такое сообщество животных? По Н.Тинбергену (1978), это такое объединение, где особи ищут себе подобных и остаются в нем (пчелы одного роя, скворцы в стае, антилопы в стаде).

Он выделяет три основных способа создания сообществ:

1) несколько животных, первоначально одиноких, сходятся вместе (к примеру, самец и самка создают пару);

2) с помощью процесса дифференциации (к примеру, у «общественных» насекомых все особи являются потомками одной самки — «королевы»);

3) с помощью процесса «социотомии» — разделения крупного сообщества на два новых, примерно равных по величине (как у медоносных пчел и термитов).

Е. Н. Панов (1970) более четко определяет сообщество: как группу, которая имеет определенную структуру, достаточно стабильную во времени и в пространстве.

Таким образом, не любое объединение животных будет сообществом, а только то, которое достаточно долго существует и в котором есть система взаимоотношений — иерархическая структура. Эта точка зрения мне кажется более обоснованной, особенно если учесть, что вожачество является важным признаком развития сообщества (так же, по аналогии, как и лидерство — признаком развития человеческой группы).

Почему животные объединяются в сообщество? Это может быть выгодно его особям по ряду причин — оно обеспечивает возможность лучшей адаптации к среде и лучшие возможности для выживания и развития. Рассмотрим эти *выгоды объединения животных в сообщество* (я обобщила данные у ряда авторов и привожу их перечень):

1) разнополые особи получают условия для нормального процесса *размножения* (больший выбор для самцов и самок);
2) появляется возможность лучшей *заботы о потомстве* (как мы увидим ниже, в этом процессе участвуют уже не только самец и самка, но и другие члены сообщества — самки, имеющие детенышей, а также престарелые самки-«няни» — у приматов);

3) в сообществе обеспечивается лучший *обогрев* особей и, следовательно, лучшее их развитие: как у гусениц (Тинберген Н., 1978), так и у обезьян (Тих Н. А., 1970);
4) создается более эффективная *защита от врага* (у чаек, к примеру) — ввиду многочисленности сообщества даже слабые особи становятся сильнее и могут сражаться с хищниками;
5) при этом увеличиваются шансы не стать добычей врага (хищники, как правило, нападают на отдельных особей) — т. е. сообщество обеспечивает большую *выживаемость* для своих членов;
6) очень важная выгода — лучшее *питание*: птицы, к примеру, имеют преимущества в отыскании корма и к тому же стимулируют аппетит друг друга (невольно возникает ассоциация с людьми: известно, что дети лучше едят в компании с другими детьми, да и взрослые подвержены влиянию этого эффекта— по результатам исследований, человек съедает значительно больше пищи на вечеринке в присутствии большого числа людей, чем когда он ест один, а в некоторых культурах, в том числе и русской, в ходу поговорки, что «без компании» (без сотрапезников) «кусок в горло не лезет»);
7) сообщество также обеспечивает процесс *обучения* новому и усвоения полезных навыков поведения (Ламберт Д., 1991; Лоренц К., 1994; Тинберген Н., 1978) — то, что знает один член сообщества, он может передать другим, и этот процесс достаточно регламентирован (об этом более подробно ниже);
8) но главное преимущество жизни в стаде (по крайней мере для обезьян), по Н. А. Тих (1970), — это *обогащение жизнедеятельности индивида*. В этом последнем пункте заключается обобщение ряда предыдущих выгод.

Перечисленные выгоды столь мощны, что неудивительно, почему многие животные объединяются и живут вместе. Однако не все так просто.

Жизнь в сообществе имеет и свои недостатки. Перечислим некоторые из них:

а) *конкуренция за корм*, которая может привести к гибели значительной части сообщества (если число особей превысит критическую величину) — в самом деле, это очень большой риск — жить вместе в условиях, когда корма мало;
б) *невозможность спрятаться* (в том числе и от стихии) — в одиночку легче найти место для укрытия;
в) *подверженность заражения паразитами* — для последних в сообществе создаются вольготные условия размножения;
г) *привлечение хищников* — птицы или рыбы в стае гораздо приметнее для хищника, чем отдельная особь, и хищнику не приходится затрачивать много усилий, выискивая одиночек, хотя и на сильную стаю он не всегда рискует нападать (последнее обстоятельство было упомянуто и в качестве выгоды № 5 — это не противоречие: оно является одновременно и достоинством, и недостатком);
д) *ограничение независимости индивида и активное вмешательство в его стадную жизнь* (Лоренц К., 1994; Тих Н. А., 1970). Последнее обстоятельство выглядит очень похожим на присущие человеку особенности — мы как-то не задумываемся, что независимость и стремление к уединению могут быть не менее важными для животных, чем для людей. То, что на такое обстоятельство обращают вни-

мание два выдающихся специалиста в области зоопсихологии, свидетельствует о его значимости в жизни животных.

Итак, существуют достаточно серьезные недостатки при проживании животных в сообществе. Однако, несмотря на это, некоторые животные не могут жить в одиночку (серые гуси, шимпанзе) и, лишенные своих близких сородичей, с которыми они связаны персональными узами, по терминологии К. Лоренца (1994), обнаруживают все признаки социальной депривации, подобно детям из сиротского приюта (они впадают в уныние, отказываются есть, спать, двигаться и т. п.). То есть, как мы видим, «выгоды» все же значительнее «проигрышей», раз сообщества существуют, хотя вряд ли животные «просчитывают» соотношение плюсов и минусов совместной жизни.

Типы сообществ могут быть различными — в зависимости от оснований, по которым их можно классифицировать. Нас интересует организация сообщества, его структура и система иерархии доминирования—подчинения во взаимоотношениях, включая наличие или отсутствие вожаков.

В этом плане полезна классификация К. Лоренца (1994), который выделяет четыре типа общественной организации животных.

1. **Анонимная стая** — самая примитивная форма сообщества — явление, наблюдаемое уже у многих беспозвоночных (к примеру, у насекомых), но такой способ организации может встречаться и у высших животных и человека (при панике). Анонимная стая состоит из однородных элементов, но *не имеет* структуры, *иерархии*, вожаков и ведомых, хотя в ней и существует взаимовлияние особей друг на друга, в результате которого может наблюдаться их движение в одном направлении. Такая реакция может быть врожденной (к примеру, у уток, которые реагируют на цвет оперения своего вида и летят следом) или приобретаться в результате обучения. Направление движения определяется случайно (к примеру, у косяка рыб), «вожаком» на короткое время может стать любая особь, за которой последует большинство сородичей. И поскольку все члены стаи ориентируются на поведение других, таким «вожаком» может стать и патологическая особь, как в эксперименте Эриха фон Хольста, искусственно лишенная нормального проявления социального инстинкта. Для анонимной стаи характерно также отсутствие как личных связей, так и агрессивности.

2. **Семейная и общественная жизнь**, построенная по принципу территориальности (к примеру, у некоторых птиц, которые гнездятся колониями), или **сообщество без любви** (термин К. Лоренца. — *Т. Б.*), которое также характеризуется *отсутствием иерархии* доминирования–подчинения.

3. **Гигантская семья**, члены которой узнают друг друга по какому-то общему признаку (запаху, например) и проявляют по отношению друг к другу лояльность, а представителей другой семьи воспринимают как врагов (к примеру, у крыс). Характерная особенность — *отсутствие иерархии доминирования–подчинения* во взаимоотношениях членов сообщества.

4. **Группа** (снова термин К. Лоренца! — *Т. Б.*) — совокупность существ, которые связаны между собой узами личной связи. При этом важной особенностью яв-

ляется способность отдельных животных персонально узнавать других членов группы в любых возможных обстоятельствах (такое узнавание основано не только на врожденных реакциях, но и на приобретенном опыте). Впервые такое группообразование встречается у высших костистых рыб (цихлид, например), отличающихся высоким уровнем внутривидовой агрессии. Эволюционной праформой группообразования является объединение супружеских пар, сообща заботящихся о потомстве. Очень важная особенность такого типа сообщества — *наличие иерархии доминирования–подчинения* у членов сообщества. И в самых развитых сообществах обязательно есть *вожак* (или, вернее, *вожачество*, потому что, как мы увидим ниже, в сообществе может быть несколько вожаков).

Стада обезьян относятся к четвертому типу сообществ. Они, как правило, постоянны, состоят из представителей обоего пола, и их поведение обусловлено не столько инстинктами, сколько приобретенными навыками поведения (по свидетельству Ламберта Д., 1991).

Закономерности формирования сообщества были установлены американским ученым Дж. Вандербергом при изучении макак-резусов (наблюдения проводились в естественных условиях в течение трех лет). Прежде всего, сообщество развивается из так называемого первичного ядра:

1) первичное ядро сообщества составляет небольшая группа самок, способных к размножению;
2) эта группа (т. е. первичное ядро) должна управляться взрослым самцом;
3) к ним должно присоединиться «критическое» число особей разного пола и возраста из других групп.

При соблюдении этих условий ядро будет развиваться и превратится в сообщество.

Дж. Вандерберг приводит три основных критерия сообщества:

1) присутствие «основной группы» — минимум из троих взрослых самок с потомством, которые объединены в систему иерархии и живут вместе не менее полугода;
2) частые социальные (и в основном неагрессивные) контакты между членами группы;
3) редкие случаи изгнания животного из группы из-за столкновений с другими членами группы (цит. по: Панов Е. Н., 1970).

Но это, так сказать, *структурные факторы возникновения сообщества*.

Н. А. Тих (1970) выделила другие факторы, характеризующие жизнедеятельность и взаимоотношения особей в стаде обезьян и способствующие их объединению и взаимопомощи. Перечислим их.

1. *Деятельность обыскивания,* необычайно важная для установления взаимоотношений между особями; существует множество правил (кто кого может обыскивать и при каких условиях), которые демонстрируют, что обыскивание является не просто элементом гигиены, но проявлением социальной жизни: симпатий и антипатий, доминирования–подчинения.

2. *Сексуальные проявления*. В стаде также существуют правила, регламентирующие различные элементы сексуального поведения. Это и сексуальные позы — подставления и имитации копуляции (или, иначе, женская и мужская позы, которые связаны не с полом особи, а со статусом этой особи: Н. А. Тих описывает случаи, когда самец демонстрировал позу подчинения, т. е. женскую, а самка — позу доминирования, т. е. мужскую). Это и ритуалы ухаживания и «соблазнения», которые также протекают по определенным правилам — кто за кем может ухаживать. Это и количественная характеристика интенсивности сексуальной жизни у особей с разным статусом в системе иерархии. Здесь важным структурирующим элементом является вожак, который регулирует сексуальное поведение в стаде (более подробно об этом мы поговорим ниже).
3. *Забота о потомстве*. В стаде создаются прежде всего лучшие возможности для осуществления такой заботы: не одна самка или самка совместно с супругом, как у территориальных видов, а несколько особей (иногда — половина стада или даже больше) заботятся о детенышах. Последние усваивают образцы поведения во взаимодействии со сверстниками и старшими «воспитателями».
4. *Улучшение взаимоотношений, объединение стада*. В результате заботы о потомстве возникают следующие «групповые» эффекты, проявляющиеся в объединении членов стада, в установлении гармоничных взаимоотношений между ними, в приобретении навыков «социального» взаимодействия особей (эти эффекты можно обнаружить в трудах и Тих Н. А., 1970, и других авторов):

   а) создание группировок подростков, иногда — с вожаками группировок из числа подростков;

   б) создание группировок самок (также с вожаком группировки — самкой), помогающих друг другу заботиться о потомстве;

   в) обеспечение «занятости» старых самок, выступающих в роли «нянек» и разделяющих заботу о детенышах, — они включены в группировки с половозрелыми самками и с детенышами. Мне кажется очень важным, что Н. А. Тих рассматривает заботу о потомстве не просто как фактор жизнедеятельности стада, но и его объединения.
5. *Защита членов стада от внешних врагов*. При этом также происходит объединение стада. Сообщество обезьян устроено таким образом, что каждый его член выполняет какую-то полезную функцию: одни руководят взаимодействием (как вожак), другие заботятся о детенышах (как самки), третьи охраняют стадо (взрослые самцы, территориально занимающие позицию на периферии). В целом координирует усилия по защите от врагов вожак. Очевидно, в ситуации опасности очень важно, чтобы члены стада не разбежались в панике, и страх перед наказанием от вожака может пересилить страх перед внешним врагом.
6. *Защита более слабых особей от сильных внутри стада*. Прежде всего отмечу, что, в отличие от некоторых других зоопсихологов, рисующих картину постоянной вражды между обезьянами (чего стоят, к примеру, описания жутких многочасовых сексуальных боев между самцами, в результате которых погибает и предмет «спора» — самка! — см. Дембовский Я., 1963), Тих Н. А. (1970) постоянно подчеркивает дружескую сторону взаимоотношений обезьян. И в стаде не только физически сильные особи получают преимущество.

Может быть, напротив, сильным не столь нужно стадо. А вот слабые его члены получают возможность выжить. Очень яркий пример — слабая самка с маленьким детенышем непременно бы погибла, оставшись одна, а в стаде она пользуется особыми привилегиями.

Приведу другой характерный пример защиты слабых из литературы по зоопсихологии — когда самки используют некоторые преимущества (свою многочисленность, низкий статус взрослого самца и высокий — вожака) для того, чтобы защитить детеныша (см. материал врезки 1).

**ВРЕЗКА 1**

Вожак ест из кормушки, а стадо терпеливо ждет, когда придет очередь остальных. Маленький детеныш, не искушенный в «табели о рангах» и порядке еды (вначале это делают высоко-, а затем уже низкостатусные члены стада), подходит к кормушке и ест вместе с вожаком. Вожак полуотвернулся и не замечает детеныша. Однако самки с ужасом видят, что если вожак повернется, то обнаружит детеныша — нарушителя правил поведения и накажет его. Что делают самки? Одна из них подскакивает к взрослому самцу (обладателю низкого статуса в стаде), нападает на него, тут же падает рядом, имитирует пострадавшую и громко кричит, жалуясь, что на нее напали. Вожак смотрит в сторону кричавшей самки, интерпретирует ситуацию так, как ей было нужно (что якобы самец посмел напасть на самку из гарема вожака), и бежит наказывать ничего не понимающего «нарушителя». Нужный эффект достигнут — вожак отошел от кормушки, не заметив детеныша. В это время другие самки оттаскивают детеныша от кормушки, чтобы вожак и дальше ничего не заметил.

Таким образом, высшей формой сообщества животных является «группа» (по терминологии К. Лоренца, 1994), необходимым элементом которой выступает иерархическая структура. Рассмотрим более подробно, что собой представляет эта структура.

## Иерархическая структура

В ее основе лежит явление **доминирования** — неравное положение особей в сообществе, отношения господства–подчинения. Такие отношения очень распространены, они наблюдаются у некоторых пресмыкающихся, птиц, обезьян и т. п. (Дембовский Я., 1963). Каждому животному как бы присваивается ранг, отражающий его статус в сообществе (на самом деле такое «присвоение» только подразумевается, хотя все члены стада о нем осведомлены).

В результате образуется иерархическая структура одного из трех видов:

1) *линейная иерархия*, или *последовательная цепь* (от животного, имеющего первый ранг, т. е. «альфа», к животному, имеющему последний ранг, т. е. «омега»);
2) *треугольник* (А доминирует над В, В над С, а С над А);
3) доминирование одной особи при подчинении остальных (Дембовский Я., 1963; Хайнд Р., 1975).

Первый вид ярко проявляется, к примеру, у кур, а последний — у обезьян, хотя могут быть и более сложные случаи доминирования, которые мы рассмотрим далее.

Как узнать, что в сообществе животных имеется иерархия? По некоторым признакам (их отмечают многие зоопсихологи). Перечислим их:

1) очередность приема пищи и ее количество (вышестоящие едят первыми или отбирают корм у нижестоящих);
2) преимущества в размножении у одних особей (высокостатусных) вплоть до исключения из этого процесса других (низкостатусных);
3) индивидуальная дистанция (нижестоящий не может приближаться к вышестоящему без его согласия);
4) прикосновение — нижестоящий не может касаться вышестоящего;
5) признание за вышестоящими особями права обучать нижестоящих своему опыту;
6) победа в конфликтах;
7) наличие жестов покорности одних животных по отношению к другим;
8) следование за высокостатусным членом стада, когда он движется прочь из группы;
9) территориальное расположение особей: в центре находятся высокоранговые, а на периферии стада — низкоранговые (Лоренц К., 1994; Панов Е. Н., 1970; Тих Н. А., 1970; Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Эти признаки свидетельствуют о том, что иерархия не просто существует, она весьма распространена в сообществах животных и обладает сходными чертами у разных видов. Но и вариации имеют место.

Так, хотя существуют и стабильные иерархические структуры, все же встречаются случаи, когда доминирование в одной ситуации не обязательно приводит к доминированию в другой (Хайнд Р., 1975). Или может быть временное доминирование, как в стае гусей, когда старые самцы постоянно сменяют друг друга в роли часового (Тинберген Н., 1978).

Нас особенно интересует структура сообщества обезьян, более сложная, чем приведенные выше. Она сходна у разных видов (макак, павианов, горилл). Е. Н. Панов (1970) приводит характерные черты такой структуры.

1. *Центральная, привилегированная группа* включает в себя четыре категории обезьян (привожу их по степени убывания ранга):
   а) наиболее привилегированным является самец-лидер (термин Е. Н. Панова. — *Т. Б.*);
   б) затем иногда следуют несколько самцов;
   в) затем — взрослые самки (составляющие истинный центр групповой организации, по мнению ряда исследователей) и
   г) маленькие детеныши — вместе со своими матерями.
2. Вторая группа состоит из молодых самок и подростков, которые держатся рядом с центральной группой.
3. В *третью группу* входят самцы низкого ранга, обитающие на периферии.

Несмотря на сходство иерархических структур, в системах доминирования даже таких близких видов, как гориллы и шимпанзе, имеются отличия. Воспользуемся данными, которые приводит Е. Н. Панов (1970) (табл. 1).

Широкое распространение иерархической структуры в сообществах животных должно иметь серьезные преимущества перед отсутствием такой структуры. В последнем случае там, где нет иерархии, внезапно вспыхнувшая агрессия против врага (у серых крыс, к примеру) может быть направлена против членов своего сообщества, что угрожает стабильности взаимоотношений между ними именно вследствие равенства рангов — никто никому не уступает (Лоренц К., 1994). Поэтому ради процесса выживания вида отбор вынуждает животных мириться с неудобствами иерархии, когда, к примеру, вожак захватывает весь корм и некоторые животные, находящиеся на низшей ступени иерархии, могут погибнуть от голода (Дембовский Я., 1963).

*Таблица 1*

**Системы доминирования у горилл и шимпанзе (цит. по: Панов Е. Н., 1970)**

| Гориллы | Шимпанзе |
|---|---|
| Строгая система иерархии всех особей | Иерархия нестрогая: есть временный старый самец-лидер, а среди остальных иерархия выражена слабо |
| Иерархия проявляется постоянно | Иерархия проявляется лишь при непосредственном контакте двух неравных особей (по силе и настойчивости) |
| Отдельные группы не перемешиваются, и вожаки проявляют неудовольствие при встрече с чужаками | Группы постоянно обмениваются особями, нет отрицательной реакции на чужака |
| По степени связанности особей, стабильности групп и реакции на чужаков является организованным сообществом | Не является организованным сообществом |

Каким же целям служит иерархическая структура, каковы ее **функции**? Перечислим эти функции, обобщив данные ряда авторов (Дембовский Я., 1963; Лоренц К., 1994; Панов Е. Н., 1970; Тих Н. А., 1970):

1) регулирование внутривидовой агрессии;
2) регулирование взаимоотношений между членами сообщества и уменьшение количества бесполезных конфликтов;
3) регулирование процесса размножения — самок оплодотворяют лучшие, высокоранговые особи;
4) самоограничение численности сообщества;
5) обеспечение стабильности сообщества;
6) предохранение слабых особей от смерти, вызванной нервным перенапряжением от терроризирования сильных (что было зафиксированно Ф. Штайнингером у серых крыс);
7) защита слабых;
8) раздел территории;
9) распределение пищи;
10) цементирование сообщества, особенно в критические для него периоды, и т. п.

Как видим, функции многочисленные и можно заключить, что иерархия служит важным целям в жизни сообщества животных.

При этом критерием получения определенного ранга является, по Н. А. Тих (1970), полезность особи (снова Наталья Александровна демонстрирует блестящую и самобытную идею!): 1) для воспроизводства вида и 2) для самосохранения стада. Поэтому и разнятся ранги у обезьян:

а) самый высокий ранг имеют половозрелые самцы, способные защитить стадо и оплодотворить самок;

б) затем следуют половозрелые самки, способные воспроизводить потомство и вырастить его, и

в) самый низкий ранг имеют «подростки», которые составляют нежелательную конкуренцию для взрослых самцов и самок в отношении корма и полового общения.

Некоторые из функций иерархической структуры мы рассмотрим более подробно ниже, при обсуждении вопроса о том, зачем сообществу нужен вожак.

Каким образом и кем поддерживается иерархическая структура в сообществе, ведь должны быть определенные **механизмы для ее сохранения**? Перечислим эти механизмы: 1) физическая сила и агрессия — «сверху»; 2) «снизу» — желание нижестоящих и слабых поддерживать иерархическую структуру; 3) объединение с другой особью, более высокого или более низкого ранга; 4) отношение вожака; 5) ритуалы — и рассмотрим их более подробно.

Напрашивается мысль, что система доминирования поддерживается *«сверху», с помощью силы и агрессии*. Такое явление действительно имеет место согласно К. Лоренцу (1994). Однако есть данные, в частности полученные Рауэлл при изучении павианов в неволе, что иерархическая структура в стаде поддерживается не сверху, а *«снизу» — т. е. животными низкого ранга* (цит. по: Хайнд Р., 1975). Другие факты, подтверждающие указанную закономерность: 1) при объединении двух обезьян с третьей не побеждала сильнейшая особь (как можно было ожидать), а уступала слабейшая; 2) отделение нескольких самок от гарема (объединение их возле другого самца, невожака) вызывало агрессию не со стороны самца-вожака, а со стороны самок его гарема (Тих Н. А., 1970).

Особь может повысить или понизить свой ранг, *объединившись с другой* (здесь имеются отличия в поведении полов: так, при объединении самок у обезьян третья самка снижала свой статус: она становилась подчиненной по отношению к уже существовавшей паре самок, даже если до этого она имела равный с ними ранг, — такого явления не наблюдалось у самцов). Тем более будет повышен ранг при объединении с вожаком. И последний играет важную роль в поддержании иерархической структуры. По существу, у обезьян, к примеру, положение члена стада зависит от *отношения к нему вожака* — самая слабая особь может при поддержке вожака занять господствующее положение, а сильная без такой поддержки — быть в подчинении (Тих Н. А., 1970).

Поэтому борьба за доминирующее положение так распространена — она не только приносит выгоды особи, но и подкрепляется социально, и хотя не все особи смогут стать вожаками, борьба за высшую ступень в иерархии идет постоянно, ибо она, по-видимому, полезна для вида и для данного конкретного сообщества. Если представить, что все сообщество оказалось состоящим из тех, кого устраива-

ет низкое положение в иерархии, в тех ситуациях, где нужен вожак (при защите от врага, при выборе направления движения и вообще при принятии решения), это сообщество может потерпеть неудачу или даже погибнуть.

Но и сам вожак остается на высшей ступени иерархии только до тех пор, пока справляется со своими «обязанностями»; если же он обнаружил свою слабость и неспособность защитить стадо от врага, как в эксперименте Н. А. Тих (1970) с обезьянами, он теряет свой статус — к нему перестают относиться как к вожаку.

Способом поддержания иерархических отношений являются *ритуалы* — все члены сообщества должны совершать определенные действия по отношению к особи более высокого ранга. Насекомые, к примеру, при встрече отрыгивают некоторое количество пищи; собаки — демонстрируют страх при виде оскала зубов; обезьяны — принимают позу подставления. При этом доминирующая особь должна принять жест покорности от нижестоящей, в последнем случае — совершить несколько символических копулятивных движений. Очевидно, если ритуальное действие отсутствует, может возникнуть конфликт. И наибольшее напряжение возникает между особями примерно равного ранга, когда неясно, кто кому подчиняется (Лоренц К., 1994; Мак-Фарленд Д., 1988, Панов Е. Н., 1970).

Считается (Дембовский Я., 1963, к примеру), что в большинстве случаев отношение соподчинения у обезьян устанавливается сразу, редко оно добывается в борьбе: новый член группы сразу занимает в ней либо подчиненное, либо господствующее положение, которое признается другими особями без борьбы. Однако более убедительными выглядят выводы, сделанные Н. А. Тих (1970) на основе своих исследований: установление иерархических отношений у высших обезьян — сложный процесс.

У молодых обезьян отношения доминирования и подчинения менее ясные и менее стабильные, чем у взрослых. У них часто наблюдается временное изменение установившейся иерархии, особенно во время игр: доминирующее и подчиненное животные ведут себя противоположным образом (Дембовский Я., 1970).

Ранг особи не является раз и навсегда установленным — она может потерять высокий ранг и опуститься на самую низшую ступень иерархии, как это описывает К. Лоренц (1994) в случае с гусем, потерявшим партнера, с которым был связан так называемым триумфальным криком (в понимании К. Лоренца, этот термин означает «близкий друг»), что, по-видимому, является, с точки зрения сородичей, непростительным проступком.

Поэтому, скорее всего, «ранговое сражение» идет постоянно — особь должна отстаивать свой статус. И это касается не только низко-, но и высокоранговых животных. И сейчас мы обратимся к высшему выражению процесса доминирования и иерархической структуры — достижения особью статуса вожака.

# Доминирование и вожачество

## Доминирование

Порой эти термины (доминирование и вожачество) употребляются как синонимы. Однако мне представляется, что это неправомерно. Очень важно подчеркнуть различия между этими явлениями, учитывая то, что позднее мы будем рассмат-

ривать лидерство. В человеческих группах также могут встречаться процессы доминирования и лидерства. И предысторией лидерства является не просто процесс доминирования, но и более сложный — вожачества (хотя у людей, возможно, следовало бы говорить об особом типе лидерства — «диадном», возникающем как результат влияния на другого представителя диады).

Итак, хотя в основе доминирования и вожачества лежит общий процесс — господства и подчинения, в результате которого члены сообщества приобретают неравный статус, между ними, на мой взгляд, имеются следующие *различия*.

1. Доминирование является более примитивной и более простой формой взаимосвязей между членами сообщества, чем вожачество.
2. Доминирование — парный процесс, а вожачество — групповой (первый может наблюдаться в паре животных, а второй — только в более многочисленной группе).
3. При доминировании не требуется «согласия» подчиненной особи, вожак же непременно должен быть признан таковым членами сообщества.
4. Доминирование — это насильственное подавление более слабого, а вожак может защищать более слабых членов сообщества.
5. Доминирующая особь не обязательно становится вожаком, хотя вожак как минимум должен быть доминирующей особью.

Рассмотрим некоторые доказательства указанных различий. Р. Хайнд (1975) приводит результаты исследований, которые показали, что не существует однозначной зависимости между доминированием и вожачеством в группе животных.

Я. Дембовский (1963) также отмечает, что поведение в больших группах обезьян и в парах может быть разным, поэтому особенно интересны результаты исследования А. Маслова и С. Пфланцбаума, которые он приводит (об особенностях поведения того, кто доминирует, и того, кто подчиняется). Изучались обезьяны 20 видов, ученые искусственно создавали пары обезьян. В итоге были получены следующие признаки **доминирующей особи**:

1) захват почти всего корма, данного на двоих (наблюдалось в 97% случаев);
2) демонстрация мужской половой позы и никогда — женской (98%);
3) притеснение своего партнера почти всегда без сопротивления с его стороны (99%);
4) инициатива и победа в драках (85%);
5) в 2 раза чаще инициатива в играх (65%);
6) большая активность в свободном обследовании новых объектов (65%);
7) склонность вести себя активно, а не пассивно при обыскивании (62%);
8) отсутствие склонности спасаться бегством и пресмыкаться перед другим партнером.

Очевидно, что **подчиненный индивид** характеризовался противоположными особенностями поведения.

В дополнение к этим результатам приведем обобщенные данные о других свойствах **доминирующего индивида** у обезьян:

1) большие размеры тела;
2) вес тела (но только при условии большой разницы с подчиненной особью; небольшое же преимущество в этом плане не обеспечивает доминирования — вступают в силу другие факторы);
3) лучшее развитие клыков;
4) большая склонность к борьбе;
5) отсутствие физического насилия;
6) агрессивность;
7) определенные особенности темперамента;
8) физическая отвага;
9) отсутствие связи с борьбой за корм (в 10 из 12 исследованных А. Масловым и С. Пфланцбаумом пар доминирование наступило до такой борьбы);
10) отсутствие обязательной связи с насилием;
11) обязательная связь с насилием;
12) достаточно длительное время пребывания в группе, чтобы не быть новичком;
13) повышенные сексуальные возможности (цит. по: Дембовский Я., 1963).

Как можно видеть, некоторые качества противоречат друг другу — прежде всего это касается связи доминирования с насилием: в одних случаях эта связь есть, в других ее нет. И это естественно: если доминирование достигается с согласия подчиненного индивида, то насилия и не требуется. И в целом здесь мы видим достаточно логичную картину: одни особи соответствуют традиционному представлению о доминировании (отвага, насилие, крупные размеры тела, развитие клыков, сексуальные возможности и т. п.), а другие — нет. Запомним эти свойства — нам они понадобятся для характеристики нашей концепции о моделях лидерства, которую мы изложим в конце этой главы.

Итак, доминирование является процессом, более широким, чем вожачество: далеко не всегда доминирующая особь становится вожаком. Но трудно себе представить, что вожак может вырасти из числа подчиненных индивидов. Поэтому доминант (так условно назовем доминирующего индивида) — не всегда вожак, но вожак — всегда в какой-то мере доминант.

А сейчас мы перейдем непосредственно к вожаку и прежде всего попытаемся выяснить, зачем он нужен сообществу животных, или, говоря иначе, какие функции в этом сообществе он выполняет.

## Функции вожака

Итак, для чего нужен вожак сообществу животных? Частично он выполняет те же функции, что и собственно иерархическая структура, ведь он является ее частью. Поэтому одна из его функций состоит в поддержании системы доминирования.

Чтобы иметь целостную картину, мы вновь назовем те функции, которые сходны с уже перечисленными функциями иерархической структуры, и добавим еще некоторые, которые присущи только вожаку. Итак, **функции вожака**:

1) поддержание системы доминирования–подчинения;
2) регулирование внутривидовой агрессии;

3) регулирование взаимоотношений между членами сообщества и уменьшение бесполезных конфликтов;
4) регулирование процесса размножения (как правило, самок оплодотворяет лучший самец);
5) регулирование сексуальной жизни (этот пункт несколько отличается от предыдущего: вожак захватывает себе лучших самок, лишая некоторых особей возможности иметь хоть какую-то сексуальную жизнь — как в случае с низкоранговыми самцами, или лишая других возможности выбора сексуального партнера — как в случае с самками из своего гарема; правда, иногда конкуренция в этом плане столь велика, что низкоранговый самец успевает спариться за несколько секунд с самкой из гарема, пока вожак гоняется за одним из своих соперников, — такие случаи приводит Я. Дембовский, 1963);
6) самоограничение численности сообщества (поскольку сообщество не может увеличиваться до бесконечности, прием новых членов должен регулироваться);
7) определение статуса новичка — даже в случае, если его принимают в сообщество (известно явление, когда новичок не может просто так присоединиться к сообществу животных, — его должен прежде всего принять вожак, другие члены сообщества часто просто подражают вожаку, меняя свое отношение к новичку);
8) обеспечение стабильности сообщества (т. е. постоянства его состава, предотвращение угрозы распада сообщества);
9) сохранение стабильности социальной организации сообщества (т. е. стабильности взаимоотношений, статусов — если не будет такой стабильности, то не будет и постоянства членов и сообщество распадется); это важнейшая функция: невозможно все время выяснять, кто «главнее», поэтому после «выяснения отношений» наступают периоды затишья — пока новый претендент не усомнится в способностях вожака быть таковым);
10) защита слабых (в том числе самок с детенышами, которые вне сообщества могли бы погибнуть);
11) повышение статуса низкоранговых особей — к примеру, вожак может изменить статус такой особи, сделав ее своим фаворитом (или фавориткой — более подробно об этом см. ниже);
12) защита слабых особей от терроризирования более сильными (Ф. Штайнингер зафиксировал случаи смерти, вызванной нервным перенапряжением от терроризирования сильных, у серых крыс) — это важная функция вожака; хотя встречаются описания в литературе, когда и вожак может участвовать в подобном терроризировании, однако, учитывая другие данные, можно предположить, что долго такой вожак не продержится на своем «посту» — он должен уметь мирно ладить с членами сообщества;
13) разделение территории (лучшую территорию захватывает себе вожак и его фавориты);
14) распределение пищи (нередко вожак захватывает себе лучший корм и большую часть его, даже если уже насытился, он набивает себе корм за щеки — про запас) и в целом — регулирование пищевых взаимоотношений (на почве потребления ее может возникать множество конфликтов, и существующие правила поведения призваны уменьшить эти конфликты; одним из незыблемых

правил является правило «не приближаться к корму, пока вожак не наелся» — см. врезку 1);

15) «цементирование» сообщества, особенно в критические для него периоды;
16) обучение членов сообщества своему богатому опыту (как правило, вожаком становится опытный индивид);
17) поощрение и наказание членов сообщества;
18) дифференциация эмоционального отношения к членам сообщества (у обезьян — по критериям физической слабости и фертильности, сексуальности: подчеркнем, что особым расположением вожака пользуются беззащитные особи — самки с грудными детенышами и маленькие детеныши без матерей, а также самки, находящиеся в половом возбуждении или просто «нравящиеся» ему, а наименьшим — самцы-подростки и очень старые самки);
19) регулирование внутристадных отношений (поддержка одних членов стада и пренебрежение к другим приводят к изменению их статуса в иерархии);
20) разрушение нежелательных объединений — «группировок», в том числе и с новичками (Дембовский Я., 1963; Тинберген Н., 1978; Тих Н. А., 1970).

Как видим, вожак выполняет множество функций (часть из них очень сходны с теми, что выполняет лидер в человеческой группе). Некоторые из этих функций можно было бы назвать «привилегиями» вожака, другие, напротив, его «лишениями». И для сообщества животных то, что делает вожак, иногда приятно, а иногда — очень тягостно. Почему же сообщество мирится с этими тяготами и дает достаточно большие привилегии вожаку?

Н. А. Тих (1970) подчеркивала, что биологический смысл наличия вожака в стаде обезьян состоит не в подавлении его членов, а в охране от опасности, от рассеивания и в регулировании внутристадных отношений. По-видимому, эти функции столь важны, что сообщество мирится с теми неудобствами, которые существуют в связи с наличием вожака. Более подробно о проблеме привилегий и лишений вожака мы поговорим ниже.

Кто же становится вожаком и какими качествами он обладает? Мы рассмотрим некоторые из этих качеств — возраст, пол и др.

## Возраст вожака

Обобщив литературные данные (Лоренц К.,1994; Панов Е. Н., 1970; Тих Н. А., 1970), можно обнаружить интересные результаты о связи возраста и статуса вожака. В целом наблюдается следующая закономерность: *чем старше животное, тем выше его ранг в сообществе*. Причем особь почитается даже в очень преклонном возрасте (к примеру, у оленей, приматов). И более молодые животные имеют при этом самый низкий ранг. Но бывают случаи, когда старый самец (у обезьян) уступает в ранге более молодому. И порой статус очень старых самцов, хотя они и остаются в стаде, снижается — они «перемещаются» из центра на периферию (интересно, что это не относится к старым самкам, которые в преклонном возрасте выполняют роль чужих нянек — помогают молодым матерям заботиться о детенышах). И если в целом, по-видимому, действует правило, отмеченное К. Лоренцом (1994), что чем более развитым является определенный вид животных, тем большее значение имеют старые особи, передающие свой опыт молоди, тем не

менее, видимо, справедлива и более глобальная закономерность: статус животного определяется его полезностью для сообщества.

Как правило, вожаком становится половозрелая особь или даже старая: к примеру у кур, оленей, обезьян. Однако имеются и исключения из этого правила: вожаком выступала молодая особь или даже подросток, как в эксперименте, проведенном Н. А. Тих (1970) с обезьянами в неволе. Правда, в этом эксперименте стадо состояло только из подростков, и при появлении взрослой особи часть стада сразу же объединилась вокруг нее, «бросив» своего вожака. Но такие случаи можно считать аномалией в жизни стада: так, молодые самцы становились вожаками в группе, половозрастной состав которой был противоестественным (очень мало самок при отсутствии взрослых самцов (Панов Е. Н., 1970)), т. е., чтобы стать вожаком, особь должна достигнуть половой зрелости и набраться опыта, полезного для сообщества.

Запомним этот вывод — он нам понадобится при формулировке моделей лидерства и при рассмотрении индивидных особенностей лидера.

## Пол вожака

По нашему мнению, этот вопрос необходимо рассматривать не абстрактно, а учитывая половой состав сообщества. И здесь проблему пола вожака интересно сравнить с данными о том, кто же доминирует — самец или самка — в однополых и разнополых парах и в более многочисленных группах животных.

У многих животных (к примеру, у зеленых ящериц, серых крыс, некоторых рыб, аистов) борьба за доминирующее положение идет только среди представителей своего пола, в итоге все самцы выстраиваются в определенный ранговый ряд и соответственно все самки образуют другой ранговый ряд. В результате этой процедуры спариваются между собой самый сильный самец и самая сильная самка, к тому же они еще и захватывают лучшую территорию (причем иногда вовсе не важно, кто первым ее захватил, — особь противоположного пола просто присоединяется к удачливому партнеру). Это, безусловно, полезно для вида. При этом борьба с представителями своего пола бывает очень ожесточенной — вплоть до уничтожения, агрессия же по отношению к противоположному полу тормозится. Другие пары (более низкого ранга) также создают семейные пары: второй номер достается второму, третий — третьему и т. д. Но нет смешанного ранжирования, чем обеспечиваются, очевидно, равновесие во взаимоотношениях между полами и возможности появления наилучшего потомства в наилучших условиях, т. е. на лучшей территории.

Что же касается взаимоотношений между полами, то здесь наблюдается более сложная картина. У многих животных (к примеру, у собаки, волка, снегиря, зеленой ящерицы) механизмы торможения блокируют агрессию самца по отношению к самке (нарушение такого социального торможения может быть свидетельством патологии данной особи). Причем торможение агрессии самца по отношению к самке вовсе не приводит к «матриархату», отмечает К. Лоренц (1994), даже если самка втрое больше юного самца и агрессивна (однако агрессию она проявляет лишь по отношению к другим самкам), она все равно подчиняется ему, как это происходит у зеленых ящериц и собак.

В. А. Вагнер (1929) связывал вопрос доминирования с типом сексуальных взаимоотношений: в моногамных семьях у птиц и млекопитающих наблюдается либо равенство полов, либо доминирование самца или самки, но в полигамных семьях роль самца является превалирующей, хотя это наблюдается лишь в период спаривания.

Но это не обязательно. У других животных может встречаться противоположная картина.

Так, по данным Р. Хинде, у множества вьюрковых птиц происходит смена иерархических отношений между самцами и самками: в период размножения самка стоит выше самца, а в остальное время года — наоборот; у снегирей же, где супружеские пары остаются стабильными в течение ряда лет, самка всегда иерархически выше самца, по наблюдениям Николаи, — если судить по тому, кто кого клюет и кто кому уступает; но К. Лоренц (1994) считает, что такое пассивное поведение самца — свидетельство не подчинения, а сексуальной готовности. У голубей и попугаев существует ритуал кормления, который также может быть свидетельством иерархических отношений между супругами. Кормление супруга — это и социальная обязанность, и привилегия обладателя более высокого ранга, т. е. самца. Иногда, в патологических случаях, происходит смена рангов и самка, занявшая доминирующее положение, кормит ослабевшего самца (Лоренц К., 1994).

Таким образом, у разных животных в супружеских парах наблюдаются все три варианта: а) доминирование самца; б) доминирование самки и в) равенство полов. Это очень важно запомнить — особенно как аргумент для тех, кто считает, что «мужское доминирование обусловлено самой природой».

Если обратиться к более многочисленным сообществам, то они, как правило, являются разнополыми, хотя могут встречаться и однополые (если иметь в виду зрелых особей), существующие либо самостоятельно, либо в виде группировок внутри более многочисленного сообщества. Вожаками этих группировок или всего сообщества могут быть либо самец, либо самка (у оленей, к примеру, это только самка (Вагнер В. А., 1929; Лоренц К., 1994)). Но в целом картина здесь достаточно противоречивая.

Приведем для примера структуру стада самок павианов, гамадрилов по Н. А. Тих (1970). Она очень сложна: а) вожаком является половозрелая самка; б) ее помощницей — другая зрелая самка; в) особое место занимает детеныш — сын самки-вожака; далее следуют г) другие самки — матери детенышей; д) слабые самки; е) детеныши.

Таким образом, мы можем наблюдать наличие по крайней мере трех типов вожаков: 1) вожака всего стада; 2) его помощника; 3) вожака группировки. И здесь у разных полов существуют разные возможности: если самец может быть вожаком всех трех типов, то самка чаще бывает вожаком во втором и в третьем случаях и реже — в первом. Разные возможности у самцов и самок и при доминировании в одно- и разнополых группах.

Так, при изучении обезьян было установлено, что доминантная иерархия среди самок также существует, но она менее изучена, чем иерархия среди самцов, — возможно, из-за своей меньшей стабильности. Статус самки меняется и связан со статусом ее «супруга», с которым она спаривается в период течки, а затем снова занимает свое место в «женской» иерархии. Однако встречаются самки, на дли-

тельное время захватывающие лидерство среди других самок (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Пол доминанта или вожака тесно связан с его возрастом. Так, подростки мужского пола в стаде обезьян избегают компании самок и группируются по пять, шесть или более особей; в этом возрасте они не пытаются доминировать над самками и уклоняются от доминирования последних над ними. В зрелом возрасте обычно самцы доминируют над самками, хотя встречается и частичное перекрещивание лидерских функций у двух вожаков разного пола, а также и полное доминирование самки (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Данные Джейн Гудэлл (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978) позволяют получить неоднозначный ответ на вопрос, кто над кем доминирует у шимпанзе (в диаде и в целом в стаде). Для наглядности мы перевели абсолютные значения таблицы, которые приводят Элен Мэккоби и Кэрол Жаклин (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978) в процентные показатели (с точностью до целых) (табл. 2).

*Таблица 2*

**Доминирование в парах и в целом стаде шимпанзе (%)**

| Кто доминирует | Над кем доминирует | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | взрослые самцы | взрослые самки | «подростки» мужского пола | «подростки» женского пола | «юноши» |
| Взрослый самец | 94 | 65 | 82 | 47 | 41 |
| Взрослая самка | 0 | 35 | 28 | 29 | — |

Таблица демонстрирует, что и взрослый самец, и взрослая самка доминируют чаще всего над представителями своего пола (зрелыми и подростками), но самец доминирует и над представителями противоположного пола (также зрелыми и подростками), хотя и реже. Самка же может доминировать над самцами-подростками, но никогда — над зрелыми самцами. Биологический смысл такого взаимоотношения между полами, очевидно, связан с размножением (главная функция для самки — деторождение, и она может «позволить» себе «роскошь доминирования над самцом» лишь вне выполнения этой функции). Более подробно эту связь мы рассмотрим ниже.

В целом, по данным многих авторов (Вагнер В. А, 1929; Лоренц К., 1994; Панов Е. Н., 1970; Тих Н. А., 1970; Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978), можно сделать следующий вывод: хотя и имеются случаи, когда вожаком сообщества является самка (к примеру, у насекомых, оленей), все же более распространенным является вожачество самца (у кур, морских слонов, обезьян и др.).

У обезьян самка тоже может быть вожаком стада, но только в отсутствие самца, при его появлении самка сразу уступает ему роль вожака (Дембовский Я., 1963; Тих Н. А., 1970). Некоторые исследователи даже считают вожачество самки признаком отклонения от нормы стада обезьян (см., к примеру, Дембовский Я., 1963).

Мы склонны более сдержанно оценивать роль самки-вожака (подобно Н. А. Тих, 1970) и рассматривать такие случаи как комплементарный (дополни-

тельный) механизм, предусмотренный отбором для ситуаций, когда необходимый претендент на вожачество отсутствует (зрелый и опытный самец). В этом случае наличие опытной самки в роли вожака лучше, чем его отсутствие (когда стадо может погибнуть), и, возможно, значительно лучше, чем выполнение этой роли молодым неопытным самцом или даже подростком.

Пока оставим в стороне вопрос о причинах того, почему вожаком сообщества чаще является самец, чем самка (они будут рассмотрены ниже). Мы будем обращаться к проблеме пола вожака в других разделах. Пока же отметим интересную особенность, обнаруженную многими исследователями: вожак демонстрирует поведение (в том числе и сексуальное), характерное для самца, независимо от пола (т. е. и самец и самка в роли вожака ведут себя так, как будто этот вожак — самец!) — такие примеры можно встретить и у обезьян, и у других млекопитающих (Тих Н. А., 1970; Хайнд Р., 1975).

## Другие качества вожака

Эти качества можно разделить на три категории. Все они обеспечивают вожаку осуществление его главных функций и связаны с этим функциями: защита сообщества, регулирование размножения в нем и обеспечение стабильности его социальной организации. Итак, перечислим следующие свойства и характеристики.

1. **Бойцовские качества:**

- размеры и вес тела;
- лучшее развитие органов, способствующих успеху в драках;
- агрессивность;
- ловкость;
- склонность к борьбе;
- физическая отвага;
- уверенность;
- напористость;
- опытность;
- бдительность;
- быстрая реакция на опасность;
- физическая сила и выносливость;
- большая двигательная активность.

2. **Сексуальные характеристики:**

- повышенные сексуальные возможности (вожак-шимпанзе спаривался с несколькими самками ежедневно, даже прибегая к насилию);
- сексуальная привлекательность для половозрелых самок и репродуктивный успех у них.

3. **Свойства, обеспечивающие вожаку успех во взаимоотношениях с другими членами сообщества:**

- он должен быть старожилом в нем (ибо по отношению к новичку возникает настороженная реакция членов группы);

- он должен уметь привлечь на свою сторону других особей (у обезьян вожак образовывал с самцами коалицию) и ладить с ними;
- он должен выступать инициатором всех групповых действий;
- возможно, к этой группе свойств можно отнести и высокий интеллект (уже у кур доминирующая особь лучше всех решала разные задачи), хотя, по данным Н. А. Тих, вожак в стаде обезьян не отличался особым любопытством — качеством, напрямую связанным с интеллектом (Дембовский Я., 1963; Лоренц К., 1994; Панов Е. Н., 1970; Тих Н. А., 1970; Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Среди перечня качеств, имеющихся в литературе о вожаках животных, есть и такие, которые трудно отнести к одной из трех вышеуказанных категорий, как, например, темперамент, угрюмость, нерешительность, а также необычность поведения (Дембовский Я., 1963; Лоренц К., 1994; Тих Н. А., 1970). Последняя может граничить с патологией, как в примере К. Лоренца — у рыбы с нарушенным стадным инстинктом (правда, эту особь, за которой плыли остальные, вряд ли можно назвать настоящим вожаком — в анонимной стае, по мнению К. Лоренца, их не бывает) или у гусака, который образовал пару не с гусыней, а с другим гусаком и даже пытался с ним спариться (Лоренц К., 1994). Возможно, такая необычность поведения тоже имеет какой-то биологический смысл, когда отбираются качества не обязательно типичные, но и редкие.

К числу важных функций вожака относится распределение пищи (Тих Н. А., 1970), однако единственным признаком, который указывал бы на осуществление такой функции, может быть опыт в отыскивании корма и обучение его добыванию молоди (Лоренц К., 1994) — другие качества в литературе не упоминаются. Возможно, добыча корма и не является задачей вожака (ее могут осуществлять другие особи).

Нетрудно заметить, что многие из этих качеств являются «перечнем» самца, а не самки. И должна ли самка-вожак обладать таким «перечнем» или она может осуществлять вожаческие функции с набором других, «женских», качеств? Однозначного ответа на такой сложный вопрос, по-видимому, нет, и более подробно вопрос о половых различиях животных, в том числе и вожаков, будет рассмотрен в соответствующем разделе.

## Привилегии и лишения вожака

Роль вожака столь сложна, что она должна сопровождаться прежде всего определенными *лишениями* для выполняющей ее особи. Возможно даже, эта роль снижает приспособленность особи, ведь, защищая сообщество от врага, она подвергается повышенной опасности. Такая постоянная опасность подстерегает вожака и при борьбе за обладание самками (или самцами) со стороны сородичей.

Вожаку необходимо все время быть бдительным, деятельным, он может подвергнуться нападению со стороны взбунтовавшейся части сообщества (по-видимому, именно так происходит смена вожака). Поэтому у животных может возникнуть такая ситуация, какую описывает Д. Фрэзер (1928), имея в виду чело-

веческое общество, когда никто не хочет быть лидером, и члены первобытного племени принудительно назначают вождя (см. материал во врезке 6 в главе 5).

А тем не менее мы ранее отмечали, что среди животных идет борьба за более высокое место в иерархии, и в том числе за самое высшее. Нам кажется, для того чтобы это было возможно, т. е. в результате селекционного давления и отбора не было бы уничтожено само стремление быть вожаком, у последнего должны быть очень большие привилегии по сравнению с низкоранговыми особями, и эти привилегии должны быть бóльшими, нежели лишения.

И в самом деле, у вожака они есть. Это:

1. *Доступ к пище и воде*. Хотя имеются данные, что у шимпанзе, к примеру, трудно порой установить стабильный «порядок еды» (К. Лоренц, 1994, приводит другой термин — «порядок клевания», который впервые был введен при изучении кур и автоматически перенесен на других животных) среди самцов высокого ранга (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978), имеется гораздо больше свидетельств о существовании такой привилегии вожака. Он может не просто забирать себе больше пищи, причем лучшей, но и захватывать весь корм (особенно в неволе), даже если его количество превышает необходимое для насыщения и даже если подчиненные особи испытывают сильный голод (они не едят, пока он полностью не насытится). Иногда вожак, насытившись, забирает с собой часть корма «про запас». В случае проявления вожаком крайнего деспотизма члены стада обезьян, к примеру, могут даже погибнуть от голода (Дембовский Я., 1963; Мак-Фарленд Д., 1988; Тих Н. А., 1970). Эту привилегию вожак должен постоянно отстаивать, и степень его агрессивности по отношению к сородичам зависит от степени его сытости (Тих Н. А., 1970).
2. *Доступ к самкам*. Согласно С. Цуккерману, у обезьян вожак имеет привилегию спариваться с самками своего «гарема» и лишает не только других зрелых самцов такого права, но и препятствует нормальной сексуальной жизни целой группы молодых самцов. Правда, в период повышенной половой активности самцы завоевывают на короткое время такое право без боя (вожак не всегда наказывает их за спаривание с его самками (Дембовский Я., 1963)). Н. А. Тих (1970) приводит пример, как самец-новичок, который занял подчиненное положение к другому самцу — вожаку, владеющему лучшими самками, стал на какое-то время вожаком группировки: ему досталось несколько самок — самых старых в стаде. Поэтому необходимо уточнение: названная привилегия состоит в выборе лучших самок и регулировании сексуальной жизни сообщества. Она также отстаивается вожаком в борьбе, однако те трагические сексуальные бои, которые описывает С. Цуккерман (когда в течение нескольких суток несколько самцов тащили каждый к себе безропотную самку, в конце концов скончавшуюся от истязательств (цит. по: Дембовский Я., 1963)), не подтверждают другие исследователи (Тих Н. А., 1970).
3. *Лучшее местонахождение* — часто в центре колонии — для лучшего обогрева или большей безопасности (в некоторых сообществах сторожевую функцию берут на себя низкоранговые самцы, располагающиеся на периферии стада (Панов Е. Н., 1970)).

4. *Преимущества во взаимоотношениях с другими членами сообщества*. Наиболее часто эта привилегия проявляется в следующих трех формах:
   1) вожак может преследовать любого сородича, и только его не преследуют (часто возникает «цепная реакция»: наказанный вожаком начинает в свою очередь терроризировать других подчиненных особей);
   2) он может объединяться с любым членом стада в отличие от низкоранговых индивидов (вожак следит за формированием всех группировок, разрушая нежелательные, с его точки зрения, объединения, в частности с новичком);
   3) он также может завести себе «фаворита» — особь, которая пользуется особым расположением вожака и часто — многими его привилегиями (Дембовский Я., 1963; Тих Н. А., 1970).

Складывается впечатление, что привилегий у вожака явно больше, чем лишений. Возможно, это закономерно — чтобы эта роль была достаточно привлекательной. Но может быть и другое объяснение. Исследователи вожачества (заметим, забегая вперед, что то же самое говорят и исследователи лидерства в человеческой группе) — такого яркого явления — обращают внимание на преимущества, которые несет с собой центральное положение в сообществе. Мы почти не встречали в литературе по зоопсихологии и социальной психологии по проблеме лидерства фактов акцентирования внимания исследователей на трудностях роли вожака (у животных) и лидера (у людей). Исключение составляет только наблюдение К. Леви-Строса (1984), описывавшего, как много приходится трудиться вождю одного племени индейцев в Южной Америке в поисках пищи, к примеру, или для определения местонахождения племени в лесу и выработки плана действий, и как бездельничают почти все его соплеменники (вождю помогают лишь его юные подружки) — см. материал во врезке 7 в главе 5.

И пока мы не можем сказать определенно, чего больше у вожака — привилегий или лишений, этот вопрос еще нуждается в уточнении в будущих исследованиях.

В целом подразумевается, что роль вожака (и лидера) сама по себе — уже награда для его обладателя. Однако, наверное, не случайно вожак обзаводится фаворитами и помощниками — они могут помочь ему делить «бремя власти» (включая и привилегии, и лишения).

## Фавориты и помощники вожака

У многих особей сообщества изначально нет возможности стать вожаком (в силу либо возраста, либо пола, либо физических данных). Для таких животных существует возможность повысить свой ранг в группе — объединиться с особью (или с несколькими) более высокого ранга. Описано поведение самой маленькой самки обезьян, которая не могла достичь доминирующего положения из-за своих размеров и в более многочисленной группе всегда присоединялась к нападающему и атаковала других (Дембовский Я., 1963).

Есть масса примеров, когда самка (у рыб, зеленых ящериц, крыс, аистов (Лоренц К., 1994; Мак-Фарленд Д., 1988; Панов Е. Н., 1970)) присоединялась к доминирующему самцу, чем сразу повышала свой статус. Самец также выигрывал от такого присоединения, и пара сразу становилась доминирующей. Однако к такому приему повышения статуса прибегают не только самки. К. Лоренц (1994) описыва-

ет случай, когда два гусака, объединившись, сразу заняли высшее место в иерархии колонии и стали привлекательны для самок — гусыня, присоединившаяся к ним, также повысила свой ранг. И этот пример не единичен — определенный процент семей гусей состоит из двух самцов и одной самки.

В группе из трех обезьян средний в иерархической структуре индивид присоединялся к доминирующему и они вместе начинали терроризировать подчиненного, причем инициатива в этом принадлежала не доминирующему, а среднему по статусу индивиду (исследование А. Маслова, на которое ссылается Я. Дембовский, 1963). В описанном случае последний выбирал стратегию повышения своего статуса наилегчайшим путем, ведь в случае сражения с доминирующим неизвестно, чем бы закончилось дело и кого бы поддержал подчиненный. Другая причина поведения такого «помощника» вожака — неспособность самому занять его место.

В стаде обезьян наиболее часто «фаворитами» становились: а) предпочитаемая самка как сексуальный объект самца-вожака; б) самка с грудным младенцем; в) сын самки-вожака (который вел себя как вожак группировки, состоящей из детенышей) и г) беззащитный детеныш-сирота (Тих Н. А., 1970). Поэтому биологический смысл существования «фаворитизма», по нашему мнению, состоит в предоставлении возможности выжить не только самому сильному (самцу-вожаку), но и другим членам сообщества.

Но почему вожаку выгодно иметь фаворитов и помощников? Объединяясь с одним или несколькими членами сообщества, вожак еще больше укрепляет свой статус, так как нескольким особям труднее противостоять, чем одной, и встречаются случаи, к примеру у павианов, когда стадо управляется не одним вожаком, а «коллегией» из трех (или нескольких) старейших самцов. При этом, несмотря на свою дряхлость, они добиваются преимущества перед молодыми и гораздо более сильными особями именно за счет того, что держатся вместе (Лоренц К., 1994). Выбор «формы правления» обычно продиктован биологической целесообразностью и связан с условиями жизни. Так, у видов, живущих в суровых условиях (с ограниченными пищевыми ресурсами), стадо возглавляет один самец, а у тех, кто обитает в благоприятных, — группа доминантных самцов (МакФарленд Д., 1988).

Вожак должен отстаивать и свою привилегию иметь фаворитов. Иногда сражение за фаворита идет между двумя вожаками (двух самцов за самку или двух самок за самца — имеет место и то и другое).

Небезынтересны наблюдения за поведением «фаворитки» у обезьян в ситуации соперничества старого и молодого вожаков из-за нее — она попеременно становилась на сторону то одного, то другого (Тих Н. А., 1970), возможно, «проверяя», кто из них остается истинным вожаком на данный момент.

Аналогичный случай находим и у К. Лоренца (1994). Самка египетского гуся, наблюдая за сражением своего супруга с соперником, никогда не помогает ему (как это делает серая гусыня или самка цихлид) и в случае поражения супруга переходит к победителю. В этом случае половой отбор способствует максимальной боеспособности и боеготовности самца.

Таким образом, борьба за фаворитов позволяют сообществу иметь вожака, наиболее пригодного для этой роли. Существование соперников — претендентов на вожачество (или вожаков группировок) — заставляет вожака постоянно доказывать такую пригодность.

## Типы вожаков

Как можно было видеть, вожачество — явление сложное и следует говорить не об одном, а о нескольких его типах — по разным основаниям. Резюмируем вышеизложенное. Можно выделить следующие типы вожаков по 8 разным основаниям классификации:

1. По *степени влияния на сородичей*:
   1) вожак всего сообщества;
   2) его помощник;
   3) вожак группировки.
2. По *возрасту*:
   1) половозрелый;
   2) старый;
   3) молодой;
   4) подросток.
3. По *количеству особей,* выполняющих функции вожака:
   1) одна;
   2) пара;
   3) несколько.
4. По *полу*:
   1) самец;
   2) самка;
   3) однополая пара или группа;
   4) разнополая пара или группа.

   Еще одно основание выделила Н. А.Тих (1970), изучавшая обезьян.
5. По *темпераменту*:
   1) агрессивный и жестокий;
   2) спокойный и терпимый;
   3) медлительный и спокойный;
   4) подвижный и энергичный.

   Кроме того, можно добавить и другие типы.
6. По *степени доминирования* (Дембовский Я., 1963; Тих Н. А., 1970):
   1) деспот (захватывающий весь корм, самок и контролирующий всю жизнь в сообществе) и
   2) умеренный доминант (более терпим к другим членам сообщества).
7. По *широте охвата влияния* (Хайнд Р., 1975; Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978):
   1) глобальный;
   2) ситуативный (в последнем случае самец и самка, к примеру, делят «сферы влияния»).
8. По *успешности выполнения роли вожака* (критериями в этом случае могут служить стабильность и долговременность существования сообщества, а также репродуктивный успех):
   1) успешный;
   2) неуспешный.

Первый, как правило, встречается у обезьян, когда вожаком является зрелый опытный сильный самец с большими репродуктивными возможностями, а второй — если неподходящим является либо вожак (зрелая самка, молодой самец или подросток), либо половой и возрастной состав стада (Панов Е. Н., 1970).

В итоге у нас получилось 24 (!) типа вожаков. Подобная типология будет полезна нам при рассмотрении в дальнейшем типологии лидеров.

Наличие не одного, а нескольких типов вожаков представляется нам закономерным. Идет как бы опробование разных моделей вожачества — целесообразных в той или иной ситуации. И кроме того, оно свидетельствует о сложности этого явления. Часто в литературе оно неправомерно упрощается и, как правило, говорится только об одном типе вожачества.

Н. А. Тих (1970) продемонстрировала в своих экспериментах сложность процесса становления вожака стада обезьян, который охватывает несколько стадий, и важным моментом при этом является признание вожака членами стада. Вожак также должен подчиняться выработанным «правилам поведения» — при их нарушении (или если он не справляется со своими функциями) он либо подвергается санкциям, либо даже происходит смена вожака.

Таким образом, должен существовать определенный баланс между выгодами, которые получает сообщество от функционирования вожака, и выгодами, которые получает животное, выполняющее эту роль.

Почему же самец чаще самки выступает в роли вожака? Один из ответов на этот вопрос состоит в существовании полового диморфизма (или полового дипсихизма по Н. А. Тих, 1970) у животных.

# Половой диморфизм в мире животных

У одних видов животных разница между самцами и самками выражена ярко, у других она почти незаметна. Можно предположить, что именно для первых будет важен пол вожака.

Существует точка зрения, что самец по своим качествам больше подходит на роль вожака. Однако В. А. Вагнер (1929), известный зоопсихолог, утверждал, что уровень психических способностей, физическая сила и смелость самцов и самок являются примерно одинаковыми, а в некоторых случаях (при защите детенышей, к примеру) самки даже превосходят самцов в храбрости. И вообще при сравнении полов в чем-то наблюдается превосходство самцов, в чем-то — самок.

Половые различия более заметны у тех, кто стоит на более высокой ступени эволюционной лестницы (например, у человекообразных обезьян по сравнению с мартышками (Мак-Фарленд Д., 1988)). У гориллы, орангутана, павианов самцы значительно крупнее и тяжелее самок (порой — вдвое (Ламберт Д., 1991)), а также превосходят их по физической силе и развитию клыков (Тих Н. А., 1970).

Проявляются отличия и в психике обезьян: самки превосходят самцов в ориентации на ближайшее окружение и в ориентировочно-исследовательской деятельности (в частности, в любопытстве по отношению к новым предметам), их отличает постоянное внимание к детенышу, большая выносливость в неблагоприятных условиях и энергия, общительность.

Для самцов же характерны быстрая реакция на опасность, нетерпимость к чужакам, агрессивность, т. е. реакция на внешнюю опасность. Все эти качества особенно выражены у вожаков и необходимы для успешного выполнения защитной функции (Тих Н. А., 1970).

Но ведь и у самок имеются качества, которые могли бы быть полезными для выполнения роли вожака, в частности для консолидации членов стада! Тем более что порой индивидуальные особенности доминируют над половыми и могут встречаться самцы с выраженным родительским инстинктом и агрессивные самки, лишенные такого инстинкта (Тих Н. А., 1970).

Половой диморфизм может быть связан и с формой иерархической структуры. Так, результаты исследования павианов показали, что в том стаде, где самец является единоличным вожаком, очень интенсивно идет половой отбор и ярко выражен половой диморфизм — самец-вожак выделяется и внешним видом (большой гривой, к примеру (Мак-Фарленд Д., 1988)). В других же сообществах самцы внешне могут мало отличаться от самок.

Среди свойств, отличающих самцов и самок, имеются два, по нашему мнению, особенно важных для вожака, — это агрессивное и сексуальное поведение. Поэтому рассмотрим их более подробно.

## Половые различия в агрессивности

У ряда животных (рыб, уток и других птиц, к примеру) самки, хотя и меньше самцов, не уступают им в агрессивности, а у других — даже превосходят их (у рыб цихлид, кур). И связано это, по мнению К. Лоренца (1994), с заботой о потомстве: более агрессивным является представитель того пола, который осуществляет такую заботу (если же оба пола выращивают детенышей, разницы в агрессивности между ними не наблюдается).

Но ничем не сдерживаемая агрессия, по Н. Тинбергену (1978), менее выгодна для выживания вида, чем смена тенденций к нападению и бегству. Кроме того, по своему действию внутривидовая агрессия противоположна стадному инстинкту, и у стадных животных она должна быть не сильная, а умеренная (Лоренц К., 1994), ведь в противном случае животные не смогут уживаться в сообществе. И существуют механизмы, которые уменьшают агрессивность особи в сообществе, — в частности, с помощью «умиротворяющих» поз, которые демонстрирует ей другая особь (Тинберген Н., 1978).

Тем не менее агрессивность играет определенную роль в жизни и стадных животных.

Э. Уилсон и К. Лоренц выделяют несколько *функций* агрессивного поведения:

а) территориальное распределение животных;

б) отбор самцов в поединках;

в) защита потомства;

г) получение пищи (при нападении на жертву — у хищников — или захват чужой пищи);

д) контратака против агрессора (в том числе и со стороны жертвы);

е) составляющая мотивации интимных личных связей;

ж) «воспитательная» функция («моралистическая» и «дисциплинарная» агрессия, которая проявляется в сообществе);

з) обеспечение существования иерархической системы (Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988; Лоренц К., 1994).

Целый ряд этих функций выполняется вожаком, в том числе и последняя. Можно было бы предположить, что обладатели высокого ранга в иерархической структуре будут и более агрессивными (агрессия помогает им завоевать такой ранг), чем низкоранговые особи.

В самом деле, у некоторых животных (например, у гусей) два самца, занимавшие наиболее высокое положение в иерархии колонии, были и наиболее агрессивными (Лоренц К., 1994). Но в стаде обезьян, где доминирующее положение завоевывается с помощью борьбы и драк (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978), бывают случаи, когда к драке двух павианов, к примеру, присоединяются другие, но не на стороне сильного, а, напротив, на стороне слабого, и в итоге самая агрессивная особь восстанавливает против себя все стадо (Дембовский Я., 1963).

Н. Тинберген (1978) подчеркивает, что стадные животные могут прибегать к слабой форме агрессии по отношению к своим сородичам (а порой даже и к хищникам) — конкурента стремятся не уничтожить, а лишь изменить его поведение так, чтобы он не докучал. И вожак, очевидно, выполняет и такую функцию — сдерживать проявление чрезмерной агрессивности в сообществе.

Серьезные столкновения в стаде обезьян достаточно редки — они происходят лишь в случае серьезной угрозы длительно существующим отношениям в иерархии (Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988; Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Хотя вожак в стаде обезьян и обладает известной долей агрессивности, все же вопреки расхожему представлению он, по данным С. Цуккермана, Я. Дембовского, Н. Ю. Войтониса, Н. А. Тих, не является самым агрессивным членом стада, (в исследованиях Н. Ю. Войтониса самой агрессивной была самка), а скорее умеренно агрессивным, что позволяет ему успешно выполнять не только защитную функцию, но и функцию объединения стада, упорядочения отношений в нем (Дембовский Я., 1963; Тих Н. А., 1970).

Таким образом, нет оснований считать, что самец становится вожаком стада благодаря своей агрессивности, а самка, якобы уступая ему в этом отношении, имеет меньше возможностей занять позицию вожака — неверно ни первое (о преимуществе самца в агрессивности), ни второе (что вожак должен быть непременно самым агрессивным).

Часть агрессивного поведения связана с сексуальной жизнью животных, и здесь также имеются половые различия. Но вначале мы рассмотрим другие особенности сексуального поведения.

## Половые различия в сексуальном поведении

Сексуальное поведение животных понимается этологами в широком смысле и включает:

а) поведение брачных партнеров, предшествующее копуляции;

б) сам копуляционный акт;

в) следующее за ним поведение партнеров по отношению друг к другу (поведение супружества);

г) поведение по отношению к потомству (родительское поведение).

При этом выделяют четыре основных типа *сексуальных отношений между полами*:

1) промискуитет — беспорядочная смена половых партнеров; достоверно при этом лишь «биологическое материнство», а «биологическое отцовство» почти всегда вызывает сомнение;
2) полигиния — самец меняет множество самок;
3) полиандрия — самка меняет множество самцов;
4) моногамия — самец и самка образуют пару и копуляция происходит только между ними (Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988).

Форма взаимоотношений между самцами и самками связана, по мнению Е. Н. Панова, с заботой о потомстве. У территориальных видов млекопитающих самка заботится о потомстве в одиночку, а у социальных она получает косвенную помощь от всех членов сообщества. Поэтому у социальных животных преобладают такие формы сексуальных связей, как промискуитет или более упорядоченная полигиния, когда один самец оплодотворяет несколько самок (от полутора десятков самок оленя, до сотни самок у котиков). У птиц же наблюдается моногамия (Панов Е. Н., 1970): 90% из них моногамны, в том числе и вне сезона размножения (Мак-Фарленд Д., 1988).

Полиандрия (самка спаривается с несколькими самцами, а самец — только с одной самкой) наблюдается у птиц: у американского якана, например. Эти самки заметнее, склонны к территориальному поведению (захват и защита территории) и доминированию в отличие от самцов. К тому же насиживает птенцов только самец, самка же в это время ищет другого самца, чтобы отложить следующую кладку.

У млекопитающих редко встречается моногамия (например, лисица, шакал, бобер, пять видов обезьян Нового Света и два вида человекообразных обезьян — гиббон и сиаманг), им более свойственна полигиния.

У приматов встречается как полигиния (у гамадрилов Эфиопии один самец имеет гарем из нескольких самок, он редко их меняет на протяжении жизни в отличие от других полигамных видов), так и моногамия — встречается у 14 видов приматов, самцы которых заботятся о потомстве (порой больше, чем самка, — у мармозеток и тити, к примеру). У большинства же приматов самец почти не заботится о потомстве, но защищает семью в случае опасности (Мак-Фарленд Д., 1988).

Важным фактором, влияющим на тип сексуальных взаимоотношений (кроме заботы о потомстве), является благоприятность или неблагоприятность условий жизни животных, и с изменением условий меняется и тип отношений. Так, у некоторых видов животных (обезьян гелад, антилоп пала) в условиях недостатка пищи образуются сообщества трех видов:

1) гаремные (один самец с несколькими самками);
2) состоящие только из холостяков-самцов;
3) состоящие из молодых особей.

В условиях, когда пищи достаточно, эти группы собираются в большие стада, внутри которых гаремы сохраняют свою неприкосновенность. Там, где пищевые ресурсы стабильны, наиболее часто встречается организация типа небольшого гарема во главе с доминантным самцом, но в это сообщество входят и другие самцы.

У павианов анубис, живущих в богатых пищей местах обитания, во главе сообщества стоит не один, а несколько доминантных самцов (так как в этих условиях очень много хищников). Эти доминантные самцы объединяются друг с другом при защите кормящих матерей, детенышей и всего стада против хищников и пользуются преимуществами перед недоминантными самцами в доступе к самкам (Мак-Фарленд Д., 1988).

Обращает на себя внимание тот факт, что форма сексуальных отношений связана с полом доминирующей особи, которая имеет несколько сексуальных партнеров. Чаще в такой роли выступает самец.

Еще Ч. Дарвин объяснял половой диморфизм в сексуальном поведении животных, а также связь этого поведения с доминантностью действием полового отбора. Этот диморфизм зависит от преимуществ, связанных с размножением, которые определенные особи получают перед другими особями своего пола и вида.

Окончательный выбор полового партнера делают самки (хотя его могут делать и самцы), а самец должен получить преимущество перед другими самцами, и признаки, обеспечивающие такое преимущество, передаются потомкам мужского пола. Ч. Дарвин выделял два пути, с помощью которых самцы получают это преимущество:

1) непосредственное соперничество самцов на поединках (внутриполовой отбор — борьба за самок);
2) опосредованное соперничество — используя украшения и особые демонстрации перед самками (межполовой отбор — борьба за самцов).

При непосредственном соперничестве происходят настоящие или ритуальные сексуальные бои, в результате которых самец, продемонстрировавший лучшие бойцовские качества (в том числе и агрессивность), получает одну самку или несколько (образуя гарем).

Самка стимулирует самцов к таким поединкам, что позволяет ей спариться с обладателем лучших качеств (среди самок также идет борьба за такого обладателя). В результате лучшие признаки передаются по наследству (от родителей к детям), а не являются приобретенными в процессе жизнедеятельности. Ч. Дарвин подчеркивал важность критерия, по которым один брачный партнер выбирает другого.

Причем борьба за самок отмечалась им как в мире животных, так и у примитивных народов: у австралийских племен женщины служат объектом борьбы мужчин между собой. Точно так же у североамериканских индейцев, к примеру, драка мужчин за женщин, которые им нравятся, является обычным делом, и женщина достается более сильному или более добычливому охотнику (Вагнер В. А., 1929; Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988; Мак-Фарленд Д., 1988).

Дарвиновское понимание полового отбора было дополнено современными социобиологами.

Так, Р. Триверс выдвинул гипотезу о существовании различных репродуктивных способностей у особей разного пола (и объяснил это тем, что самки произво-

дят малое количество яиц, а самцы — большое количество сперматозоидов). Он получил следующие данные (при исследовании дрозофилы):

1) репродуктивный успех самца варьировал шире, чем самки: некоторые самцы оплодотворили нескольких самок, в то же время другие самцы (их было 21%) не оплодотворили ни одной самки. Среди самок только 4% остались неоплодотворенными;
2) репродуктивный успех самок не был связан с их желанием спариваться (в этом плане не оплодотворенные 4% самок не отличались от других). Но самцы, не оставившие потомства (21%), отличались от остальных самцов именно нежеланием спариваться;
3) большинство самцов стремилось спариваться больше одного-двух раз, а самки к этому не стремились.

Разный репродуктивный успех обусловливал и разные стратегии полов в сексуальном поведении. Самец выигрывал в каждом сексуальном взаимодействии с самкой, спариваясь с ней, она же при этом не всегда выигрывала, а могла даже проиграть из-за снижения своей приспособленности, ожидая потомство (Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988; Мак-Фарленд Д., 1988).

Р. Фишер выдвинул еще одну гипотезу — о наследовании сексуально привлекательных признаков. Опосредованное соперничество позволяет самке выбрать наиболее сексуально привлекательного самца и тем самым обеспечить и свое более многочисленное потомство (чем у тех самок, кто выбирает непривлекательных самцов) обладанием привлекательных признаков. При этом привлекательное качество может быть любым, лишь бы оно не очень противоречило естественному отбору (Мак-Фарленд Д., 1988).

Однако не все представители одного пола ведут себя одинаково. Доукинс создал четыре модели сексуального поведения (две — для самок и две — для самцов):

1) «скромная» самка (требующая продолжительного ухаживания перед копуляцией);
2) «легкомысленная» самка (копуляция без предварительного ухаживания);
3) «верный» самец (добровольно ведет длительное ухаживание, а после спаривания помогает самке вырастить потомство);
4) самец-«волокита» ухаживает недолго, и если не удается спариться вскоре после встречи с самкой, оставляет ее и ищет другую или оставляет самку сразу после копуляции).

Все четыре стратегии имеют биологический смысл и довольно часто встречаются в природе (цит. по: Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988; Мак-Фарленд Д., 1988).

Какие же качества являются сексуально привлекательными для самцов и самок? Порой они одинаковы для обоих полов, порой — различны. Так, у многих видов самцы имеют яркую внешность, а самки — скромную (бывает и наоборот), и в этом случае внешний вид самца обеспечивает ему сексуальную привлекательность: это было установлено в специальных экспериментах, к примеру у домашних кур (Мак-Фарленд Д., 1988).

Сексуальную привлекательность самцу обеспечивают также его голос, физическая сила, крупные размеры тела и старший возраст (в сравнении с молодыми

самцами, но, очевидно, до определенного возраста). Привлекает самок и способность самца быть хорошим кормильцем: чтобы доказать наличие этого качества, самец либо приносит съедобный подарок подруге, либо прибегает к ритуальному кормлению (Мак-Фарленд Д., 1988).

Самцы же обезьян, к примеру, довольно часто предпочитают самок, находящихся в половом возбуждении (Дембовский Я., 1963).

Однако и в таком состоянии самка может быть отвергнута самцом. Хотя порой «сексуальная участь» самца решалась не им, а самками обезьян (он оставался с той самкой, которая победила), это происходило в том случае, если самец был молод или физически недостаточно силен (Тих Н. А., 1970).

Предпочтение самца у обезьян связано было в какой-то мере с его сексуальностью — самки, к примеру, отвергали кастрированного самца. Однако и в период полового возбуждения некоторые самки могли отказываться от сексуального общения с самцами. И вообще Н. А. Тих (1970) отмечает как закономерность, что и самцы, и самки оказывают предпочтение одним особям противоположного пола и отвергают других, и это не обязательно связано с сексуальными проявлениями.

Среди качеств, которые связаны с сексуальным поведением, есть два, которые, по-видимому, являются очень важными. Это агрессивность и доминантность. Оба они могут обеспечить особи ее сексуальный успех в широком смысле этого понятия.

## Связь доминантного, сексуального и агрессивного поведения

Существует определенная связь между сексуальностью и агрессивностью.

Выше мы уже отмечали, что у многих видов животных имеются специальные механизмы, тормозящие агрессию по отношению к противоположному полу. Если бы не было такого торможения, то либо самцы как более сильные уничтожили бы самок, либо невозможно было бы спаривание.

Причем иногда торможение агрессии бывает временным, как у самки европейского хомяка — она становится робкой и пугливой только во время короткого брачного периода, а после его окончания вновь становится агрессивной и даже может загрызть супруга.

Встречается и иное соотношение сексуальности и агрессивности (у самки снегиря, к примеру): если самка долго была лишена сексуального общения с самцом, то при встрече с ним она демонстрирует повышение как сексуальности, так и агрессивности.

Беатриса Элерт обнаружила интересную закономерность связи агрессивности и сексуальности у разных полов (проявляется у рыб и многих других позвочных): у самца сексуальность прекрасно сочетается с агрессивностью (страх же подавляет ее), а у самки — со страхом (агрессивность же подавляет сексуальность (Лоренц К., 1994)).

Д. Бэрэш также установил (у рыб и птиц в естественных условиях), что в период образования супружеских пар самка предпочитала того самца, который был достаточно агрессивен, — именно в период, когда она сама была не способна

защитить себя и потомство от нападения врага (Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988).

И на обезьянах были получены сходные результаты. Усиление сексуального рефлекса у самцов обезьян наблюдалось, по данным Н. А. Тих (1970), после вспышки агрессии у них — самцы более интенсивно и длительно покрывали самок (другими условиями усиления такого рефлекса были: сопротивление самки; присутствие враждебного самца — даже в соседней клетке; наличие положительных эмоций — к примеру, от встречи с другими обезьянами или человеком (изучалось поведение в искусственных экспериментальных условиях, т. е. в неволе)).

Имеется множество данных и о связи сексуальности и доминантности.

Самец, занимающий высокую степень в иерархии сообщества, получал возможность оплодотворять большее количество самок, что было выгодно для вида. Ч. Дарвин объяснял такую привилегию вожака выбором, который делали самки (он в силу своей позиции был привлекателен для них), а Гросс — тем, что вожак сильнее возбуждает самку, с большей силой на нее набрасываясь, чем соперники (цит. по: Дембовский Я., 1963).

Имеется множество данных, подтверждающих закономерность, что высокоранговые самцы оплодотворяют большее количество самок и, следовательно, дают больше потомства, чем низкоранговые. Такие данные были получены при изучении серых крыс, морских слонов, кур, оленей, антилоп, обезьян и т. п. И гарем самок во главе с вожаком-самцом становится распространенной формой и социальной организации сообщества, и сексуального поведения. При этом в сообществе целый ряд молодых самцов исключен из процесса размножения — они либо спариваются украдкой, либо дожидаются случая, чтобы вызвать вожака на поединок (Дембовский Я., 1963; Мак-Фарленд Д., 1988; Панов Е. Н., 1970; Тих Н. А., 1970).

Такая организация сексуальной жизни полезна для вида: в исследованиях было обнаружено, что если в сообществе было много самцов, конкурирующих друг с другом, самки давали гораздо меньше потомства (Панов Е. Н., 1970).

Итак, в целом высокая сексуальность самца, при прочих равных условиях, обеспечивает ему высокий (и даже высший) ранг в сообществе. Вожак шимпанзе, к примеру, по данным В. Келера, спаривался со всеми своими самками ежедневно и даже прибегал к побоям при их отказе (Тих Н. А., 1970).

И самец остается вожаком до тех пор, пока справляется и с этой функцией — оплодотворения самок; если же он перестает с ней справляться, то стадо дробится на части (Тих Н. А., 1970).

А каким образом дело обстоит у самок? Если высокий ранг имеют лучшие особи, то отбор приведет к тому, что именно они должны давать больше потомства, — это и обнаруживается у ряда видов (у пчел, ос, сурков и т. п. (Карпинская Р. С., Никольский С. А., 1988; Мак-Фарленд Д., 1988; Панов Е. Н., 1970)).

И сексуальность, и фертильность самки, делая ее привлекательной для вожака и других доминантных самцов, является качеством, повышающим ее статус. В самом деле, фаворитки вожака часто обладали такой особенностью (Тих Н. А., 1970).

Сексуальность самки повышает ее статус до определенного предела: она может быть вожаком группировки или фавориткой вожака. Но для занятия ею высшего статуса в иерархии сообщества сексуальность становится препятствием (за исключением, к примеру, ос, пчел, муравьев, где королева определяется

по размеру яичников и при уменьшении их самка снижает свой ранг (Панов Е. Н., 1970)). Так, имеются данные (у оленей, обезьян), что самка становится вожаком стада только в условиях полового покоя — либо временного (при отсутствии полового возбуждения, в период течки ее ранг сразу снижался), либо постоянного (при наступлении преклонного возраста) (Дембовский Я., 1963; Лоренц К., 1994; Тих Н. А., 1970).

Таким образом, у самцов и самок по-разному сочетаются три важных свойства: агрессивность, сексуальность и доминантность. У самца наблюдается гармоничное их сочетание: наличие агрессивности повышает сексуальность, а их сочетание помогает ему стать вожаком и успешно выполнять свои функции защиты стада и оплодотворения самок. У самки же между этими свойствами, по-видимому, реципрокные взаимоотношения: агрессивность препятствует сексуальности, а сексуальность снижает агрессивность и вероятность стать вожаком.

И во взаимоотношениях между полами у некоторых видов изначально заложен механизм доминирования самца над самкой: самец может спариваться только с партнером низшего ранга, а самка — только с партнером высшего ранга (у рыб и других позвоночных, к примеру). Такой механизм обеспечивает создание разнополых пар (Лоренц К., 1994).

По данным С. Цуккермана, самец обезьян постоянно терроризирует самку, за исключением тех случаев, когда она является вожаком (Дембовский Я., 1963).

Объяснение таких различий у представителей разных полов можно найти у Н. А. Тих (1970). Она отмечала разную ценность для вида женской и мужской особей. Женская подтверждает свою значимость, выполняя функцию воспроизведения вида. И эта функция столь ценна, что самки отличаются и большим долготерпением, и их больше количественно. Мужская же особь, особенно на ранних стадиях эволюции, часто лишь участвует в оплодотворении. Чтобы повысить свою значимость для вида, самцы начинают выполнять другие функции: охранять самку и детенышей, обеспечивать их пищей. И у таких видов повышается долголетие самцов. У млекопитающих роль самки для вида возрастает за счет длительного периода вынашивания и вскармливания детенышей.

Вот почему у многих животных роль вожака берет на себя самец — он освобождает самку от этой роли, «отвоевывает» ее. Такое распределение ролей (у самца — защита и оплодотворение, у самки — забота о потомстве) является взаимодополняющим и гармоничным. Хотя имеется масса исключений из этого правила. Рискнем предположить, что в стаде оленей именно старая самка является вожаком, чтобы «освободить» самца от этой роли, — он занят тем, что носит непомерно тяжелые и красивые рога, обеспечивающие ему сексуальную привлекательность и совершенно бесполезные в других отношениях (Тинберген Н., 1978).

Две эти роли — забота о потомстве и роль вожака — столь важны для социальных животных, что необходимо обеспечить их выполнение дополнительными механизмами надежности. Нам представляется, что такую надежность функции заботы о потомстве обеспечивает количество самок: в сообществе, в гареме не одна, а несколько самок занимаются детенышами (в том числе и некоторые постаревшие самки).

А для выполнения функции вожака, при отсутствии главного претендента (зрелого вожака, сильного, умеренно агрессивного, но умеющего консолидировать стадо), имеются «запасные» варианты: зрелая самка, молодой самец, подросток

(может быть еще вариант, когда самка является пожилой). Из этих «дополнительных» вариантов наиболее благоприятным для сообщества является первый (опытная самка более полезна сообществу, чем неопытный самец). Если она свободна от материнских обязанностей, никакой проблемы не возникает, если же нет, сообщество либо погибает без вожака, либо распадается, либо самка совмещает две роли — матери и вожака (такой случай, к примеру, описан Н. А. Тих, 1970).

По-видимому, такое совмещение является все же исключением из правила, и не случайно, по данным ряда авторов, вожак ведет себя как самец независимо от пола — его поведение закреплено в ритуальных сексуальных движениях, свойственных самцу. Так, вожак, укрощая самцов и самок, совершает движения, характерные для самца во время спаривания. А подчиненное животное, тоже независимо от пола, принимает позу самки при спаривании (Дембовский Я., 1963; Тих Н. А., 1970; Хайнд Р., 1975).

Имеются данные, что в период половой активности самка-вожак теряет свое господствующее положение, так как ее сексуальная поза означает одновременно и подчинение. А подчиненный самец, совершая сексуальные действия, свойственные самцу, сразу превращается в доминирующую особь (Дембовский Я., 1963).

Правда, обезьяны различают позы, связанные с половым актом, и позы, символизирующие господство–подчинение. Так, по данным Н. Ю. Войтониса, позу подставления принимал и доминирующий самец, когда хотел продемонстрировать свое дружественное отношение к слабому (Дембовский Я., 1963).

Такое различие в поведении представителей разного пола в связи со статусом в иерархической структуре должно отбором закрепиться в виде определенных качеств, передаваемых особям определенного пола по наследству. Так ли это?

## Биологические предпосылки доминантного поведения и половых различий

Имеются данные о том, что мужские и женские половые гормоны вызывают изменение статуса животных. Но по-разному проявляется их действие на самцов и самок.

Так, самцы-крысы с высоким уровнем тестостерона (мужского полового гормона) обычно имеют высокий иерархический статус в сообществе. При кастрации они теряют этот статус. При этом искусственное введение тестостерона восстанавливает их прежний высокий статус (см. Хайнд Р., 1975).

Зато введение эстрогена (женского гормона) кастрированному самцу шимпанзе приводило к понижению его иерархического статуса. Проведение той же операции с кастрированной самкой, напротив, повышало ее статус (возможно, в связи с набуханием ее половых органов (Хайнд Р., 1975)).

Так что, возможно, доминирует особь не с мужскими гормонами, а с ярко выраженной половой принадлежностью, а возможно, это связано с сексуальной привлекательностью — увеличением «феминности» во втором случае и уменьшением «маскулинности» — в первом.

И все же доминантность более привлекательна, чем подчиненность. Самки мышей выбирали в качестве сексуальных партнеров именно доминантных, соци-

ально активных (т. е. с ярко выраженными «вожаческими» признаками. — *Т. Б.*) и превосходивших подчиненных самцов по своим сексуальным возможностям (Tominara K., 2005).

Были обнаружены и другие врожденные механизмы доминантного поведения.

Американские исследователи Г. Клювер и П. Бьюси в 1937 г. провели эксперименты на обезьянах: после удаления миндалины (вместе с височными долями) у животных исчезла всякая агрессивность, в том числе нужная для: а) самозащиты и б) поддержания своего статуса во взаимоотношениях с другими особями. Они также стали менее осторожными и сексуально неразборчивыми (не отличали опасные сигналы от безопасных и пригодного полового партнера от непригодного).

Дальнейшие исследования подтвердили роль миндалины в социальном поведении млекопитающих и приматов в частности. Ее удаление приводило к нарушению этого поведения, поскольку она оказалась связанной с декодированием эмоциональных сигналов (собственных и других особей (Данилова Н. Н., 1998)).

Демонстрация доминантности («иерархические устремления») у животных разных видов, а также и у человека, считает К. Лоренц (1994), является не простым совпадением, а конвергентным приспособлением.

Но в целом дело обстоит не так просто. Хотя наличие «вожаческих» качеств частично может быть врожденным, в том числе и у высших обезьян, все же процесс становления вожака, как доказала Н. А. Тих (1970), является сложным и эти качества должны сформироваться у вожака в процессе накопления опыта взаимодействия с членами сообщества. Будет ли вожак восприниматься таковым, зависит от того, примут ли его члены стада.

И хотя обнаруживается порой большое сходство между отношениями доминирования у некоторых приматов и детей (Омарк с коллегами, к примеру (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978)), вопрос о существовании «гена вожачества» пока остается открытым. В любом случае, важен и фактор обучения.

Тем не менее наличие биологических предпосылок лидерства не стоит отрицать. Они проявляются в существовании в мире животных: а) иерархической структуры; б) процессов доминирования и вожачества; в) половых различий поведения доминирующих особей и вожаков.

Последнее проявляется в различных возможностях стать вожаком у самца и самки и в различном сочетании «вожаческой триады» (термин наш: имеется в виду доминантность, агрессивность, сексуальность. — *Т. Б.*): для самца наличие такой триады качеств увеличивает вероятность достижения им вожаческого статуса, для самки же такое сочетание скорее осложняет возможность получения и исполнения ею роли вожака. В дальнейшем мы увидим, что и в человеческих группах такие различия можно наблюдать у лидеров разного пола.

## Модели поведения вожака

Резюмируя все сказанное выше в этой главе, мы считаем, что можно говорить о вожачестве как о сложном и неоднородном феномене, а также о наличии не одной, а нескольких моделей вожачества в зависимости от того, кто является вожаком сообщества и какими качествами он обладает.

**Первая модель: основная** (или **конкурентная).** Вожаком является зрелый самец, отличающийся доминантностью, повышенной сексуальностью и умеренной

агрессивностью, а также, учитывая его привилегии, — «эгоистичностью». Претендент получает статус вожака в условиях острой конкуренции, отсюда и соответствующее название.

Однако если эта модель не действует (отсутствует такой претендент или он болен), могут быть задействованы другие модели — дополнительные.

**Вторая модель**: вожаком является зрелая самка, свободная от материнских обязанностей и находящаяся в условиях полового покоя — временно или постоянно (в случае бесплодия или преклонного возраста). Доминантность и агрессивность аналогичны таковым у самца в первой модели, и поведение самки часто напоминает поведение самца — это **«маскулинная»** модель.

**Третья модель**: вожаком является зрелая самка, имеющая детенышей. Она становится вожаком в вакууме вожачества (отсутствуют представители предыдущих двух моделей: зрелый самец или зрелая самка с чертами самца), ее поведение типично для самки, поэтому эту модель можно назвать **«вакуумной»**, или **«феминнной»**. С появлением других претендентов (представителей первых двух моделей) самка-вожак уступает им роль вожака.

**Четвертая модель — подростковая** (встречается крайне редко, и то — в неволе, иначе сообщество животных может погибнуть ввиду того, что вожак не справляется со своей ролью) — вожаком является молодой самец или подросток.

**Пятая модель — «кооперативная», «альтруистическая».** Вожак (один или несколько) демонстрирует в своем поведении не «эгоистическую», а «альтруистическую», «кооперативную» модель поведения. Кооперация вожаков проявляется у ряда животных (у гиеновых собак, львов и гиен) при совместной охоте:

- при отборе жертвы;
- во время преследования ее (вожаки сменяют друг друга, разделяя между собой тяжесть длительной погони);
- при дележе добычи (ее делят на всех членов сообщества, оставляя часть молодняку и «воспитателям» (Мак-Фарленд Д., 1988)).

Думается, что пол вожака здесь не очень важен.

Действовать в рамках подобной модели может и самец-вожак — в зависимости от условий существования сообщества.

Разумеется, моделей может быть и больше. Но литературные данные, проанализированные нами, позволяют выделить наиболее типичные и часто встречающиеся пять моделей.

Вопрос о выборе модели решается, по-видимому, не только вожаком. Выше мы уже говорили, что должно существовать равновесие между преимуществами и недостатками наличия вожака. И если сообщество проигрывает от его чрезмерно деспотического поведения, происходит смена вожака или изменение вожаческой модели.

В исследованиях отечественных зоопсихологов можно увидеть описание не только агрессивной, «эгоистической», но и иной — кооперативной модели вожачества. Модели эти не обязательно должны быть конкурирующими, а могут дополнять друг друга.

Мы убедились, что феномен вожачества является биологически ценным для существования вида.

А имеет ли лидерство культурную ценность? Как изменилось оно под влиянием культуры? С каким полом связано лидерство? Эти вопросы мы и собираемся рассмотреть в последующих главах.

Мы попытаемся показать, что и в человеческой группе можно увидеть модели поведения лидера, аналогичные тем, что мы рассмотрели в данной главе. На протяжении многих лет разрабатывалась одна модель — конкурентная. Но в последнее время появилось представление и о других моделях.

В главе 2 мы рассмотрим, какие аспекты лидерства разрабатывались в мировой науке в прошлом и на современном этапе, а к вопросу о моделях поведения лидера вернемся в главе о современных достижениях лидерологии.

# ВЫВОДЫ

Животных делят на два вида — территориальные и социальные. Последние образуют сообщества. Имеются определенные выгоды и недостатки объединения животных в сообщество и факторы, способствующие такому объединению.

К. Лоренц выделил четыре типа сообществ: анонимную стаю; сообщество без любви; гигантскую семью; группу (только в последней имеются иерархия доминирования–подчинения во взаимоотношениях и вожак).

В каждом сообществе есть иерархическая структура распределения статусов его членов.

*Проявления и признаки иерархической структуры*: порядок и количество еды; наличие преимуществ в размножении; индивидуальная дистанция; правила прикосновения; право обучать других; победа в конфликтах; наличие жестов покорности одних по отношению к другим животным; территориальное расположение особей и др.

*Признаки доминирующей особи*: захват корма; демонстрация мужской половой позы; активность и инициатива в играх и обыскивании; притеснение партнера; любопытство к новому; неуступчивость партнеру; большие размеры и вес тела; лучшее развитие клыков; большая склонность к борьбе; склонность (или ее отсутствие) к физическому насилию; агрессивность; отвага; старожил; повышенные сексуальные возможности.

*Функции вожака*: поддержание системы доминирования–подчинения; регулирование внутривидовой агрессии, взаимоотношений между членами сообщества, процесса размножения и сексуальной жизни; самоограничение численности сообщества и обеспечение его стабильности в целом и стабильности его социальной организации; определение статуса новичка; защита слабых; повышение статуса низкоранговых особей; раздел территории и деление пищи; цементирование сообщества в критические для него периоды; обучение членов сообщества своему опыту; поощрение и наказание членов сообщества.

*Доминирование в супружеских парах* — встречаются три варианта: доминирование самца, доминирование самки или «равенство полов».

*Возраст вожака* — зрелый или пожилой. *Пол вожака*: самец может являться вожаком трех типов (всего стада, группировки или помощник вожака), самка же — только двух (очень редко она бывает вожаком всего стада). Пол и возраст вожака взаимосвязаны. Чаще всего и взрослый самец, и взрослая самка домини-

руют над представителями своего пола. Первый может доминировать и над зрелыми самками, но самка — никогда — над зрелыми самцами.

Другие качества, необходимые вожаку: хорошие бойцовские показатели; повышенная сексуальность и привлекательность; свойства, обеспечивающие успех во взаимоотношениях с другими членами сообщества.

«Привилегии» и «лишения» вожака должны быть сбалансированы, чтобы его наличие было оправданным для сообщества; «*лишения*»: снижение приспособленности, постоянная опасность, угроза со стороны врагов и конкурентов; «*привилегии*»: доступ к пище, воде и к самкам; лучшее местонахождение на территории, занимаемой сообществом; преимущества во взаимоотношениях с другими членами сообщества (возможность завести помощников и фаворитов).

В стаде обезьян наиболее часто «фаворитами» становятся: предпочитаемая самка как сексуальный объект самца-вожака; самка с грудным младенцем; сын самки-вожака и беззащитный детеныш-сирота.

Выделено 23 типа вожаков по 8 основаниям: по степени влияния на сородичей; по возрасту; полу; количеству особей; темпераменту; по степени доминирования и деспотизма; по широте охвата влияния; по успешности выполнения роли вожака.

Проблема пола вожака — проявление полового диморфизма в мире животных. Она важна там, где ярко проявляется половой диморфизм.

Хотя вожак и выполняет ряд своих функций благодаря агрессивному поведению, нет оснований считать, что самец становится вожаком стада благодаря этому качеству (он лишь умеренно агрессивен), а самка, якобы уступая ему в этом отношении, имеет меньше возможностей занять позицию вожака (данные не свидетельствуют о преимуществе самцов над самками в агрессивности).

Существуют половые различия в сексуальном поведении животных, и они связаны с полом вожака. Выделяют четыре основных типа сексуальных отношений между полами: промискуитет, полигиния, полиандрия, моногамия. Факторы, влияющие на тип этих отношений: забота о потомстве; благоприятность–неблагоприятность условий их жизни; половой отбор (борьба за самок и борьба за самцов).

Дарвиновское понимание полового отбора дополнено современными социобиологами: 1) гипотеза Р. Триверса о различных репродуктивных способностях у особей разного пола и связанных с ними разных стратегиях полов в сексуальном поведении; 2) гипотеза Р. Фишера о наследовании сексуально привлекательных признаков; 3) гипотеза Доукинса о четырех моделях сексуального поведения: «скромная» самка, «легкомысленная» самка; «верный» самец и самец-«волокита».

Существует определенная связь между сексуальностью и агрессивностью: у самца сексуальность сочетается с агрессивностью (страх же подавляет ее), а у самки — со страхом (агрессивность же подавляет сексуальность).

Имеются данные и о связи сексуальности и доминантности: 1) у самца — высокая сексуальность, при прочих равных условиях, обеспечивает ему высокий (и даже высший) ранг в сообществе; 2) у самки — сексуальность и фертильность делают ее привлекательной для вожака и других доминантных самцов и повышают ее статус (она может быть вожаком группировки или фавориткой вожака стада), но мешают ей стать вожаком целого стада.

И в целом: у самца — гармоничное сочетание «вожаческой триады» (доминантности, агрессивности, сексуальности), у самки — реципрокные взаимоотно-

шения между свойствами этой триады (агрессивность препятствует сексуальности, а сексуальность снижает агрессивность и вероятность стать вожаком).

В современных исследованиях выявлены данные о наличии биологических предпосылок (склонность к доминированию и вожачеству) и половых различиях в этом плане. Однако важны и другие факторы: не просто проявление «вожаческих генов», но и обучение вожака, и принятие его сообществом.

Сложность этого явления позволяет предполагать существование не одной, а нескольких моделей вожачества: 1) наиболее часто встречающейся — конкурентной (вожак — зрелый самец, с выраженной «вожаческой триадой»); 2) «маскулинной» (зрелая самка в условиях полового покоя и с внешним поведением самца — доминантным и агрессивным); 3) вакуумной, или «феминнной» (зрелая самка с детенышами временно вынуждена выполнять вожаческую роль); 4) подростковой (молодой самец или подросток); 5) «кооперативной», «альтруистической» (пол вожака здесь не очень важен; черты поведения не «эгоистические», а «альтруистические»).

# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие типы сообществ выделяет К. Лоренц? Охарактеризуйте каждый из них, учитывая феномен вожачества.
2. Назовите функции иерархической структуры. Какие из них выполняет вожак?
3. Сравните процессы доминирования и вожачества — черты сходства и различия.
4. Какими качествами должен обладать вожак стада?
5. Назовите привилегии и лишения вожака стада. Чего больше, по вашему мнению?
6. Что такое «вожаческая триада» качеств? Расскажите о ней подробно, с примерами из главы.
7. Какие модели вожачества вы можете назвать?

# УЧЕБНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Разделите группу на две подгруппы и организуйте дискуссию: «Нужен ли вожак сообществу животных?» (одна подгруппа отстаивает тезис о необходимости вожака, другая — противоположную точку зрения). Результаты дискуссии изложите на бумаге в виде тезисов.
2. Внимательно изучите разделы, где рассматривается проблема пола вожака. Подготовьте краткое резюме доклада «Пол вожака и пол лидера: сходство и различия». Изложите свою точку зрения в группе и обсудите с ней этот вопрос.
3. Используя материал главы, организуйте в группе дискуссию: «Люди и животные — можно ли их сравнивать?»
4. Обсудите в группе вопрос: «Какие качества вожака похожи на качества лидера человеческой группы?»
5. Организуйте дискуссию: «Привилегии и лишения лидера группы — чего должно быть больше?»
6. Обсудите вопрос о различных моделях вожачества. Если сможете, предложите еще одну, свою, модель. Сравните их с моделями поведения лидера человеческой группы.

## Глава 2

# ИСТОРИЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИДЕРСТВА В МИРОВОЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ НАУКЕ

Проблема лидерства уже много лет является центром внимания многочисленных исследователей. Ее изучают социологи, философы, историки, политики, она поистине междисциплинарна (Дилигенский Г. Г., 1996), причем среди большого числа зарубежных работ преобладают психологические. Такое обилие исследований и полученных результатов позволило М. Г. Ярошевскому (1978) даже выделить отдельную область психологии под названием «лидерология».

Несмотря на обилие источников, до сих пор сведения в них не вполне упорядочены. Часто начинают рассматривать эту проблему с 1920-х годов. Нам кажется, что нужно проследить историю изучения проблемы в более полном объеме.

Если иметь в виду зарубежную психологию лидерства, хронологически и содержательно в ней можно выделить пять периодов, связанных с XX веком (мы не случайно ставим его в центре хронологической классификации — для изучения лидерства этот век был важнейшим, поэтому его вполне можно было бы назвать «лидерским»):

1) до начала XX века;
2) первая четверть XX века;
3) конец 1920-х годов — середина (точнее, до 1948 года) XX века;
4) 1950–1970-е годы;
5) последняя четверть XX века и XXI век.

В отечественной социальной психологии периоды изучения лидерства несколько отличаются — и содержательно, и хронологически:

1) до начала XX века;
2) начало XX века — досоветский период;
3) 1920–1930-е годы;
4) середина 1960-х — середина 1980-х годов;
5) середина 1980-х годов — по настоящее время.

Тем не менее мы будем рассматривать их параллельно с зарубежными, но в разных разделах.

Излагая материал в данной главе, мы не ставим своей целью сделать критический разбор взглядов тех людей, которые писали о лидерстве, порой много лет назад. Более продуктивной нам представляется попытка увидеть в работах прошлого те конструктивные идеи, которые оказали влияние на лидерологов наших дней. Поэтому наши комментарии будут направлены именно на это: выявлять у ученых прошлых лет те мысли и идеи, которые стали использоваться в более позднее время, а значит, оказались продуктивными и полезными.

# Изучение лидерства до начала XX века

## Зарубежные исследования

Первый период лидерологии включает в себя два подпериода: 1) до середины XIX века (предыстория) и 2) с середины XIX века до начала XX — описательный период (аналогично выделенному Е. С. Кузьминым, 1967, периоду для социальной психологии).

Одним из первых разработчиков проблемы лидерства был Платон, который в своем «Государстве» предложил три типа лидеров: а) философ — государственный деятель, управляющий республикой на основе разума и справедливости; б) военачальник, защищающий государство и подчиняющий других людей своей воле; в) деловой человек (сейчас называемый бизнесменом), обеспечивающий удовлетворение материальных потребностей (Stogdill R. M., 1974).

Внесли свой вклад в лидерологию и Аристотель, и, позднее, Монтескье, выделившие три типа власти (первый — монархию, аристократию и демократию как власть одного, немногих и многих соответственно, а второй — деспотию, монархию и республику (цит. по: Соломка П. В, 1992)), Плутарх (1986–1987) со своими биографиями выдающихся греков и римлян и Н. Макиавелли. Его трактат «Государь», написанный в XVI веке, оказал несомненное влияние на современные исследования политического лидерства (Медведев М. И., 1992; Пешков В. П., 1994), а также на создание методик по изучению феномена, названного его именем, — макиавеллизма (Christie R., Geis F. S., 1970). Характерные для этого феномена черты — склонность к лицемерию, преследование личных выгод, игнорирование интересов и эмоций других людей и т. п. — были выявлены у современных лидеров (Хекхаузен Х., 1986; Christie R., Geis F. S., 1970).

Однако особый интерес к проблеме лидерства появился в XIX веке.

Наибольшее влияние на ученых того периода (а порой это влияние прослеживается и в работах современных социальных психологов) оказали работы Г. Спенсера, Ч. Ломброзо, Т. Карлейля и особенно Ф. Гальтона (см. Михайловский Н. К., 1906–1914; Stogdill R. M., 1974).

В этих работах проводилась мысль, что те, кто повелевает, и те, кто подчиняются, отличаются друг от друга. Так, Г. Спенсер (1880) утверждал, что существуют целые народы (дикари-дамары, к примеру), которые являются по своему характеру рабскими и которые «восхищаются каждым, кто решится взять власть над ними» (цит. по: Михайловский Н. К., 1906–1914, с. 198).

«Психиатро-зоологическая», по определению ее автора, теория героя Ч. Ломброзо провозглашала, что консервативное человечество, чтобы двигаться вперед

в своем развитии, нуждается для воодушевления в особых людях — героях — энергичных, но психически ненормальных (такими героями Ч. Ломброзо считал Магомета, Лютера, Конта, Шопенгауэра и пр.). Среди них встречаются как «чистые маттоиды» (искренно верящие в свое божественное предназначение, полубезумные самозванцы — вожди массовых движений), так и лицемерные обманщики толпы, преследующие свои личные цели (современный исследователь назвал бы их макиавеллами. — *Т. Б.*). Очевидно, Ч. Ломброзо допускал мысль, что героем может быть не обязательно безумец или обманщик, — он не считал маттоидами ни Спартака, ни Гарибальди, а Наполеона называл заведомо нормальным великим человеком (Михайловский Н. К., 1906–1914), но в целом запомнилась его идея о безумии лидера, и традиция считать стремление к лидерству патологией отчасти сохранилась до сих пор в зарубежной науке.

Т. Карлейль в своей книге «Герои и героическое в истории», вышедшей в 1841 году, провозгласил «культ героев» — великих людей, биографии которых и составляют историю человечества и которые обладают уникальными качествами: мудростью, отвагой, самобытностью речей и поступков, искренностью и покорностью (к стоящим выше них), что позволяет им быть посредниками между миром людей и божественным миром. Он предложил типологию этих героев: а) божество; б) пророк; в) поэт; г) пастырь; д) писатель; е) вождь (государственный человек, им может быть и великий злодей-организатор типа Тамерлана или Батыя). И хотя Т. Карлейль утверждал, что каждый человек может стать героем, он знаменит именно своим «культом необыкновенного человека», который повлиял на более поздние исследования, в частности на исследования политических лидеров и теорию черт лидерства (Сигеле С., 1893; Михайловский Н. К., 1906–1914; Волков И. П., Емельянов Ю. Н., 1973; Фрейд З., Буллит У., 1992; Фролов В. А., 1992; Stogdill R. M., 1974). Важным было также выделение особого типа лидера — отрицательного.

Но наибольшее влияние как на ученых XIX века, так и на первые теории лидерства в современном понимании оказал Фрэнсис Гальтон (Михайловский Н. К., 1906–1914; Stogdill R. M., 1974), автор учения о наследственности таланта, в том числе и лидерского. Глава его книги (опубликованной в 1879 году) называлась «Стадные и рабские инстинкты»; в ней он проводил мысль, что рабские склонности, уклонение от ответственности и самостоятельности характерны для заурядных людей и являются результатом их стадной жизни. И существуют отдельные особи как в животном мире, так и в человеческом обществе, которые редко встречаются (в примере Ф. Гальтона — на 50 быков «рабского» типа приходится один вожак, ибо именно такое число является целесообразным для формирования стада во главе с вожаком) и которые отличаются от остальных своими выдающимися качествами. На ученых того периода и более поздних наибольшее впечатление произвела мысль Ф. Гальтона о природных качествах вожака, в частности росте и дородстве (для полководца), которые и в дальнейшем подвергались тщательному изучению у лидеров в более поздние периоды. По-прежнему актуально и сравнение вожака сообщества животных и лидера группы людей, сделанное Ф. Гальтоном (в том числе и для автора этих строк).

Под влиянием Ф. Гальтона была написана и книга А. Жоли (1890) «Психология великих людей» — не научная, а скорее популярная, содержащая аргумента-

цию на уровне примеров (о ней, кстати, был невысокого мнения такой серьезный ученый того времени, как Н. К. Михайловский (1906–1914), но она пользуется успехом и сейчас (Гончаренко Н. В., 1991, к примеру)). А. Жоли обратил внимание на то, что великие люди — часто мужчины — имели не братьев, а старших (предвестниц гения) или младших сестер (Моцарт, Петр Великий, Дидро) и порой дочери великих людей были более выдающимися личностями, чем сыновья (у Цицерона и Цезаря, к примеру), а гениальные качества ребенок наследует скорее от матери, чем от отца. В современных американских и западноевропейских исследованиях продолжают изучать влияние на лидерство фактора порядка рождения детей в семье — в рамках психоаналитического подхода (к примеру, Jorstad J., 1996; Newman J., Pettinger J., Evan J. B., 1995).

Работы итальянского ученого С. Сигеле и французских социологов Г. Тарда и Г. Лебона знаменуют расцвет описательного периода лидерологии.

Всех их объединяет внимание к отношениям героя и толпы и механизмам воздействия героя на нее.

Главное качество, согласно Г. Тарду, которым должен обладать герой, чтобы воздействовать на толпу, — это обаяние. С его помощью он очаровывает толпу, гипнотизирует ее (ибо обаяние, в понимании Г. Тарда, равноценно суггестии), используя ее стремление подражать герою и быть похожим на него (толпа, любуясь вождем, любуется сама собой). Обаяние «обеспечивается»:

а) различными качествами героя (видом обаяния, по Г. Тарду: преклонным возрастом, происхождением и благородством крови, богатством, телесной силой, удачливостью, красноречием, полубезумием, храбростью и т. п.);

б) «соответствием» качеств героя требованиям эпохи;

в) потребностью толпы подчиняться и повиноваться герою.

Отношения героя и толпы гармоничны, ибо их потребности взаимодополняемы: один хочет повелевать, а вторая — подчиняться (с «почти любовной снисходительностью к обожаемому господину» (Тард Г., 1902, с. 178)). Г. Тард приводит виды такого «счастливого подчинения»: жена — мужу, вассал — господину, дети — родителям (такой вид подчинения, основанный на сыновней почтительности народа к императору наблюдается в Китайской империи). И политическая власть создается по образцу и подобию одного из типов власти: отцовской, жреческой, хозяйской или военной. При этом претендентам на власть важно обладать не столько реальными достоинствами, сколько предполагаемыми.

Главное качество, которым обладает тот, кто захватывает власть, — то, чего нет у других и что им недоступно («открытие», по Г. Тарду), т. е. мистическая таинственность сопровождает захват власти, начиная с первобытного племени, что приводит к почти мистической вере в способность героя совершить то, что хочет толпа, т. е. удовлетворить ее насущные потребности (Тард Г., 1902).

Нетрудно видеть, что идеи Г. Тарда получили дальнейшее развитие и во взглядах З. Фрейда на взаимоотношения лидера и толпы, и в работах социальных психологов, занимающихся каузальной атрибуцией, и в современных исследованиях политического лидерства.

Находясь под большим влиянием Г. Тарда (и сам, в свою очередь, влияя на него), особенно его «законов подражания», а также Ч. Ломброзо, С. Сигеле подчер-

кивал, что наиболее одаренные личности увлекают за собой большинство и предписывают ему свою волю. Это большинство испытывает «бессознательное почтение к людям высшего разряда» (цит. по: Михайловский Н. К., 1906–1914, с. 433), которое проявляется в его подражательной покорности. Чтобы влиять на толпу, герой должен обладать следующими качествами: умом, смелостью, знанием жизни, лучше других олицетворять идею, но главное — обладать даром суггестии, внушения (будучи военачальником, политическим или религиозным деятелем). Это внушение, представляя собой «самый всеобщий закон социального мира» (Сигеле С., 1893, с. 31), будучи вначале единичным, в дальнейшем развивается до своей высшей ступени — становится «эпидемическим» (вплоть до массовых эпидемических психозов, которые могут возникать под влиянием в том числе и сумасшедшего героя), распространяясь на учеников, адептов, единоверцев великого человека — главы какого-нибудь учения. Поддержка учеников и адептов совершенно необходима для автора идеи (без нее она умирает (Сигеле С., 1893)). Идея важности роли последователей, на которую указывал С. Сигеле, до сих пор актуальна для современной лидерологии.

Еще больше подчеркивал роль толпы в процессе выдвижения героя Г. Лебон. Хотя толпа пользуется достижениями великих людей, она не любит явного превосходства над собой (и нередко великие люди могли стать мучениками толпы), как не любит и особых новшеств (будучи консервативной и испытывающей благоговение перед традициями), и требует от героя быть сильным (вплоть до насилия) и воплощать ее мечтания. В процессе развития человечества идет отбор великих людей — историю творят «фанатики с ограниченным умом, но с энергичным характером и с сильными страстями, ... страдающие галлюцинациями» (Лебон Г., 1995, с.127).

Таким образом, качества, которыми должен обладать вожак: а) энергичность и деятельность; б) ограниченный ум; в) напряженность веры; г) фанатизм и способность к мученичеству; д) эгоизм и преследование личной выгоды; е) «хитрое» умение убеждать; ж) деспотизм; з) часто — психическое нездоровье; и) отстраненность (соблюдение дистанции по отношению к толпе), но главное — к) обаяние, с помощью которого властвуют «боги, короли и женщины» (Лебон Г., 1995, с. 245) и которое наиболее сильно у умерших героев. Важно, что Г. Лебон понимает: вожаки толпы не обязательно похожи друг на друга, и он создает их **типологию** — по ряду оснований.

I. *По времени влияния*: а) кратковременные энергичные вожаки (к примеру, Гарибальди, Марат) и б) способные к сильному, длительному и стойкому влиянию (основатели религий — Христос, Магомет).

II. *По способам воздействия* — использующие: а) утверждение (краткое изречение без доказательств и рассуждений); б) повторение (часто — одного и того же утверждения) и в) заражение (одно из проявлений — подражание).

III. *По «типу» обаяния*: а) приобретенное (связанное с именем, богатством, репутацией, титулом, одеждой); б) личное (магическое очарование, свойственное многим вожакам типа Будды, Магомета, Жанны Д'Арк, Наполеона) и в) связанное с успехом.

Лебон предопределил появление в дальнейшем понятия харизматического лидерства и стойкий интерес к личности лидеров и их типам.

## Отечественные исследования

В отечественной психологии в конце XIX и начале XX века проблему героев и толпы разрабатывали Н. К. Михайловский, Л.Войтоловский, в какой-то мере — А. Ф. Лазурский и В. М. Бехтерев.

Работы Н. К. Михайловского (1906–1914): «Герои и толпа» (1882), «Научные письма (к вопросу о героях и толпе)» (1884); «Еще о героях» (1891); «Еще о толпе» (1893) — являются образцом научной добросовестности, основательности и скрупулезности. В них содержится полный и тщательный анализ литературы того времени по данному вопросу, а также авторский подход к нему.

Н. К. Михайловский считает героем того человека, кто первым совершает то, чего хочет толпа, т. е. подчеркивает его решительность, способность своим примером увлечь за собой, причем не важно, на какое дело (благородное или дурное), и не важно, является ли этот человек выдающимся или заурядным, имеет ли он формальную власть или нет (на поле боя это мог быть, к примеру, не офицер, а солдат).

Н. К. Михайловский, так же как и другие ученые того времени, обращает внимание на качества, которыми обычно обладал герой:

- необычность (он не должен быть наблюдаемым в обыденных ситуациях (ибо нет «пророка в своем отечестве»);
- возраст (он может быть и юным, как вожди в крестовых походах детей в Германии и Франции, — к примеру, пастух Стефан);
- пол (вождем может быть и женщина — как Жанна Д'Арк);
- способность воодушевлять толпу и увлекать за собой (Н. К. Михайловский подчеркивает, что это свойство может быть практическим навыком, искусством — им хорошо владеют агитаторы, ораторы, проповедники, педагоги (отнесение к лидерам последних достаточно необычно, но справедливо. — *Т. Б.)*);
- использование механизма подражания, ибо подражание сродни повиновению, покорности (знаменитый методистский проповедник Витфилд, к примеру, плакал во время проповеди и аудитория, подражая ему, рыдала).

Но главное условие выдвижения героя, отмечает Н. К. Михайловский, — это требование среды, поэтому так велик фактор случайности в выборе конкретного лица: в ряде ситуаций им может стать и средний человек, и просто первый встречный, и даже кликуша (как в средневековой толпе, находящейся в хроническом ожидании героя и готовой подчиняться ему). Количество последователей делает человека героем.

В целом для его успеха Н. К. Михайловский называет три необходимых условия:

1) личностные качества героя;
2) характер общественного строя данной страны (в разных странах героями становились люди, обладающие разными качествами);
3) степень современности и уместности предпринимаемого им дела (Михайловский Н. К., 1906–1914).

Эта безоценочность понятия «герой» («Не в похвалу и не в порицание введен термин», Михайловский Н. К., 1906–1914, с. 97), как и его обыденность, неформальность, снимала ореол исключительности с героя и являлась, несомненно, шагом вперед в понимании лидерства, и само это понимание близко к современному

(человек, ведущий за собой). А к идее влияния фактора культуры, которая подчеркивалась Н. К. Михайловским еще в XIX веке, на проявление лидерства современные его исследователи пришли сравнительно недавно.

Л. Войтоловский (1925) обратил внимание на непрочную позицию героя: толпа может его ниспровергнуть, когда отпадает в нем надобность («Каждый герой — это этап в развитии масс» (Войтоловский Л., 1925, с. 86)). И приоритет во взаимовлиянии героя и толпы он отдает толпе, которая «влечет за собой своего “героя” и формирует его по образу и подобию своему» (Войтоловский Л., 1925, с. 39). Героем человек может стать и неожиданно для себя (как Гапон в событиях 9 января) благодаря своей решительности; и чем примитивнее толпа, тем легче попасть в ее «герои». Этот термин Л. Войтоловский часто употребляет в ироническом смысле, заключая его в кавычки, и предлагает вместо него два других: вожак и вождь. Они различаются и своей активностью, и теми группами, на которые они воздействуют: вожак стоит во главе толпы, пассивно следуя за ней; а вождь — во главе партии или класса, ведя их за собой. Примечательно, что лейтенанта Шмидта Л. Войтоловский не относит ни к вожакам, ни к вождям (поскольку он приглашен для руководства), что лишний раз показывает оценочность его терминов. Утверждение о том, что может быть и коллективный вождь — партия (промежуточная инстанция между вождем и классом), — стало не просто научным положением, а идеологическим лозунгом коммунистической партии на долгие годы. Хотя в 1930-е годы употреблялся и термин «вожак» для определения лидера.

Если же отвлечься от коммунистической идеологии которая постоянно прослеживается в научных трудах Л. Войтоловского, то мысль о том, что лидером может быть не только один конкретный человек, а группа людей, представляется нам достаточно продуктивной. Мы подсчитали количество качеств лидера, которые отмечались разными авторами (до начала XX века), — их оказалось 51. Наиболее часто встречались следующие восемь (называем их в порядке убывания частоты):

1) патология психики;
2) ум (выдающийся или ограниченный);
3) обаяние;
4) решительность;
5) смелость;
6) самобытность;
7) красноречие и умение убеждать;
8) преследование личной выгоды.

По-видимому, перечень этих качеств оказал влияние и на дальнейших исследователей, и, возможно, он отражает важную закономерность — позволяет сформировать облик лидера с позиций «здравого смысла».

В целом для всех работ XIX века по проблеме лидерства характерно то, что эта проблема рассматривалась умозрительно: ученые просто высказывали свои мнения, а доказательствами служили исторические или литературные примеры. И только XX век положил начало экспериментальному изучению этого явления.

# Лидерство в первой четверти XX века

## Зарубежные исследования

В начале XX века в психологии формируются основные подходы: гештальтпсихология, бихевиоризм, психоанализ. Изучение лидерства находилось, с одной стороны, под мощным влиянием работ XIX века (о героях), а с другой — этих зарождающихся подходов (хотя и в разной степени).

Общение с молодыми талантливыми гештальтистами не прошло бесследно для бывшего студента Вертгеймера, ставшего одним из крупнейших социальных психологов XX века, — Курта Левина (отмечается близость их взглядов, см.: Андреева Г. М., 1997), создавшего целое направление в социальной психологии — когнитивизм, изучавший в том числе и лидерство.

Влияние бихевиоризма проявилось и в операционалистском подходе к изучению лидерского поведения, и в создании множества методик для этого, и в ряде теоретических концепций.

Поэтому нет необходимости рассматривать эти два направления (когнитивизм и бихевиоризм) отдельно — они так или иначе будут присутствовать почти в каждом достижении лидерологии.

А вот психоанализ повлиял на лидерологию скорее косвенно — определив взгляды множества американских психологов. И было бы целесообразно обратиться к работам самого З. Фрейда, в которых излагается его понимание лидерства.

Таких работ немного (и не зря З.Фрейда критиковали за исключение из его концепции социально-психологических факторов — их стали учитывать его ученики и последователи): в частности, «Психология масс и анализ человеческого “я”» (Фрейд З., 1925); «Тотем и табу»; «Томас Вульф Вильсон, двадцать восьмой президент США» (в соавторстве с У. Буллитом, 1992).

З. Фрейд согласен с предположением Ч. Дарвина, что «первобытной формой человеческого общества была орда, над которой неограниченно властвовал сильный самец» (Фрейд З., 1925, с. 70), и человек, согласно З. Фрейду, является «животным орды, предводительствуемой вождем» (Фрейд З., 1925, с. 69). Вождь этой орды был первобытным отцом, которого любили и боялись одновременно. В основе этих чувств лежит эдипов комплекс. Вождь один имел сексуальную свободу, вынуждая своих сыновей к воздержанию. И по-прежнему в человеческом обществе масса сохраняет по отношению к вождю мазохистские установки.

Вождь, по З. Фрейду, заменяет массе (религиозной или военной) отца (командир — это и начальник, и отец для солдат; Христос — отец для верующих). Их связывают либидонозные отношения. Утрата вождя приводит к панике массы. Вождь может быть заменен абстрактной идеей, в которой выражается желание массы. Масса, имеющая вождя, является более «первоначальной» и совершенной, чем масса, не имеющая его. Масса подражает вождю с помощью механизма идентификации (отождествления).

З. Фрейд называет следующие качества вождя:

1) он никого не любит, кроме себя (за исключением тех, кто служит его потребностям; а любовь к себе у него доведена до нарцисстического любования);

2) он самоуверен и самодостаточен;
3) имеет большую силу;
4) обладает свободой сексуального наслаждения;
5) подавленная сексуальность сублимируется в стремление к власти, к лидерству;
6) это стремление к власти представляет собой форму невроза;
7) желание власти является проявлением мужественности и активности, а мазохистское стремление подчиняться — женственности и пассивности (Аркин Е. А., 1927; Фрейд З., 1925; Фрейд З., Буллит У., 1992).

Наибольшее влияние З. Фрейда на разработку указанной проблемы сказалось в том, что в дальнейшем лидерство связывали с маскулинной ролью, а также с проявлением сексуальности, подчеркивали важную функцию лидера как «фигуры отца». Психоаналитическая разработка этой проблемы продолжается и в наши дни: в частности, в изучении нарциссизма у лидеров (Jorstad J., 1996) и их отношений с отцом и матерью в детстве (Jorstad J., 1996; Lorenzen Z., 1996), а также в изучении гендерной идентичности лидеров (Rojahn K., Fischer A. H., Willemsen T. M., 1997).

Негативное влияние самого Фрейда и в целом сторонников психоанализа проявилось в невнимании к проблеме женского лидерства (Chodorow N., 1987; Silver L. S., 1996). Однако кроме психоаналитической в американской лидерологии сильны и другие традиции.

В начале XX века немецкий ученый М. Вебер (1990) ввел понятие харизматического лидерства, которое означало магическое, сверхъестественное влияние вождя на массы, способность «заряжать» своей энергией окружающих, действовать силой примера. Оно органично «вписалось» в тему исследований для американских ученых того времени и до сих пор популярно у них — в частности, при изучении политических лидеров (обладающими харизмой считаются Черчилль, Гитлер, Рузвельт, Дж. Кеннеди).

В перечень характеристик харизматической личности входят следующие:

1) обмен энергией («способность лидера заряжать толпу своей энергией», взаимообмен энергиями, «взаимподпитка» между толпой и лидером);
2) внушительная внешность;
3) независимость характера;
4) хорошие риторические способности;
5) комфортное восприятие восхищения своей личностью;
6) достойная и уверенная манера держаться и т. п. (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1992).

Но пока еще трудно говорить о серьезном исследовании лидерства — настоящий «бум» начнется позднее.

## Отечественные исследования

К исследованиям 20-х годов XX века относятся работы выдающихся русских ученых А. Ф. Лазурского и В. М. Бехтерева.

А. Ф. Лазурский (1925) в своей знаменитой классификации личностей выделил отдельный тип практиков-реалистов, к которым относил в качестве подтипа властных людей (Наполеона, Кромвеля, Бисмарка).

В. М. Бехтерев (1928), так же как и А. Ф. Лазурский, не занимался специально проблемой лидерства, но его труды по внушению как механизму воздействия одной личности на другую (и на группу), несомненно, были полезны для лидерологии.

Он выделял два основных способа воздействия одних людей на других: а) внушение и б) убеждение; остальные способы производны от основных (приказ, к примеру, может влиять, как внушение, — в виде команды или убеждения, когда его воздействие направлено на разум, а не на эмоции; то же самое относится и к такому способу воздействия, как личный пример).

В. М. Бехтерев подчеркивал взаимность процесса внушения — взаимовнушение. Он также указал на способ управления толпой — ее организация (дифференциация на части), и отмечал связь сексуальности с общественной деятельностью (знаменитые борцы за справедливость были либо девственниками, либо оберегали себя от растраты половой энергии, а в период правительственной реакции наблюдался расцвет порнографии).

Бросается в глаза подчеркивание сексуальности лидеров как зарубежными, так и отечественными психологами — модная идея того времени.

# Изучение лидерства во второй четверти XX века

## Зарубежные исследования. «Теория черт»

Появление этого направления в изучении лидерства в 1920—1930-е годы (хотя отдельные исследования проводились и в начале века) и особая его популярность вплоть до середины века не случайны. Они подготовлены и работами ученых «героического» направления, и М. Вебером, и общим интересом к чертам личности. Так, в персонологии примерно в это же время появляется концепция черт личности Г. Оллпорта (черта понимается как устойчивая особенность личности вести себя сходным образом в разных ситуациях (Хьелл Л., Зиглер Д., 1999)).

В лидерологии теория черт объединяла многих исследователей, это Е. Богардус, Е. Хантер, А. Джордан, Дж. Гейер, Т. Ньюком, Л. Зелиш, Л. Эскерсон, Г. Беллингрес, Дж. Бернард, О. Келдвелл, Е. Флеминг, Ш. Лехман и многие другие (Fleming E. G., 1935; Gerber G. L., 1989; Hunter E. C., Jordan A. M., 1939; Newcomb T. M., 1956; Stogdill R. M., 1948).

Способность к лидерству рассматривалась как свойство одаренной личности, которое обеспечивает индивиду центральное положение в любой группе, в любой ситуации. Многочисленные работы были направлены на поиск универсальной лидерской черты (или, скорее, набора черт). При этом изучались разные группы (от детей-дошкольников до людей зрелого возраста), разные типы лидеров — от тех, кто появляется в детских играх, и юных правонарушителей до политических деятелей и военных и религиозных лидеров (Stogdill R. M., 1948).

Использовались разные методы получения и обработки эмпирических данных: наблюдение, биографический (в том числе для анализа личности выдающихся деятелей прошлого и современности), опрос экспертов, социометрия, факторный анализ. Кроме того, во время Первой мировой войны военные психологи создали множество личностных тестов. Использовался и такой прием, как сравнение личности лидера и личности нелидера (non-leader), или последователя (follower). Характерным для исследований того времени было составление перечня лидерских черт, которые предлагалось оценить как значимые для лидерства (наибольшие ранги получали, к примеру, интеллект, инициативность и ответственность, и то в небольшом числе исследований (Stogdill R. M., 1948)).

Если обратиться к общему перечню черт лидеров (Stogdill R. M., 1948), которые изучались в то время (а выбор этих черт диктовался позицией исследователя, его собственным представлением о значимости тех или иных качеств для лидерства), то можно заметить в них отражение:

а) «позиции здравого смысла»;

б) дарвиновских представлений о сходстве проявлений лидерства в стаде животных и в человеческой группе;

в) взглядов исследователей «героического» направления XIX века.

В конце 1940-х годов появилось несколько обширных обзоров исследований личностных черт лидеров: К. Берда, В. Иена Кинза, Р. Стогдилла (Stogdill R. M., 1974).

К. Берд в 1940 году обнаружил 79 черт, выявленных в 20 исследованиях, и только четыре из них были общими для пяти или более исследователей (экстраверсия, интеллект, юмор, инициатива).

Чуть позже (в 1947 году) В. Иен Кинз обобщил 74 работы, посвященные военным лидерам, и пришел к заключению, что эти лидеры превосходили нелидеров по способностям, но по каким — не было единодушного мнения. Но особенно впечатляющим был обзор Р. Стогдилла, сделанный им в 1948 году (Stogdill R. M., 1948), который и сейчас является хорошим «справочником-путеводителем» по лидерству. Он проанализировал 124 работы, изучавшие 28 групп черт, в период с 1904 по 1947 год.

Рассмотрим результаты этих исследований, используя обзор Р. Стогдилла (Stogdill R. M., 1948). Это нам представляется важным для того, чтобы понять логику развития лидерологии, причины дальнейшего «поражения» теории черт, а также для формирования современной точки зрения на личность лидера. И сами экспериментальные результаты (а не только теории) представляют собой научную ценность. Для этого сгруппируем данные, анализируемые Р. Стогдиллом, несколько иначе, чем сделал он, — в крупные смысловые блоки (вместо 28 у нас получается 9). Кроме того, сравним, там, где это возможно, результаты по лидерам мужского и женского пола. Сам Р. Стогдилл не уделял этому особого внимания, возможно, в силу малого количества исследований лидеров-женщин (их всего, по нашим подсчетам, 12 из 124 работ, причем половина из них проведена без изучения лидеров-мужчин, исключение составляют лишь 5 исследований, в которых сравнивались девочки и мальчики-подростки или молодые девушки и юноши).

### Индивидные качества лидера

Мы дали такое название этому блоку, так как он включает те качества, которые предположительно имелись у вожака стада животных: 1) возраст; 2) рост; 3) вес; 4) телосложение, физическая сила, здоровье; 5) внешний вид; 6) доминантность; 7) агрессивность.

1. Фактор **возраста** исследовался прежде всего в онтогенетическом плане — как момент «начала» лидерства в процессе становления личности. Было установлено, что до 2–3 лет ребенок не может быть лидером и возраст 9–10 лет — это период активного формирования лидерских качеств (что связано с ролью детских группировок в этом возрасте). П. Пигорс (Stogdill R. M., 1948) выделил четыре личностные черты, созревание которых необходимо для того, чтобы ребенок стал лидером:

- решительность и самоконтроль;
- усвоение абстракций и социальных идеалов;
- знание людей;
- достаточный объем памяти (чтобы ставить отдаленные цели, а не только сиюминутные).

Фактор возраста как значимый для лидерства был установлен в следующих случаях:

- у спортсменов (лидер должен быть ровесником членов спортивной команды);
- у администраторов высокого уровня (они были примерно на 12,2 года старше тех руководителей, которые добились худших результатов);
- у студенческих лидеров обоего пола (они были моложе нелидеров);
- у студенческих лидеров-девушек возраст был меньше, а у юношей — больше, чем возраст нелидеров.

В целом многие исследователи пришли к выводу о неоднозначности влияния возраста на лидерство (Stogdill R. M., 1948).

В самом деле, возраст как характеристика личности в разные периоды жизни оценивается противоположным образом: в детстве более почетно быть старшим (дети хотят скорее повзрослеть), а в старости — более молодым; в разные периоды зрелости эта оценка может меняться.

Имеются различия и в отношении возраста мужчин и женщин: первых он украшает — в отличие от вторых. Но это точка зрения западной культуры. На Востоке же старший возраст связан с повышением статуса: независимо от должности, которую человек занимает, он сам по себе представляет ценность.

Кроме того, возраст может быть значимым в определенных видах деятельности: к примеру, в тех профессиях, успех в которых связан с молодостью тела, — у гимнасток, балерин, футболистов (особенно форвардов) и других спортсменов; у политических деятелей, где необходимы опыт и зрелость личности, приходящая с возрастом (но до наступления старости); у ученых, оптимальный возраст которых зависит от области научной деятельности (молодой — у математиков и достаточно зрелый — у философов, к примеру). Поэтому нам представляется, что фактор возраста лидеров необходимо продолжать изучать — в разных культурах, в разных возрастных группах и в разных видах деятельности.

2. **Рост** лидеров должен быть выше, чем у нелидеров, — такая закономерность была установлена в ряде исследований (в том числе и для студенток). И хотя встречались данные о незначимости этого фактора (Stogdill R. M., 1948), тем не менее до сих пор исследователи получают результаты о связи более высокого роста мужчин с его высоким статусом — в том числе и при выборе президента США (см., к примеру, Чалдини Р., 1999).

Нам представляется, что этот фактор, так же как и возраст, имеет различную ценность для мужчин и женщин (по крайней мере до недавнего времени, пока средства массовой коммуникации не стали пропагандировать высокий рост топ-моделей, — поэтому было бы интересно сейчас провести изучение роста лидеров); особо важен для детей и некоторых профессий. Высокий рост может цениться в баскетболе, футболе, низкий — у гимнасток, жокеев, космонавтов и др., поэтому может наблюдаться и у лидеров соответствующих типов групп. Для остальных лидеров он, по-видимому, важен не сам по себе, а как связанный с их сексуальной привлекательностью.

3. Было установлено, что **вес** лидеров должен быть больше, чем у нелидеров (в 7 исследованиях), но иногда — меньше (в двух исследованиях, одно из которых было посвящено изучению лидеров-студенток), или он не важен (Stogdill R. M., 1948).

Только на первый взгляд кажется странным изучать вес лидеров. В детском и подростковом возрасте он должен быть нормальным, т. е. по весу лидер не должен отличаться от своих сверстников, чтобы избежать насмешек за худобу или полноту. При той идеализации стройности, которая наблюдается в американском обществе, было бы логичным ожидать, что обладание меньшим весом рассматривается как преимущество, особенно для женщин.

И в ряде профессий вес воспринимается как значимый: у спортсменов (особенно в тех видах спорта, где он постоянно находится под контролем и может повлиять на результаты, — у жокеев, борцов, тяжелоатлетов, парашютистов), балерин.

Но значимость большего веса может объясняться и действием конкурентной модели лидерства (вспомним материал главы 1: вожак стада обезьян, к примеру, практически всегда отличается более крупными размерами — ростом и весом — от других особей).

Но в целом ряде других ситуаций вес, по-видимому, не имеет значения, если только он не является фактором, влияющим на общую физическую и сексуальную привлекательность лидера.

4. **Телосложение, физическая сила, здоровье.** Исследование лидеров мальчишеских клик и группировок, а также выдающихся военных показали их превосходство над нелидерами по физической силе, ловкости и атлетическим способностям (тот же результат был обнаружен и в одном исследовании, посвященном девушкам-подросткам). Небольшое преимущество лидеров по сравнению с нелидерами было обнаружено по телосложению и здоровью (Stogdill R. M., 1948).

Значимость этих факторов в детстве и подростковом возрасте очевидна (и, может быть, для обоих полов, но в разной степени), как и для целого ряда занятий, связанных с физическим трудом (в том числе, возможно, и для отрицательных, криминальных лидеров). Для представителей профессий умственного труда они, скорее всего, второстепенны.

В общем следует согласиться с выводом Р. Стогдилла, что вес, рост, телосложение, здоровье имеют значение лишь на определенных возрастных этапах; они более значимы для представителей мужского пола и важны не сами по себе, а в связи с фактором внешней красоты (Stogdill R. M., 1948) поскольку, как нам кажется, усиливают сексуальную привлекательность лидера.

5. **Красивая внешность** имела разное значение:

- для лидеров разного возраста: у дошкольников была обнаружена отрицательная корреляция между лидерством и красотой; у подростков — высокая положительная связь (причем, как ни странно, у мальчиков, но не у девочек);
- для студенческих лидеров разных видов деятельности: те, кто проявлял социальную активность, отличались более привлекательной внешностью и одеждой (лидеры-девушки), а интеллектуальные и религиозные лидеры не отличались от нелидеров;
- для малолетних девиантных лидеров была характерна неряшливость внешнего вида.

Все же гораздо чаще встречалась положительная связь лидерства и внешности (11 исследований против 3 (Stogdill R.M., 1948)).

В настоящее время благодаря исследованиям по социальной перцепции и каузальной атрибуции (Андреева Г. М., 1997) придается достаточно большое значение внешнему облику человека как составляющей его имиджа, и одежда, к примеру, считается неотъемлемым атрибутом лидера (Чалдини Р., 1999).

И неслучайно современные исследователи и практики, связанные с политическим лидерством, проводят специальную работу по формированию положительного имиджа политического деятеля, в котором немалую роль играют одежда и внешность в целом (Гозман Л. Я., Шестопал Е. Б., 1996; Дилигенский Г. Г., 1996). По нашему представлению, в этом — заслуга и тех психологов, которые исследовали лидерство в рамках теории черт.

6. **Доминантность**, **властность**, желание навязать свою волю наблюдались у лидеров в достаточно большом числе исследований (в том числе и посвященных подросткам). Однако такая закономерность не обнаружена в ряде других работ и она не изучалась у женщин-лидеров. Скорее более характерным было умение лидера наводить порядок, не прибегая к стилю «хозяина» (у подростков). Поэтому был сделан вывод о противоречивой связи лидерства и доминантности (Stogdill R. M., 1948).

7. **Агрессивность** либо положительно, либо отрицательно коррелировала с лидерством в мальчишеских и девчоночьих девиантных подростковых кликах (Stogdill R. M., 1948) — даже в них не всегда популярно такое поведение, хотя и среди обычных студентов колледжей была обнаружена положительная связь агрессивности с лидерством.

Нам кажется знаменательным сам фактор выбора этой черты как характерной для лидеров, что отражает общую тенденцию американской лидерологии в изучении конкурентной модели лидерства: оно рассматривалось как маскулинное, агрессивное, доминантное, ассертивное, «эгоистичное».

И до сих пор эта тенденция сохраняется, но появилась и иная: рассматривать и другую модель лидерства — недоминантную, «кооперативную» (особенно у женщин-лидеров).

### Интеллектуальные свойства лидера

В этот блок включены следующие качества: 1) интеллект; 2) рассудительность, здравый смысл, скорость принятия решений; 3) эрудиция; 4) интуиция, проницательность, чувствительность к ситуации; 5) адаптивность.

1. В большинстве исследований (в 70%), посвященных **интеллекту** лидеров, было обнаружено их превосходство над нелидерами, исключение составили пять работ, выполненные на детях и подростках. Именно для последней возрастной категории оказалась характерной следующая закономерность: лидер не должен слишком сильно превосходить нелидеров по интеллекту (в группе со средним IQ в 100 баллов лидер имел показатель 130 баллов; в группе с IQ 130 у него было 160 баллов; но последний не мог стать лидером первой группы). Такая закономерность объясняется, в частности, объемом словарного запаса низко- и высокоинтеллектуальных детей. Однако в девиантных мальчишеских кликах скорее был важен возраст лидера, чем его интеллект. Анализ предполагаемых личностных характеристик у мужчин — членов 305 королевских семейств Европы — показал, что высокий интеллект повышает ценность личности как лидера.

Но в целом был сделан вывод о том, что интеллект не сам по себе важен для того, чтобы человек стал лидером, имеет значение его «соотношение» с интеллектом последователей — даже в науке, где ценится интеллект, важно было не просто совершить открытие, но и донести его до тех, кому оно предназначено, поэтому возраст оптимального развития интеллекта мог на 17 лет опережать возраст признаваемых достижений (к примеру, у химиков — 28–32 года и 45–49 лет соответственно (Stogdill R. M., 1948)).

2. **Рассудительность, здравый смысл, скорость принятия решений** как составляющие интеллекта также были положительно связаны с лидерством (хотя им было посвящено небольшое число работ (Stogdill R. M., 1948)). Возможно даже, что эти интеллектуальные показатели более важны для лидерства, чем общий интеллект.

3. **Эрудиция**, которая приводила к успеху в школе, была характерна для лидеров, особенно в начальной школе (в том числе и для девочек). Важно было обладать такими знаниями, которые ценились в данной группе (Stogdill R. M., 1948). Возможно, что именно успехи, отраженные в отметках (и постоянно подкрепляемые похвалой учителей и родителей), делали его обладателя популярным среди школьников, а не знания сами по себе.

4. **Интуиция, проницательность, чувствительность к ситуации**. Способность оценивать ситуацию, знание, как нужно действовать в конкретных условиях, социальная интуиция были характерны для многих лидеров, как и способность выдвигать оригинальные и конструктивные идеи в трудных ситуациях и умение добиваться задуманного (в том числе и у выдающихся лидеров (Stogdill R. M., 1948)).

Все это можно охарактеризовать в целом как практический интеллект и способность справиться с ситуацией, особенно в трудных условиях, — именно тогда группе требуется лидер, который знает, что надо делать, — так понимается лидерство многими людьми с позиций здравого смысла.

5. **Адаптивность**, или способность приспосабливаться к меняющимся ситуациям, которая традиционно рассматривалась как составляющая интеллекта, ока-

залась связанной с лидерством, и, по мнению Р. Стогдилла, она более важна для успеха лидера, имеющего дело с разными людьми и разными ситуациями, чем просто высокий показатель интеллектуального теста (клиницисты установили, что многие интеллектуалы не имели социального успеха из-за чрезмерного самопоглощения и заторможенности действий (Stogdill R. M., 1948)). Возможно, именно это качество является компонентом социального интеллекта, более важного для лидерства, чем общий интеллект.

В целом результаты по интеллектуальным свойствам лидера представляются нам вполне логичными, и здесь (как, впрочем, и относительно других черт) необходимо учитывать возраст, пол и род занятий членов группы: в одних случаях интеллект может быть важным для лидерства, в других — нет. Кроме того, необходимо учитывать тип интеллекта — «теоретический», практический, социальный и т. п.

Хотя интеллект считается важным для лидерства с позиций «здравого смысла», и в опросах наивных испытуемых о предполагаемых свойствах лидера он, как правило, называется одним из первых.

### Речевые характеристики лидера

Во всех исследованиях, изучавших речевые характеристики, была обнаружена их положительная связь с лидерством. Это касается:

- возрастного аспекта (превосходство в речи имелось и у дошкольников, и у школьников, и у взрослых людей);
- полового (почти одинаковая корреляция у мальчиков и девочек в 12-летнем возрасте и гораздо более значимая у девочек в 15-летнем);
- проявления беглости речи;
- лингвистических способностей;
- «болтливости»;
- способности быть интересным собеседником;
- яркости и оригинальности речевой экспрессии;
- обладания приятным голосом;
- большей продолжительности вербального возбуждения (у детских лидеров).

И в целом вербальные способности коррелировали со способностью влиять на других людей (Stogdill R. M., 1948).

Полученные результаты закономерны: с древних времен лидеру приписывалось умение говорить и, что более важно, умение убеждать людей, с чем, несомненно, связаны вербальные характеристики.

Можно ли представить себе лидера, не умеющего говорить и убеждать людей? Наверное, да, — в тех редких случаях, когда он является скрытым лидером, влияющим на решение и на других людей с помощью посредника — помощника, умеющего убеждать.

### Коммуникативные качества лидера

В этот блок мы включили: 1) экстраверсию–интроверсию; 2) общительность и коммуникабельность; 3) дипломатичность, такт.

1. Только в двух исследованиях (с испытуемыми — дошкольниками и взрослыми соответственно) была обнаружена положительная корреляция **экстраверсии** с лидерством. Анализ характеристик выдающихся деятелей показал, что все они были интровертами, как и преуспевающие администраторы (по сравнению с менее успешными). Отмечались такие показатели интровертированности лидера, как желание остаться одному:

- при получении плохих новостей;
- в случае плохого настроения;
- при принятии решений (Stogdill R. M., 1948).

Эти результаты не совпадают с позицией «здравого смысла», которая связывает лидерство с экстраверсией. Возможно, они отражают особенности американской культуры, где не принято публично проявлять свою слабость. И все же, по-видимому, лидер, довольно часто бывая на людях, нуждается иногда в возможности побыть наедине с самим собой, а в случае плохого настроения это еще и проявление мудрости — чтобы не «уронить» свой позитивный имидж в глазах окружающих.

2. Общительность и коммуникабельность (способность, умение общаться) отличали лидеров:

- разных возрастных групп — от дошкольных до юношеских и молодежных;
- положительно направленных и девиантных;
- являющихся выдающимися деятелями.

Умение дружить положительно коррелировало с лидерством, а застенчивость и замкнутость — отрицательно (Stogdill R. M., 1948).

Отметим, что, несмотря на взаимосвязанность общительности и коммуникабельности, не следует их смешивать и употреблять как синонимы (первое скорее свидетельствует о потребности человека в общении, второе же — об умении общаться).

3. Также характерными для лидеров были **такт**, **дипломатичность**, **вежливость**. Исключение составляли девиантные лидеры — мальчики и девочки, отличавшиеся грубостью (причем девочки даже в большей степени, чем мальчики (Stogdill R. M., 1948)).

Разные результаты по экстравертированности и свойствам, связанным с общительностью и умением общаться, свидетельствуют о сложности коммуникативной структуры личности лидера. Возможно, речь идет о разных лидерах — в одних работах изучалась экстраверсия, в других — общительность. Но в одном исследовании у лидеров была обнаружена и интроверсия, и умение общаться, которые, возможно, не исключают друг друга.

Различия качеств лидеров с положительной и отрицательной направленностью закономерны, что еще раз подтверждает необходимость изучения лидерства разного типа.

### Энергетический потенциал лидера

Этот блок составили те качества, которые характеризуют эмоционально-волевую сферу человека, развитие силы «Я» и в целом могут быть определены как энергетический потенциал лидера: 1) оптимизм и чувство юмора; 2) эмоциональный са-

моконтроль; 3) сила духа и стойкость перед лицом трудностей, настойчивость в их преодолении; 4) сила убеждений и умение отстаивать свое мнение; 5) уверенность в себе; 6) активность; 7) склонность к риску.

1. **Оптимизм**, **бодрость** и **веселый нрав** были характерны для лидеров (в том числе от дошкольного возраста до юности), как и чувство юмора (включая девочек-подростков). Исключение составляли девиантные лидеры-подростки обоего пола — у них отсутствовали эти качества (Stogdill R. M., 1948).

2. Главная особенность эмоциональной сферы лидеров — не столько отсутствие негативных эмоций, сколько **умение скрывать и контролировать свои эмоциональные проявления** (депрессию, тревогу). Хотя в некоторых исследованиях была обнаружена и другая закономерность:

1) выдающиеся деятели были склонны к вспышкам гнева и раздражительности (по данным исследований, такие качества чаще всего встречались у лидеров, занимавшихся революционной деятельностью);
2) девиантные лидеры-подростки демонстрировали высокую возбудимость, раздражительность и драчливость (причем для девочек это было свойственно не в меньшей, а даже в большей степени, чем для мальчиков (Stogdill R. M., 1948).

Таким образом проблема эмоциональных качеств лидера остается открытой, она нуждается в дальнейшем изучении с учетом возраста, пола и типа деятельности лидеров.

3. **Сила духа и стойкость перед лицом трудностей, настойчивость в их преодолении** были характерны для выдающихся лидеров в период зрелости. Настойчивыми были и лидеры подросткового (как в обычных школах, так и в девиантной среде) и юношеского возраста (Stogdill R. M., 1948). К сожалению, ничего не известно о подобных качествах у женщин-лидеров.

**4. Сила убеждений, а также стремление настаивать на своем мнении и при этом не прислушиваться к мнению окружающих** характеризовала выдающихся государственных деятелей (особенно революционного типа). Эту решительность отстаивания своей точки зрения демонстрировали и юношеские, и взрослые лидеры (они не считались с иными взглядами в ходе дискуссии, поскольку были убеждены в своей правоте (Stogdill R. M., 1948)).

5. **Уверенность в себе** и высокая (хотя и адекватная) самооценка были отмечены у четырех типов лидеров:

1) у выдающихся деятелей;
2) у школьников, студентов и взрослых;
3) у студенток — лидеров колледжей (по сравнению со студентками-нелидерами);
4) у девиантных лидеров-подростков обоего пола (последним не было свойственно чувство неполноценности).

Следует, однако, отметить, что в ряде работ лидеры не отличались от нелидеров по указанным свойствам (Stogdill R. M., 1948).

6. **Активность** лидеров проявлялась в разных формах:

1) как характеристика темперамента в виде моторной импульсивности (обнаружено для разных типов лидерства), преобладании возбуждения над торможением;

2) как показатель «физической» активности — в виде энергичности, живости, неугомонности (в том числе и у девиантных лидеров — детей и подростков);
3) в виде активности в играх (детские лидеры, в том числе и девочки, превосходили нелидеров по этому показателю);
4) в виде участия в групповой деятельности — лидеры превосходили ведомых по числу, степени и разнообразию форм этой деятельности (установлено для разных возрастных групп);
5) в виде сверхнормативной активности (у студентов колледжа);
6) как показатель социальной мобильности у взрослых лидеров — фермерские лидеры (т. е. те, кто был лидером для лиц, занимавшихся фермерским хозяйством, их предводители) и изобретатели, к примеру, демонстрировали высокий уровень стремления к перемене мест и изменению своего материального положения;
7) в виде стремления к социальному обособлению (фактор, формирующий мальчишеские клики (Stogdill R. M., 1948)).

Показательно, что не было обнаружено результатов, противоположных указанным (скажем, о меньшей активности лидеров), что закономерно —лидеры и становятся таковыми благодаря своей активности.

**Склонность к риску**, **безрассудная смелость** были обнаружены у лидеров-подростков обоего пола (Stogdill R. M., 1948).

В целом результаты по этому блоку качеств позволяют сделать вывод о более мощном энергетическом потенциале лидеров по сравнению с ведомыми. И можно говорить о действительно найденной «лидерской черте» — одной из немногих.

### Мотивационные характеристики лидера

В этот блок мы включили следующие качества: 1) стремление к популярности; честолюбие; желание превосходить других, выделяться среди них; 2) инициативу, готовность принять на себя ответственность; 3) желание усердно трудиться. Второе и третье качества являются производными от первого: ради того, чтобы стать лидером, претендент проявляет инициативу, берет на себя ответственность, готов длительно и упорно работать.

1. **Мотивация к лидерству** (выраженная в **стремлении к популярности**) представлена тремя группами данных:

1) стремление к популярности было обнаружено у целого ряда лидеров разного возраста (от начального школьного до взрослости, причем несколько исследований были посвящены подросткам, в том числе и девиантным);
2) сильное желание (стремление) выделяться среди других, превосходить окружающих было зафиксировано у многих выдающихся исторических деятелей, причем представителей разных сфер деятельности (полководцев, религиозных лидеров, государственных деятелей), эта же закономерность проявлялась и у студенческих лидеров;
3) лидеров не отличала скромность — напротив, они стремились к похвалам и восторгам окружающих (в том числе и выдающиеся военные и государственные деятели), не отказывались от возможности оказаться в центре внима-

ния и «пустить пыль в глаза» (лидеры-подростки, в том числе и девиантные), хотя встречалась и отрицательная корреляция лидерства с тщеславием и стремлением к похвалам (Stogdill R. M., 1948).

Последний результат может объясняться тем, что Я. Л. Коломинский (1976) назвал «феноменом Аристида» (по имени древнегреческого высоконравственного и успешного деятеля, не пользующегося особой любовью некоторых своих сограждан за чрезмерную популярность и постоянные похвалы окружающих). По-видимому, некоторые «любители» похвал, стремящиеся «захватить» всю популярность и власть в группе, низвергаются членами группы с лидерского пьедестала по этой причине.

2. Инициатива, готовность принять на себя ответственность характеризовала интеллектуальных и политических лидеров, но не религиозных. Эти свойства были обнаружены и у целого ряда других лидеров (в том числе у женщин, взрослых, подростков — обычных и девиантных (Stogdill R. M., 1948)). Здесь имеются два компонента: интеллектуальный и волевой. Первый можно было бы условно назвать «чувствительностью к ситуации» (осознание значимости момента и необходимости действовать или бездействовать в данный момент, сложный комплекс умения «просчитывать ситуацию»: с кем объединяться, с кем действовать врозь). Второй означает стойкость в преодолении трудностей. Оба компонента образуют, по нашему мнению, такую комплексную характеристику лидера, как **умение справляться с ситуацией**.

3. **Желание усердно трудиться** отличало как выдающихся исторических деятелей, так и современных политиков, обнаружено это качество и в тех работах, где изучались женщины-лидеры. Вместе с интеллектом, целостностью личности и показателем влияния на людей трудолюбие, по результатам факторного анализа, вошло в один фактор, названный «пробивными способностями» (Stogdill R. M., 1948). Если рассматривать лидерские качества как показатель одаренности личности, то такие результаты неудивительны: незаурядные личности отличаются тем, что любят работать и способны работать много и плодотворно.

В целом мы считаем мотивацию к лидерству непременным условием его эффективности, и несколько разочаровывает малое количество данных по этому фактору (что объясняется, возможно, недооценкой этой характеристики рядом исследователей, не включивших ее в перечень изучаемых характеристик в рассматриваемый период).

### Успешность лидера

Этот блок качеств является, по нашему мнению, очень важным для лидера. Лидер должен не просто стремиться к успеху, но и добиться реального успеха, который ценится в обществе. Средневековая вера в удачу военного лидера должна была обеспечивать ему победы в сражениях, подтверждая его лидерские полномочия, его «божественную» власть (Гуревич А. Я., 1990). Без такого подтверждения власть и популярность могли померкнуть.

Каждая эпоха и культура выдвигают разные требования к такому успеху: происхождение, богатство, популярность, победа на выборах и т. п. Но успех обязателен — это непременный атрибут лидерства. В этот блок мы включили следующие показатели из имеющихся в обзоре: 1) социальный и экономический статус;

2) популярность, престиж; 3) самобытность лидера; 4) устойчивость лидерского статуса на протяжении жизни.

1. **Социальный и экономический статус.** Было установлено:

а) по своему происхождению лидеры относились к более высоким социально-экономическим слоям общества (хотя и не всегда);

б) различия в социальном и экономическом статусе между лидерами и нелидерами были невелики (Stogdill R. M., 1948).

Нам представляется, что демократизация американского общества должна привести к уменьшению значения этого фактора, а в некоторых случаях — даже к негативному влиянию его (к примеру, в студенческой среде дети из богатых и влиятельных семей могут восприниматься негативно), хотя, возможно, значимость финансового успеха является особенностью американской культуры.

2. Несмотря на то что популярность и лидерство — не одно и то же, по мнению ряда исследователей, тем не менее не просто стремление к популярности, о котором говорилось выше, но и сама завоеванная **популярность**, **престиж** оказались тесно связанными с лидерским статусом (в том числе и у подростков — обычных и девиантных), причем коэффициенты корреляции между этими показателями оказались самыми высокими (порядка 0,82) по сравнению с другими личностными характеристиками (Stogdill R. M., 1948).

Можно предположить, что широкая популярность важна только для некоторых типов лидеров:

а) подростковых и молодежных (которых привлекает внешний блеск);

б) религиозных;

в) артистических;

г) политических (особенно во время предвыборной кампании).

Другие лидеры могут быть и не столь популярными. Однако чрезмерная непопулярность может угрожать статусу лидера.

3. Включение в число показателей успешности лидера такого фактора, как **самобытность**, является, конечно, условным. Но нам представляется, что он может быть связан с популярностью и в какой-то мере быть атрибутом лидера (в понимании ученых «героического» направления лидером становится необычная, яркая личность). Этот фактор может служить также показателем высокого уровня развития личности — так сказать, личностной успешности.

Исследования показали удивительное единодушие: во всех работах, большинство из которых были проведены в группах школьников и студентов, была обнаружена положительная корреляция между лидерством и самобытностью (причем самая высокая из всех личностных характеристик, за исключением популярности). Высокие показатели по самобытности имели и выдающиеся лидеры (Stogdill R. M., 1948).

4. Если человек добивается успеха, становясь лидером, то является ли этот **успех устойчивым**, или, иначе, сохраняется ли он в течение жизни? На этот важный вопрос в какой-то мере дают ответ следующие данные:

- те, кто были лидерами в начальной школе, оставались ими и в старших классах (еще более справедливо это при сравнении лидерства в подростковом и юношеском возрасте);

- аналогичные результаты были получены по спортивному лидерству в младших и старших классах школы;
- военные курсанты оставались лидерами с 1-го по 4-й год обучения;
- была прослежена судьба 100 девочек-лидеров и 100 девочек-нелидеров после школы: оказалось, что первые в два раза чаще вторых поступали в колледж, а позднее имели более высокий доход и были общественно более активны;
- любая сверхнормативная активность, проявленная лидерами в школе, приводила в дальнейшем к успеху в жизни (Stogdill R. M., 1948).

Сама постановка такого вопроса о сохранении лидерского статуса в разные периоды жизни человека свидетельствует о желании исследователей найти подтверждение тому, что человек обладает неким устойчивым потенциалом лидерства, что этот потенциал формируется сравнительно рано (в детстве) и остается неизменным. Возможно, в этой точке зрения присутствует и представление о врожденности лидерских качеств. В целом данных слишком мало по показателям успешности лидера, чтобы делать определенные выводы, и этот аспект личности и деятельности лидера необходимо изучать и дальше.

### Альтруистический потенциал лидера

Этот блок составили те качества, которые можно было бы назвать альтруистическими, — они позволяют лидеру работать на благо группы и, безусловно, полезны для нее: 1) кооперативность; 2) способность привлекать к сотрудничеству других людей; 3) социальная ответственность; 4) надежность.

1. Лидеры отличались от ведомых более высокой **кооперативностью**, что проявлялось:

а) в разных возрастах (данные по дошкольникам, подросткам, студентам);
б) у лидеров мужского и женского пола;
в) в форме способности работать для благополучия группы (у детских лидеров);
г) у выдающихся лидеров (их отличало высокое развитие корпоративного духа (Stogdill R. M., 1948)).

2. Но еще более важным, чем нацеленность на сотрудничество самих лидеров, является **их способность привлекать к сотрудничеству других людей**. Эти два качества не обязательно взаимосвязаны (лидер-манипулятор «обходится» и без нацеленности на сотрудничество, хотя и такой вариант может быть полезен для группы), но их сочетание можно было бы назвать социоэмоциональным лидерским стилем.

В ряде работ выявилась такая способность лидеров привлекать людей к сотрудничеству (причем она проявлялась уже в дошкольном возрасте) и рассматривалась как составляющая лидерских способностей (Stogdill R. M., 1948).

3. Разным типам лидеров было свойственно чувство **социальной ответственности**:

- от школьников до взрослых;
- как мужчинам, так и женщинам;
- выдающимся деятелям (Stogdill R. M., 1948).

4. Некоторые типы лидеров также были **надежными**, **заслуживающими доверия**:

- студенческие лидеры;
- мужчины и женщины;
- все типы выдающихся деятелей, особенно религиозные лидеры (Stogdill R. M., 1948).

Хотя исследований по данному блоку качеств немного, но полученные результаты очень важны. Они демонстрируют, что кроме конкурентной модели лидерства, согласно нашей терминологии (см. Бендас Т. В., 2000), существует иная — кооперативная, альтруистическая.

### Типологические паттерны личности лидера

Этот блок составили данные, которые можно было отнести к разным типам лидеров: 1) представителям разных возрастных периодов; 2) мужским и женским; 3) обычным и девиантным; 4) представителям различных сфер деятельности; различающимся: а) по стилю и б) по преобладающим характеристикам личности. Р. Стогдилл назвал этот блок «отличие паттернов лидерских черт в зависимости от ситуации», но нам такое название кажется неправомерным — некорректно считать «ситуацией» возраст, пол или род занятий. Все эти качества объединяло то, что в зависимости от типа лидера («ситуации» по Р. Стогдиллу) менялись и его личностные характеристики. Проанализируем вначале данные, приводимые Р. Стогдиллом.

**Изменчивость черт лидера в зависимости от возраста и пола:**

а) 12-летние мальчики отличались стремлением рисковать, лидировать, активностью в играх, дружелюбием;

б) 15-летние мальчики — стремлением рисковать, лидировать, активностью в играх, драчливостью;

в) 12-летние девочки — юмором, стремлением рисковать, лидировать;

г) 15-летние девочки — популярностью, дружелюбием, энтузиазмом, умением быть счастливыми, юмором, стремлением рисковать, лидировать (Stogdill R. M., 1948).

Отмечалось отличие лидеров по возрасту и полу, что совершенно естественно, но даже здесь можно заметить наличие не только различных, но и общих черт! Других данных изменчивости черт по данным параметрам не приводится.

Была зафиксирована **изменчивость черт в зависимости от направленности лидера**, что проявлялось:

а) в различии черт обычных и девиантных лидеров-подростков, а также отличии мальчиков и девочек в этих двух группах (конкретные черты не приведены);

б) в различии черт у криминальных, армейских и студенческих лидеров (Stogdill R. M., 1948).

В зависимости от **рода занятий** лидеры обладали различными характеристиками:

а) сверхнормативная активность наблюдалась у спортивных лидеров, лидеров студенческих правлений, редакторов газет и участников студенческих клубов;

б) спортивные лидеры были самыми высокими и физически ловкими среди других типов лидеров, а редакторы газет — самыми молодыми и низкорослыми;
в) выдающиеся лидеры, относящиеся к разным типам (государственные, военные, религиозные, революционные), резко отличались друг от друга, особенно по физическим и эмоциональным качествам, но значительно меньше — по интеллекту, самоуважению и настойчивости;
г) различные личностные характеристики имелись у женских студенческих лидеров, относящихся к двум типам — социальному и религиозному лидерству (Stogdill R. M., 1948)).

Было обнаружено **три лидерских стиля**, давших название типам лидеров-дошкольников: а) инструментальный (вовлекающий других детей в конструктивные игры); б) социальный (нацеленный на сотрудничество) и в) «гангстерский» (лидер добивался личных целей с помощью силы и подчеркнутого неуважения к другим (Stogdill R. M., 1948).

Очевидно, это одно из самых ранних упоминаний первых двух стилей (указанное исследование относится к 1935 году — раньше, чем было проведено исследование Куртом Левиным), да еще обнаруженных в столь юном возрасте! Примечателен и третий стиль, который только с натяжкой можно было бы отнести к авторитарным. Скорее он демонстрирует то, что мы называем конкурентной моделью лидерства.

Некоторые свойства личности, **релевантные ситуации**, преобладали у лидеров разных типов (по сравнению с нелидерами):

а) смышленость и уверенность в себе — у редакторов университетских газет;
б) интеллект и интеллигентность, неуверенность в себе — у членов дискуссионных клубов;
в) социализированность и интеллектуальная заурядность — у политических лидеров университетов;
г) экстраверсия — у женщин-лидеров (Stogdill R. M., 1948).

Пожалуй, только в двух исследованиях речь шла об **изменчивости личности лидера в зависимости от ситуации**:

а) лидеры-подростки мужского пола демонстрировали либо доминантность, либо подчиненность в школе и дома;
б) в начальной школе дети, которые становились лидерами в одной экспериментальной ситуации, не обязательно оставались ими и в другой, то же самое наблюдалось и в отношении нелидеров — они могли стать лидерами при изменении ситуации.

Но были и такие дети, кто становился лидерами в большинстве ситуаций, — их отличали (по мнению учителей) интеллект, живость, доброта (Stogdill R. M., 1948).

Других данных о влиянии ситуации на лидерство не приводилось. Нам представляется, что выводы, сделанные на основе ряда обзоров, в том числе и Р. Стогдилла, об отсутствии личностных детерминант лидерства и о его ситуативной природе были несколько тенденциозными. Постараемся обосновать нашу позицию.

Ссылка на обзор К. Берда, обнаружившего из 79 черт совпадение только 5% из них в 25% исследованиях, недостаточно убедительна, так как:

а) не все 79 черт изучались в тех 20 исследованиях, которые подвергались анализу;
б) не было доказано, что это были одни и те же черты, — несмотря на развитие психологического инструментария, по-прежнему остается сомнение в том, что личностные качества, изученные с помощью тестов и наблюдения, идентичны: это недавно на большом статистическом материале доказал А. Фейнгольд (Feingold A., 1994); тем более сомнительно сходство разных личностных перечней — эксперты могли вкладывать разный смысл в название личностной черты;
в) даже если одна черта из 79 (а их было обнаружено четыре) получила бы подтверждение в ряде исследований, уже это было бы ценно — важен не процент неподтвержденных черт (возможно, напротив, их было взято недостаточно много, чтобы найти то общее, что было у лидеров), а процент совпадений (а он был равен 25% и больше), причем должны быть взяты такие исследования, в которых одни и те же черты изучались одними и теми же методиками.

Если обратиться к выводам, сделанным Р. Стогдиллом (Stogdill R. M., 1948), то зависимость личности лидера от ситуации была не единственной мыслью, содержащейся в них. Эта закономерность:

а) составляла 1/28 всех анализируемых черт;
б) была установлена в 15% исследований;
в) при ближайшем рассмотрении к ней относятся всего два исследования;
г) остальные анализируемые черты имеют отношение не к ситуации, а к типологии лидерства.

Кроме ситуативной изменчивости лидерства была получена масса данных об устойчивости личностных характеристик лидеров.

Так, в 13% исследований (почти столько, сколько составляют работы по ситуации) лидеры превосходили нелидеров: по интелекту, эрудиции, надежности, ответственности, активности, социоэкономическому статусу.

В 8% случаях (а это более 10 работ) лидеры отличались от нелидеров: по общительности, инициативности, настойчивости, знанию того, как нужно добиться цели, уверенности в себе, чувствительности к ситуации, способности к сотрудничеству, популярности, адаптивности, вербальным способностям.

По нашему мнению, это очень большой перечень. Еще более впечатляющей была бы картина, если учесть тип лидера. Правда, слишком малая представленность некоторых типов лидеров (дошкольных — всего 3 работы; женских, девиантных, религиозных, вообще выдающихся деятелей — не более 2–3 работ) не позволяет делать достоверные выводы. Более изученными оказались школьные и студенческие лидеры мужского пола. Поэтому большинство полученных данных по личностным характеристикам следует отнести именно к этому типу лидеров.

Мы намеренно приводим данные исследований в «процентном выражении», чтобы сопоставить результаты, хотя считаем, что здесь «процентомания» не совсем уместна: речь должна прежде всего идти об однородности сопоставимых данных — сравнивать дошкольников, которые являются лидерами детских игр (и изучались с помощью наблюдения), и выдающихся религиозных лидеров прошлого (изучавшихся посредством биографического метода, к примеру) просто абсурдно.

Вывод о том, что личностные характеристики лидеров, принадлежащих к разным типам, различаются, по нашему мнению, следует отнести не в пассив, а в актив «теории черт». Этот вывод позволил перейти от глобального, нерасчлененного представления о лидерстве к дифференцированному его изучению по возрасту, полу, роду занятий, типу направленности, стилю и т. п.

Так, примерно в это же время появилось самостоятельное ответвление в лидерологии — изучение лидерского стиля. В 1939 году Курт Левин и его ученики Р. Липпитт и Р. Уайт, исследуя 10-летних мальчиков, обнаружили три стиля лидерства (эти стили впоследствии стали называть классическими):

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1992; Handbook of personality theory and research, 1968).

В дальнейшем исследователями были предложены и другие лидерские стили.

Мы вовсе не считаем, что «теория черт» была права в представлении о существовании универсальной лидерской черты.

Но вывод об отсутствии такой черты привел не только к тому, что это направление перестало существовать в зарубежной лидерологии после 1948 года, но и к тому, что возникла угроза непосредственно личностному подходу.

Сам Р. Стогдилл спустя четверть века с горечью констатировал, что обзоры К. Берда, В. Иен Кинза и его самого использовались как доказательство ситуативной природы лидерства и привели к недооценке личностного фактора (Stogdill R. M., 1948).

В целом во второй четверти этого столетия были заложены важные основы современной лидерологии, и изучение личностных характеристик, установление их связи с лидерством — одно из достижений. Кроме того, появилась нацеленность на создание специальных методик, предназначенных для изучения лидерства.

Важной была также постановка вопроса о том, с кем сравнивать лидеров — с нелидерами или последователями (это были совершенно разные испытуемые: последователи могли подражать лидеру, стремиться быть на него похожими, чего нельзя сказать о «нелидерах» — равнодушных или враждебных по отношению к лидеру). Все эти тенденции проявились в третьей четверти XX века.

## Отечественные исследования

В отечественной психологии период 1920–1930-х годов, параллельный рассматриваемому в зарубежной науке, — это время расцвета педологии, психотехники, рефлексологии, реактологии, зоопсихологии. Представители этих направлений интересовались и проблемой лидерства (которое тогда называлось вожачеством — не боялись исследователи того времени упреков в биологизаторстве?). Выдвигалась идея изучения личности лидера, создавались методики для этого, разрабатывались различные типологии лидеров.

Так, известный зоопсихолог В. А. Вагнер (1929) в своей типологии людей кроме стадного и социального типов особенно выделил вожаческий, для которого были характерны повышенная половая функция, эгоизм, честолюбие (Социаль-

ная психология: История, теория, эмпирические исследования, 1979). Нетрудно заметить отдельные аналогичные черты, которые прослеживаются у вожака стада животных.

А. С. Залужный выделял следующие типы вожаков: ситуативный и постоянный; организатор и дезорганизатор. Он также рассматривал генезис вожачества, начиная с дошкольного возраста. Кроме того, он создал свою знаменитую методику по изучению организованности детского коллектива, где в качестве важного показателя этой организованности выделял наличие в группе хороших вожаков с большим опытом (Залужный А. С., 1928; Залужный А. С., 1930; Залужный А. С., 1931; Логвинов И. Н., 1996), и задания, предлагаемые группе, позволяли в том числе выявлять и ее лидеров, что и было позднее продемонстрировано нами при создании нашего модифицированного варианта этой методики (Бендас Т. В., 1982; Бендас Т. В., 1986; Бендас Т. В., 1992; Бендас Т. В., 1998; Бендас Т. В., 1999; Бендас Т. В., 2000; Бендас Т. В., 2003; Бендас Т. В., Нагаев В. В., 1980; Бендас Т. В., Шиловский А. П., 1990) на основе идей этого выдающегося исследователя с трагической судьбой.

Д. Б. Эльконин также составил свою типологию вожаков: организаторы, диктаторы, эмоциональные организаторы, интеллектуальные рационализаторы (Коломинский Я. Л., 1976).

Психотехник Н. А. Витке обратил внимание на роль личности руководителя коллектива, разработал типологию стилей руководства (см. Социально-психологические проблемы производственного коллектива, 1983).

Важный вклад в отечественную лидерологию внес Е. А. Аркин. Этот вклад состоял в следующем.

1. В понимании вожака, которое отличалось от взглядов З. Фрейда (о сексуальных влечениях массы к вожаку): «...Ребенок не потому стал вожаком, что его полюбила масса, а масса полюбила его за то, что он стал вожаком» (Аркин Е. А., 1927, с. 29); сила его в том, что он питает детскую активность и сам питается ею; влияние вожака не абсолютизировалось, а в этом влиянии на группу подчеркивалась роль и других членов группы.
2. В создании программы-методики для изучения вожачества. Основу этой программы составляла так называемая личная карточка вожака, в которой должны были найти отражение 23 качества: пол, возраст, национальность, профессия и социальное положение родителей, внешний облик, жестикуляция и мимика, речь, состояние здоровья, конституция, мышечная сила, координированность движений, нервная система, умственный уровень, инициативность, изобретательность, техническая сноровка, степень уверенности в своих силах, индивидуалистические влечения, социальные проявления, в чем проявилось влияние на детскую массу, на какое число детей распространилось влияние, длительность влияния, какие моменты способствовали возвышению вожака.
3. В изучении половых различий детских лидеров (впервые в отечественной науке). Е. А. Аркин установил, что в большинстве детских групп вожаками становились мальчики; девочки же были вожаками «группок», не распространяя своего влияния на всю группу детей (заметим, что тонко подмечены различные возможности стать лидером у девочки и мальчика, аналогичные тем, что имеются у самок и самцов в стаде животных, — см. материал главы 1).

Решающее значение в таком влиянии у мальчиков-вожаков имели их инициативность и техническая сноровка, а девочкам были свойственны другие особенности (Аркин Е. А., 1927).

Обращались к проблеме вожачества и П. П. Блонский, и А. С. Макаренко и др. К сожалению, исследования прекратились в конце 1930-х годов, когда были запрещены педология и психотехника, а социальная психология как отдельная область психологии была объявлена ненужной (Кузьмин Е.С., 1967; Социальная психология: История, теория, эмпирические исследования, 1979). В отечественной лидерологии возник вынужденный перерыв до середины 1960-х годов.

Анализ работ отечественных психологов показывает, что в 1920–1930-е годы наши ученые были знакомы с зарубежными работами того же периода, что направленность тех и других исследований имела общие черты: изучение личности, половых различий лидеров, создание типологий. Однако начиная уже с XX века отечественная лидерология имела и свою специфику, отличаясь самобытностью и своеобразием идей, и разработки российских ученых нередко опережали разработки их зарубежных коллег. Но подобная самобытность имела и свои минусы. Малое количество исследователей и их порой вынужденная дистанцированность от зарубежной науки (по идеологическим соображениям) привели к потере связи с этой наукой, с ее достижениями. Этот разрыв был преодолен только в 1960-х годах. Причем новые лидерологи не забыли и достижений отечественных психологов — их влияние можно проследить в ленинградско-петербургской и курско-костромской социально-психологических школах.

# 1950–1970-е годы в изучении лидерства

## Зарубежные исследования

В третьей четверти XX века в исследовании лидерства присутствуют три основные тенденции: ситуационный, личностный и интеракционистский подходы. Эти три тенденции в тот же период можно обнаружить и в персонологии, где спор о доминировании черт или ситуаций в поведении человека привел в конце концов к идее их взаимодействия (Хьелл Л., Зиглер Д., 1999).

Кроме того, сохранялось разделение психологов на сторонников бихевиоризма, психоанализа, когнитивизма, гуманистического направления, и исследователи лидерства разрабатывали эту проблему в рамках одного из направлений. Пожалуй, больше всего исследований было выполнено с позиций бихевиоральной парадигмы (личностный, ситуационный и интеракционистский подходы). Это, с одной стороны, шло на пользу лидерологии, которая использовала достижения других областей психологии, а с другой — она была ограничена определенными рамками. Так, порой исследователи не могли решить, к какому направлению принадлежит конкретная концепция — к когнитивному или бихевиоральному (как было с моделью Ф. Фидлера).

### Ситуационный подход

Представление о том, что этот подход возник как реакция на недостатки «теории черт», хронологически сменив ее, является упрощенным. Дело в том, что оба этих подхода зарождались параллельно. Так, еще представители «героического» направления (Е. Мумфорд, к примеру, в 1909 году) предполагали, что появление великого лидера есть результат стечения ряда факторов: времени, места и обстоятельств. Е. Богардус (сторонник «теории черт») в 1918 году утверждал, что тип лидера зависит от типа группы и тех задач, которые она решает. Дж. Шнейдер в 1937 году, обнаружив, что число выдающихся военачальников в Англии было пропорционально числу военных конфликтов с другими странами, пришел к выводу, что достижения лидерства определяются влиянием культурной ситуации (Stogdill R. M., 1974).

Однако расцвет ситуационного подхода приходится на 1950–1960-е годы. Не обнаружив универсальной постоянной черты (а вернее, посчитав, что ее невозможно обнаружить), представители этого направления бросились в другую крайность: лидерство представлялось непрерывно меняющимся от ситуации к ситуации, что могло привести к потере его специфики.

«Ситуация» понималась очень широко, это:

а) структура интерперсональных отношений в группе;

б) характеристика группы;

в) характеристика культуры, в которой существует группа;

г) физические условия существования группы;

д) представления членов группы о ней самой;

е) тип задачи, которую решает группа, и т. п. (Ашин Г. К., 1978).

Сторонников этого направления было достаточно много: Т. Хейлин, Ц. Джибб, Белл, Френч, Гоулднер, Хартли, Сэнфорд, Дж. Холландер, Вебб, Т. Адорно и др. (Ашин Г. К., 1978; Гибш Г., Форверг М., 1972; Gibb C. F., 1969; Group dynamics, 1960). Рассмотрим некоторые конкретные концепции.

1. В 1950-е годы в рамках ситуационного подхода появилась *теория определяющей роли последователей,* или *функциональная теория,* поскольку лидер рассматривался как функция группы. Акцент сместился с личности лидера на личность последователей, на их восприятие лидера и ситуации. Сторонники этой теории — Сэнфорд, Холландер, Вебб, Т. Адорно (Ашин Г. К., 1978; Gibb C. F., 1969). Примечательно, что вместо термина «нелидеры» (*nonleaders*) стали употреблять термин «последователи» (*followers*), т. е. сторонники лидера, — те, на кого распространяется его влияние. Лидер стал рассматриваться не в вакууме нелидеров, а как часть группы, состоящей из его сторонников.

3. Поэтому не случайно появление *континиумной модели лидерства* (Дж. Холландер, Вебб): за последователями признавалась не пассивная, а активная позиция во взаимоотношениях с лидером — они рассматривались в качестве лидеров в континууме лидерства (кто-то в большей степени лидер, кто-то — в меньшей). Дж. Холландер вводит понятие «идиосинкразический» кредит (основанный на особенностях личности):

а) вначале члены группы воспринимают претендента на лидерство и определяют его потенциальную ценность для группы;
б) если это восприятие благоприятно, человек становится лидером (ему как бы предоставляют кредит);
в) если он подчиняется групповым нормам и компетентно решает групповую задачу, кредит продлевается;
г) в случае неподчинения групповым нормам претендент теряет этот кредит (т. е. лидерский статус);
д) поэтому лидер должен был обладать двумя важными качествами: точностью социальной перцепции и изменчивостью поведения в зависимости от ситуации;
е) тот, кто был последователем на предыдущей стадии групповой жизни, может стать лидером в следующей, т. е. в новой ситуации. Подчеркивалась необходимость изучать динамику ситуаций (Gibb C. F., 1969).

Если сравнить эту теорию с «героической», то можно заметить их прямую противоположность — от представления об избранности лидерства до его всеобщности. Тенденция усилилась в дальнейшем и сохранилась до наших дней.

Продолжается размышление над личностью лидера — но уже в ситуативном понимании. Хартли предложил четыре **интерпретационные модели личности лидера в разных ситуациях**:

а) если кто-то занял лидирующую позицию в одной ситуации, делается вывод, что он может быть лидером и в другой;
б) лидера в одной ситуации начинают считать лидером «вообще» (стереотипное обобщение);
в) лидерство в одной ситуации обеспечивает индивиду общественный авторитет — этот авторитет «работает» на него в других ситуациях, помогая ему становиться лидером;
г) определенная структура личности приводит к тому, что ее обладатель стремится к лидерству и ведет себя так, что его назначают или выбирают лидером (Гибш Г., Форверг М., 1972).

Надежды на быстрое отыскание «секрета» лидерства с использованием ситуативной переменной не увенчались успехом. Однако учет этой переменной, обращение к роли последователей, группы были очень ценными для лидерологии, и эти тенденции сохранились по сей день. Можно заметить, что ситуативный подход также постоянно обращается к личности лидера — но только в новом контексте. Ц. Джибб даже назвал этот подход в 1960 году *констелляцией черт лидерства* (Group dynamics, 1960).

### Личностный подход

Несмотря на то что «теория черт» как целостное направление перестала существовать, ее мощное обаяние, основанное на имплицитном допущении, что личность обладает качествами, которые позволяют ей стать лидером, продолжало влиять на исследователей. Исследования личности лидера не прекратились после 1948 года.

В 1970-х годах изучаются:

- тревожность (Hinton B. L., Barrow J. C., 1976 );
- эмпатия (TLong T. J., Schultz E. W., 1973);
- жизненный опыт и адекватность восприятия (MacLennan B. W., 1975);
- речевые характеристики (Stang D. J., Castellaneta J. A., Constantinidis G., Fortuno C. R., 1976) и т. д.

Мы даже не можем сказать, что число работ по изучению личности лидера стало меньше. Так, в 1970 году в своем новом обзоре Р. Стогдилл анализирует уже не 124, как в 1948 году, а 163 работы. Были сделаны в это время и другие обзоры — Р. Манна в 1959 году и К. Джибба — в 1960-м (Group dynamics, 1960; Stogdill R. M., 1974).

Р. Манн установил большое число совпадений (от 71 до 80% исследований) для интеллекта, умения приходить к соглашению, экстраверсии, доминантности, маскулинности и сензитивности. Но этот поиск общих лидерских черт был скорее исключением. Личностный подход в это время — уже не классическая «теория черт». Происходят изменения в сторону дифференциации личности лидеров.

Эти изменения произошли в пяти направлениях. Различались:

а) эффективные и неэффективные лидеры;

б) назначенные лидеры разных уровней управления (т. е. менеджеры низшего, среднего и высшего — топ-уровня);

в) использующие различные лидерские стили;

г) лидеры в разных группах;

д) лидеры, принадлежащие к разным типам.

Кроме того, под влиянием ситуативного подхода изучались уже не абстрактные лидерские характеристики, а только те, с помощью которых лидер оказывает влияние на последователей (именно они признавались значимыми для лидерства), а также черты лидера в связи с задачей группы. И совершенстсвование исследовательской техники позволяло надеяться на успех (Stogdill R. M., 1974).

В своем новом обзоре работ, выполненных в 1948–1970-е годы, Р. Стогдилл отобрал только те лидерские личностные характеристики, которые:

а) были связаны с эффективностью лидеров;

б) имели сильное отличие от характеристик последователей;

в) резко дифференцировали эффективных и неэффективных лидеров;

г) резко дифференцировали лидеров разных должностных уровней (Stogdill R. M., 1974).

Какие же результаты были получены?

1. Первую группу качеств составили те, что оказались общими для лидеров и второй и третьей четверти XX века. Это энергетический потенциал (активность, энергия, жизненная сила, выносливость), бдительность, самобытность, личностная интегративность, уверенность в себе, интеллект (средний, а не очень высокий или очень низкий), речевые способности (но только для менеджеров первого уровня управления, а не для высшего), мотивация к успеху и настойчивость в достижении цели, ответственность.

2. Ко второй группе качеств можно отнести те, которые как бы изменили свой знак: они были значимы для лидерства в первом периоде и оказались неважными во втором. Это рост и вес, в какой-то мере — возраст. Исключение составляют два факта:
   а) 74% менеджеров топ-уровня корпораций были 50-летними, однако здесь имеет значение не сам по себе возраст, а связанный с ним опыт, а также традиционная политика корпораций, предполагающая определенные временные критерии для достижения вершин власти;
   б) возраст менеджеров первого уровня увеличился за 20 лет с 31 до 41 года.

   Властность, ассертивность, эмоциональный контроль и экстраверсия, которые в первый период способствовали лидерству, теперь скорее препятствовали ему. Высокое социоэкономическое происхождение осталось важным лишь для политических лидеров топ-уровня (и то лишь в 58% случаев) и скорее препятствовало достижению лидерского успеха в области промышленности (где высшие должностные лица были в основном представителями низших слоев общества — низшего или среднего класса).
3. Третья группа качеств, напротив, не имевшая значения для лидерства в первом периоде, приобрела его во втором. Это агрессивность, независимость, объективность, находчивость, толерантность к стрессу, лучшее образование (для топ-верхушки больших фирм, но не для малого бизнеса), преобладающая деловая мотивация.
4. Наиболее часто исследователи изучали: доминантность, уверенность в себе, энтузиазм, личностную интегративность, находчивость.
5. Был сделан важный вывод как шаг вперед по сравнению с «теорией черт»: существуют не отдельные личностные качества, а их кластеры (набор, комбинация черт), которые позволяют дифференцировать:
   а) лидеров от последователей;
   б) эффективных и неэффективных лидеров;
   в) лидеров высшего и низшего эшелонов власти.
6. Лидер, успешный в одной ситуации, может быть неуспешным в другой.
7. Возможно, личность лидера в значительной степени культурно детерминирована (Stogdill R. M., 1974).

Эти результаты, хотя и полученные на разном материале (по преимуществу в исследованиях лидеров детских и юношеских учебных групп и менеджеров корпораций), позволяют увидеть общие тенденции в личностном подходе.

Выбор характеристик для исследования свидетельствуют о влиянии концепции «здравого смысла», которой отличалась еще «теория черт». И перечень этих значимых для лидерства характеристик, полученных при достаточной однородности исследований, в какой-то мере может удовлетворить эту надежду «здравого смысла» — личностный облик лидера теряет свою былую расплывчатость и становится достаточно четким.

Изменения, которые происходят в обществе, его демократизация, нацеленность на образование, достижение согласия между людьми вызывают и изменение требований к лидеру, и изменение его личностного облика (возможно, лидерами становятся те, кто соответствует этим требованиям). И целый ряд данных

свидетельствует о появлении модели лидерства, которую мы назвали кооперативной (нацеленность на сотрудничество, демократичность и т. п.).

Однако налицо и противоположная тенденция. Все возрастающая конкуренция в западном обществе, ускорение темпа жизни, погоня за успехом не просто сохраняют конкурентную модель лидерства, но и делают ее еще более жесткой.

Нетрудно заметить и взаимное влияние ситуационного и личностного подходов.

## Интеракционистский подход

### Общая характеристика

Во многих работах по лидерологии, явно или неявно, присутствуют две точки зрения:

1) лидерство — универсальный процесс: тот, кто стал лидером в одной ситуации, останется им и в другой («теория черт», личностный подход), и
2) лидерство изменчиво в зависимости от ситуации, группы (Fiedler F. E., 1961; Hare P. A., 1963; Moore L. I., Fredrockson R. H. 1977).

В конце 1960-х годов появляется идея объединить эти две точки зрения — возникает интеракционистский подход: лидерство — функция и личностного, и ситуативного факторов, они взаимодействуют между собой.

«Признаки» зарождения этого подхода можно проследить задолго до того, как он стал популярен. Так, подобные идеи высказывались: Терманом в 1904 году, Е. Вестбургом — в 1931-м, Ц. Кейзом — в 1933-м, И. Брауном — в 1936-м (Group dynamics, 1960; Stogdill R. M., 1974).

Этот подход интегрировал несколько переменных:

1) личность лидера;
2) личность последователей;
3) группу;
4) ситуацию (понимаемую широко: физические условия, решаемая задача и т. п.);
5) восприятие лидером последователей;
6) восприятие последователями друг друга и т. п.

Он объединил многих исследователей: Ц. Джибба, К. Клиффорда, Т. Коха, Б. Басса, Р. Стогдилла, Ф. Фидлера, В. Шутца, Р. Хауза, Т. Хэммера, Ш. Дэчлера, С. Грина, Д. Небекера, М. Бони и др. (Clifford C., Coch T. J., 1976; Gibb C. F., 1969; Green S. G., Nebeker D. M., 1977; Green S. G., Nebeker D. M., Boni M. A., 1976; Group dynamics, 1960; Stogdill R. M., 1974).

Характерной чертой периода является бурное развитие организационной психологии и включение в лидерологию ряда теоретических положений о менеджменте («назначенном» лидерстве). Рассмотрим конкретные концепции, возникшие в рамках этого подхода.

1. Согласно представлениям Ш. Герца и Ц. Миллза (высказанным в 1952 году), понимание лидерства включает пять важнейших его элементов:
   а) черты и манеры лидера;
   б) восприятие имиджа лидера последователями;

в) мотивы последователей, которые побуждают их поддерживать лидера;
г) роли, которые играет лидер;
д) характеристика ситуации, в которую могут быть вовлечены лидер и его последователи (Stogdill R. M., 1974).

2. Интегративная модель В. Шутца была сформулирована в конце 1950-х годов. Она базируется на натуралистических представлениях Спенсера и проводит параллель между «эго» и группой — функционирование личности подобно функционированию малой группы, организации, нации и т. п., и на разных уровнях (индивид, малая группа, общество) действуют одни и те же законы. Проводится аналогия между эго-психологией и социальной психологией малых групп:
   а) «я» обеспечивает адаптацию к внешней среде, изменяя либо себя, либо среду; лидер также адаптирует группу к среде, изменяя либо среду, либо группу;
   б) индивид достигает своей интеграции, а группа — сплоченности;
   в) иерархия ценностей существует и у «я», и в группе, которая находится под влиянием лидера;
   г) в «эго» выделяют рациональные и эмоциональные силы, а в группе — «рабочие» и «эмоциональные» типы лидеров. Эффективный лидер выступает в качестве интегратора группы, координируя решение проблем, имеющих отношение к внешней реальности, к межличностным потребностям, к возможностям группы и индивида (Gibb C. F., 1969).
3. Чуть позже (в 1960 году) Б. Басс в своей общей теория лидерства и межличностного поведения выделяет три переменные:
   а) цель группы;
   б) лидера;
   в) факторы, определяющие изменения в поведении группы.
4. Он также создает классификацию лидерства, включающую три типа:
   а) «пробное» лидерство (некоторые члены группы делают попытку изменить поведение других; причем, как правило, это те, кто успешно лидировал раньше, имеют высокую самооценку; важно также, чтобы сам лидер и группа воспринимали новую ситуацию как прежнюю, где был достигнут успех);
   б) «успешное» лидерство (попытка изменить поведение других удалась);
   в) «эффективное» лидерство (другие члены группы пытаются и дальше изменить свое поведение в выбранном лидером направлении).

   В теории выделяются поведенческие аспекты (потенциальное взаимодействие, согласие, групповая эффективность) и феноменологические (взаимооценка и групповая привлекательность), которые взаимодействуют между собой (Gibb C. F., 1969).
5. В. Беннис в 1961 году предложил провести ревизию теории лидерства в организациях, рассмотрев следующие феномены:
   а) безличные бюрократические и рациональные измерения;
   б) неформальную организацию и межличностные отношения;
   в) благожелательную автократию;
   г) управление, центрированное на сотруднике;

д) партисипативный менеджмент (основанный на участии рядовых сотрудников), который позволяет интегрировать индивидуальные и групповые цели (Stogdill R. M., 1974).

Перечисленные концепции разрабатывались в основном отдельными учеными и не получили широкого распространения.

**Вероятностная модель лидерской эффективности Ф. Фидлера**

В 1960-х годах в американской лидерологии появляется теория, которая долгое время (собственно, и по сей день) является не просто популярной, а представляет собой целую эпоху в изучении лидерства. Эта теория, может быть, самого знаменитого американского лидеролога Фреда Фидлера, получила название *вероятностной* (*contingency*) *модели* лидерской эффективности. Она использовала как ситуативные, так и личностные переменные. Основные положения этой теории следующие.

1. Показателем успешности лидера Ф. Фидлер считал групповую продуктивность. Он разделил неэффективных и эффективных лидеров и ввел понятие черты лидерской эффективности, которая обнаруживалась во влиянии на группу.
2. Такой чертой был выбран стиль лидерства. С помощью процедуры семантического дифференциала Ч. Осгуда была составлена шкала, состоящая из 16–24 показателей, по которым (с помощью 6–8-балльной оценки) лидер должен определить своего наиболее и наименее предпочитаемого сотрудника. Если итоговая оценка была низкой (т. е. лидер резко дифференцировал наиболее и наименее предпочитаемого сотрудников и, стало быть, относился к ним критически), стиль лидера определялся как «ориентированный на задачу», если же она была высока (т. е. лидер одинаково положительно оценивал своих сотрудников), диагностировался стиль, «ориентированный на взаимоотношения».
3. Была введена ситуативная переменная: благоприятность ситуации, которая операционально определялась тремя параметрами:
   1) атмосферой (*A*) в группе — взаимоотношения между лидером и членами группы;
   2) структурированностью (*C*) задачи;
   3) силой власти (*B*) лидера.

Каждый параметр имел две градации (положительную и отрицательную, или высокую и низкую):

1) *A*+ и *A*− (хорошие и плохие взаимоотношения соответственно);
2) *C*+ и *C*− (структурированная, т.е. четкая, определенная, задача и неструктурированная, творческая соответственно;
3) *B*+ и *B*− (сильная и слабая власть по отношению к своим работникам — к примеру, наличие или отсутствие возможности их нанимать, увольнять, назначать оплату труда).

Для всех трех параметров были разработаны специальные шкалы.

1. По сочетанию трех параметров и двух градаций каждого из них определялась ситуация, в которую попадала группа. Таких ситуаций оказалось восемь, они были названы октантами и графически представлялись в виде куба (рис. 1):

а) октанта 1: А + С + В + (хорошие взаимоотношения; задача структурирована; власть сильная);
б) октанта 2: А + С + В− (хорошие взаимоотношения; задача структурирована; власть слабая);
в) октанта 3: А + С − В + (хорошие взаимоотношения; задача не структурирована; власть сильная);
г) октанта 4: А + С − В− (хорошие взаимоотношения; задача не структурирована; власть слабая);
д) октанта 5: А − С + В + (плохие взаимоотношения; задача структурирована; власть сильная);
е) октанта 6: А − С + В− (плохие взаимоотношения; задача структурирована; власть слабая);
ж) октанта 7: А − С − В+ (плохие взаимоотношения; задача не структурирована; власть сильная);
з) октанта 8: А − С − В− (плохие взаимоотношения; задача не структурирована; власть слабая).

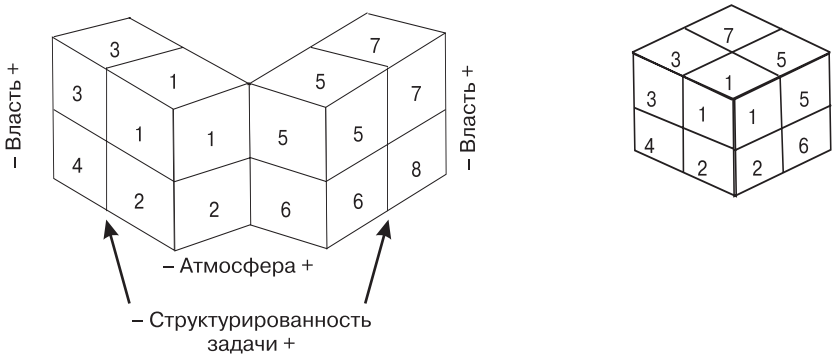



**Рис. 1.** Графическое изображение вероятностной модели лидерской эффективности Ф. Фидлера

Обозначения: цифры 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 и 8 изображают октанты с соответствующими номерами

2. Самой благоприятной ситуацией для лидера считалась та, которая соответствовала 1-й октанте (с положительными показателями всех трех параметров), а самой неблагоприятной — 8-я октанта (с отрицательными показателями всех трех параметров). Остальные ситуации (2–7-я октанты) считались средними по благоприятности.
3. Лидерский стиль не давал преимуществ для всех ситуаций и в плане эффективности не представлял какую-то константу, а имел вероятностную природу: в одних ситуациях требовался один стиль, в других — другой (поэтому модель и была названа вероятностной). В частности, предполагалось, что ориентация на задачу уместна для очень благоприятной и очень неблагоприятной ситуаций (1-я и 8-я октанты), а ориентация на взаимоотношения — для средних по благоприятности ситуаций (2–7-я октанты), т. е. между LPC и благоприятностью ситуации должна существовать криволинейная зависимость (Fiedler F. E., 1961;

Fiedler F. E., 1971; Fiedler F. E., 1973; Fiedler F .E., Leister A. F., 1977; Keller R. T., 1989).

В 1961 году Ф. Фидлер выразил надежду, что его подход вызовет интерес у исследователей, и «это приведет к запоздалой эксгумации ряда лидерских черт, которые могли быть преждевременно похоронены» (цит. по: Gibb C. F., 1969, p. 186). И его надежды оправдались.

В американской лидерологии возникла уникальная ситуация: предлагалось исследовать лидеров определенного типа (назначенных, менеджеров, мужского пола), по четкому плану и единым надежным методикам. Оставалось определить (тоже по известным критериям) тип октанты и получить данные об эффективности определенного стиля в ситуации, соответствующей данной октанте. До сих пор такой благоприятной обстановки для получения совпадающих данных по лидерству у разных авторов никогда не было. И неудивительно, что такой ситуацией не преминули воспользоваться лидерологи.

Возник настоящий исследовательский бум: Хилл, Фишбейн, Лэнди, Хатч и многие другие стали проверять фидлеровскую модель, и эти исследования даже вытеснили изучение лидерского стиля в духе К. Левина; некоторые лидерологи стали возвращаться к «теории черт», пытаясь установить корреляции черт с LPC (к примеру, Т. Митчелл и др. (Mitchell T. R., Larson J. R., Green S. G., 1977)).

Было изучено более 800 групп, представляющих различные октанты (Schneier C. E., 1978). Многие ученые подтвердили предсказываемую моделью криволинейную зависимость между лидерским стилем и благоприятностью ситуации:

а) большинство данных было получено в полевых исследованиях в организациях (O'Brien G. E., Harry F., 1977);

б) в лабораторных студенческих группах (Green S. G., Nebeker D. M., Boni M. A., 1976);

в) в лабораторных группах школьников (Hardy R. C., 1976).

Однако данные Г. Грайена, Дж. Орриса, К. Альвареса, других исследователей (Helmreich R., Bakeman R., Scherwitz L., 1973), исследования Р. Джонсона, Б. Райена в студенческих группах (Johnson R. W., Ryan B. J., 1976) не подтвердили фидлеровскую модель. Полученные результаты вызвали ожесточенные споры.

Критиковались и теоретические положения модели, и используемые методики, и полученные результаты. Особенно яростным нападкам подвергалась модель со стороны А. Эйшура (Ashour A. S., 1973a; Ashour A. S., 1973b), с которым Ф. Фидлер вступил в публичную дискуссию (Fiedler F. E., 1973), продолжавшуюся на страницах журналов из номера в номер. Критические замечания высказывали также Г. Грайен, М. Сэшкин, Дж. Мак-Мэйон, Р. Райс и др. (Schneier C. E., 1978).

Модель критиковали:

а) за статичность (которая не может применяться к такому процессу групповой динамики, как лидерство);

б) за то, что она является скорее когнитивистской, а не бихевиористской (т. е. имеет дело не с реальным, а с воспринимаемым лидерским стилем);

в) за то, что не изучаются важные переменные (размер группы, личностные качества и мотивация последователей и т. п.);

г) за ненадежность полученных эмпирических доказательств (в частности, по критериям статистической достоверности результатов (Ashour A. S., 1973a; Ashour A. S., 1973b; Schneier C. E., 1978)).

Однако, несмотря на критику, фидлеровская модель продолжала стимулировать исследования по лидерству. Этому способствовало и то, что Ф. Фидлер принял критику и скорректировал свою модель:

1) он разделил полевые и лабораторные исследования: модель полностью подтверждалась в первых и не всегда — в последних (он объяснял это, в частности, невозможностью в лабораторных условиях воспроизвести такую переменную, как власть лидера);
2) он также разделил так называемые task-группы и учебные: первые существуют для выгоды организации (и их члены работают кооперативно и взаимозависимо), а вторые — для выгоды индивида; в первых модель полностью подтверждается, а вторые подчиняются особым законам (Fiedler F. E, 1971);
3) в ответ на обвинения в том, что его модель имеет дело не с реальным, а с воспринимаемым лидерским стилем, Ф. Фидлер сформулировал идею о существовании иерархии целей у лидера: в благоприятной ситуации лидер с преобладающим стилем считает определенную цель легко достижимой (для ориентированного на задачу лидера цель — решение деловых, а для ориентированного на взаимоотношения — решение личных проблем), поэтому он может сосредоточить свои усилия на других целях — вторичных; вследствие этого можно было обнаружить, что в благоприятной ситуации лидер, изначально ориентированный на задачу, воспринимался как ориентированный на взаимоотношения, демонстрируя соответствующее поведение (это положение получило свое экспериментальное подтверждение в исследовании М. Сэшкина с соавторами (см.: Schneier C. E., 1978));
4) было применено известное понятие когнитивной сложности для *LPC*: ориентация на взаимоотношения была показателем высокой сложности (социальный мир воспринимался как многофакторный, и лидер был способен замечать изменения в противоречивой ситуации), а ориентация на задачу — показателем низкой когнитивной сложности (связь *LPC* с когнитивной сложностью частью исследователей была подтверждена, а частью — нет); последние два положения должны были удовлетворить и бихевиористов, и когнитивистов (Schneier C. E., 1978);
5) на основании модели была разработана программа самообучения лидерству, которая учила лидеров диагностировать и подгонять ситуацию к собственному лидерскому стилю, делая главный упор на выполнении задачи, хотя признавалась и важность таких моментов, как удовлетворенность работой и мораль (Leister A., Borden D., Fiedler F. E., 1977).

В дальнейшем последователи Ф. Фидлера попытались (и с определенным успехом) расширить его модель, распространив его выводы на стихийных лидеров и на лидеров-женщин (к примеру, Schneier C. E., 1978), и эта модель по-прежнему сохраняет свое влияние на исследователей, в том числе и на отечественных

(Емельянов Ю. Н., 1975; Кричевский Р. Л., Рыжак М. М., 1985). Хотя, конечно, следует признать, что надежды, возлагавшиеся на нее в открытии «тайны лидерства», так и не оправдались.

**Мотивационно-целевые теории**

Целый ряд концепций можно было бы назвать мотивационно-целевыми (лидер мотивировал группу на достижение цели): Р. Кеттелла, М. Эванса, Р. Хауза, подход Университета Огайо.

**Р. Кеттелл** еще в 1951 году разделял две главные формы лидерства:

1) продуцирующее так называемую «групповую синтальность» (*syntality*) — поиск цели;
2) связанное с «синергией» (*synergy*) — содружеством — управление группой на пути к достижению цели.

Лидерство рассматривалось как динамическое взаимодействие между целями лидера и потребностями последователей, а его функция — как облегчение выбора и достижения групповых целей, поэтому эффективность определялась по показателям групповых достижений (Cattell R. B., 1964; Cattell R. B., 1977).

**Подход Университета Огайо** представляет собой самостоятельное и очень популярное направление в американской лидерологии, разрабатываемое с начала 1950-х годов учеными университета Дж. Хемпфиллом, Р. Стогдиллом, А. Кунцем, Ц. Шришеймом, С. Керром, А.Филлеем, С. Кэрроллом и др. Ими были созданы надежные и валидные шкалы для изучения лидерского поведения: вопросник лидерского мнения (LOQ); вопросник описания лидерского поведения (LBDQ); вопросник описания поведения руководителя (SBDQ), которые носят общее название «Лидерские шкалы штата Огайо» и широко используются многими исследователями.

Выделены две переменные лидерского поведения:

1) внимательность (*consideration*): предупредительность, доброжелательность к идеям, чувствам и потребностям подчиненных, двустороннее общение с ними, привлечение их к участию в принятии решений;
2) инициативная структура (*initiating structure*) — нацеленность поведения (и под его влиянием и поведения подчиненных) на достижение цели: распределение производственных ролей, расписывание заданий, объяснение требований, составление графика работ, высказывание беспокойства по поводу выполнения задания.

Высокие и низкие показатели двух видов поведения дают в сочетании четыре лидерских стиля:

1) низкая структурированность + высокая внимательность;
2) низкая структурированность + низкая внимательность;
3) высокая структурированность + низкая внимательность;
4) высокая структурированность + высокая внимательность.

Самая высокая эффективность лидера достигалась в последнем случае, хотя и не во всех ситуациях (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1992; LeBlanc P. H., de Jong R. D., Gcersing J., Furda J., Komproe I. H., 1995; Morales J. F., Molero F., 1995; Schriesheim C., Kerr S., 1974; Schriesheim C. A., Stogdill R. M., 1975).

Подход Университета Огайо оказал влияние и на другие направления и вплоть до 1990-х годов был одним из самых популярных в США и других странах.

М. Эванс в 1970 году предложил **мотивационно-целевую теорию** лидерства, которая буквально называлась **«path-goal»** (путь-цель); она включала два параметра:

1) внимательность, доброжелательность, — имеющаяся у лидера возможность поощрять сотрудников с целью их мотивации;
2) структуру — лидер определял те линии поведения, реализуя которые сотрудники эти поощрения могли получить.

Теория **Р. Хауза** (1971) — мотивационная, или теория «путь-цель» лидерской эффективности, — использовала понятия, аналогичные тем, которые использовал М. Эванс, и развивала его идеи, и в дальнейшем иногда их обоих, а также Т. Митчелла стали считать совместными разработчиками этой теории, хотя они и не объединяли свои усилия.

Теория имела множество сторонников, особенно в самом начале ее появления: К. Доуней, Дж. Шеридан, Дж. Слокум, Дж. Десслер, Сцилагвай, Симс и др.

Она как бы соединила в себе достижения и модели Фидлера, и модели Университета Огайо, используя их понятия в своих положениях:

1) эффективность работы подчиненных и их удовлетворенность работой и лидером зависят от стиля последнего в определенной ситуации;
2) на пути к цели лидер может использовать два стиля:
   а) инициативную структуру (ориентацию на задачу, стремление устранить препятствия и мотивировать подчиненных на получение награды в конце работы);
   б) внимательность (ориентацию на взаимоотношения, проявление в процессе работы предупредительности и поддержки подчиненных);
3) лидерский стиль выполняет в разных ситуациях «компенсирующую» функцию:
   а) если задача структурированная (т. е. слишком определенная, нетворческая, что может вызывать недовольство подчиненных), лидер «в награду» за то, что группа продолжает путь к цели, несмотря на свое недовольство, демонстрирует внимательность и предупредительность по отношению к подчиненным;
   б) в ситуации с недостатком структурированности при творческой задаче лидер структурирует свое поведение и поведение подчиненных;
4) лидерский стиль объявлялся причиной удовлетворенности и продуктивности подчиненных (это наблюдалась в тех случаях, когда стиль лидера выполнял указанную «компенсаторную» функцию по отношению к ситуации).

В самом начале теория была встречена очень благосклонно. Затем проведенные экспериментальные исследования показали смешанные результаты, подтверждающие или опровергающие (полностью или частично) положения теории. Так, в одних работах была обнаружена положительная связь между структурирующим стилем лидера и удовлетворенностью подчиненных при выполнении неструктурированной задачи, а в других — нет. Инициативная структура увеличивала продуктивность, но уменьшала удовлетворенность подчиненных, а предупредительность лидера вызывала их удовлетворенность, но не способствовала продуктивности работы.

Критические замечания (Б. Басс, Ч. Шришейм, С. Керр, М. Глинов и др.) касались и этих результатов, и теоретических воззрений:

- следует говорить, полагали критики, о взаимодействии переменных стиля и удовлетворенности и продуктивности, а не считать один фактор причиной другого;
- недостаточно исследовать только один показатель задачи (структурированность);
- необходимо учитывать характеристики последователей, в частности потребность в структурированности у подчиненных (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1992; LeBlanc P. H., de Jong R. D., Gcersing J., Furda J., Komproe I. H., 1995; Morales J. F., Molero F., 1995; Schriesheim C., Kerr S., 1974; Schriesheim C. A., Stogdill R. M., 1975).

Последнее предложение было реализовано, в частности, последователем Р. Хауза и других создателей целевой теории Р. Келлером уже в 1989 году, когда было показано, что целый ряд подчиненных — профессионалов высокого класса — имеют низкую потребность в структурированности и в условиях творческой задачи предпочитают сами структурировать свою деятельность, а лидер по отношению к ним должен гибко менять свой стиль (Keller R. T., 1989).

Это расширение модели, которое было предпринято спустя почти 20 лет после ее создания, является одним из свидетельств ее живучести и популярности.

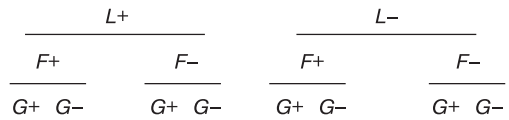
**Исследовательская программа Р. Стогдилла**

Особо стоит остановиться на концепции-программе изучения лидерства Р. Стогдилла, в которой можно проследить влияние и Ф. Фидлера, и мотивационных, и ценностных воззрений. Он рассматривает лидерство не как характеристику изолированного индивида, а как взаимодействие между ним и членами группы. Исследование лидерства, согласно Р. Стогдиллу, должно включать три значимые переменные:

1) характеристики лидера (*leader — L*):
   - ✧ базовые (раса, национальность, экономические условия);
   - ✧ идентификационные (возраст, пол, опыт);
   - ✧ статус;
   - ✧ ответственность, авторитет, власть;
   - ✧ личность;
   - ✧ поведение;
   - ✧ ожидания;
   - ✧ ценности; подчинение групповым нормам;
   - ✧ идентификация с референтной группой;
2) характеристики последователей (*followers — F*) — аналогичные тем, что приведены в пункте 1;
3) характеристики группы (*group — G*):
   - ✧ размер;
   - ✧ структура;

- ✧ композиция членов группы;
- ✧ гомогенность членов группы;
- ✧ задача (ее природа, сложность, степень принудительности при выполнении задачи.

Все три переменные имеют, как у Ф. Фидлера, две градации: высокую и низкую (соответственно «+» и «−») и, так же как у него, образуют в своем сочетании 8 октант:




1) *L*+ *F*+ *G*+; 2) *L*+ *F*+ *G*−; 3) *L*+ *F*− *G*+; 4) *L*+ *F*− *G*−; 5) *L*− *F*+ *G*+; 6) *L*− *F*+ *G*−; 7) *L*− *F*− *G*+; 8) *L*− *F*− *G*−

Кроме трех перечисленных переменных Р. Стогдилл добавляет четвертую, состоящую из так называемых «критериев»:

а) удовлетворенность последователей;
б) принятие последователями лидера;
в) групповая продуктивность;
г) групповая мотивация;
д) групповая сплоченность.

Он понимает, что столь грандиозный план не под силу выполнить в одном исследовании, но настаивает на необходимости присутствия в одном и том же исследовании каждой из четырех категорий переменных — лидер, последователь, группа, критерии (Stogdill R.M., 1948).

Нам неизвестно, к сожалению, была ли воплощена в жизнь программа, предложенная Р. Стогдиллом, но ясна тенденция, к которой пришли исследователи лидерства в этот период (Ф. Фидлер, Р. Стогдилл и др.), — необходимость одним и тем же методическим инструментарием, с одних и тех же теоретических позиций изучать лидерство в разных группах. Эта тенденция сохранилась и в дальнейшем.

### Гуманистический подход

Появление гуманистических теорий в персонологии нашло свое отражение и в лидерологии. Ряд теорий исходит из новых позиций при рассмотрении сущности лидерства — появляется подход, центрированный на сотруднике, последователе (под влиянием представлений о разных уровнях потребностей человека, разрабатываемых А. Маслоу). Это теории Д. Мак-Грегора, К. Эрджириса, Р. Лайкерта, Р. Блейка и Дж. Моутон.

1. **К. Эрджирис** увидел фундаментальный конфликт между организацией и индивидом и разрабатывал теорию, которая могла бы преодолеть этот конфликт, — **«Интеграция индивида и организации»**:

а) природа организации — структуризация полномочий, обязанностей работников и контроль их в интересах достижения своих целей;
б) природа индивида — быть самоуправляемым и стремиться удовлетворить свои потребности с помощью инициативы и ответственности;
в) лидер выступает посредником между организацией и индивидом, обеспечивая и достижение целей первой, и удовлетворение потребности второго в профессиональном росте и самореализации.

2. **Д. Мак-Грегор** постулировал наличие двух типов установок назначенного лидера в организации по отношению к подчиненным, названных им **«теория X»** и **«теория Y»** (Наэм Дж.., 1984; Bresnen M. J., 1995).

   Теория X — соответствующая традиционному авторитарному менеджменту — рассматривала базовые потребности человека и исходила из следующих допущений о работниках:

   а) они пассивны, не любят трудностей, избегают работы;
   б) они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
   в) они сопротивляются организации, считая ее враждебной;
   г) чтобы заставить их трудиться, необходимо прибегать к принуждению, контролю и угрозе наказания.

   Теория Y обращалась к высшим потребностям человека (в принадлежности, автономии, самоактуализации) и основывалась на допущениях, что:

   а) цели работников и организации не противоположны;
   б) люди стремятся к ответственности, если условия труда благоприятны;
   в) способность к творческому решению проблем встречается часто;
   г) работники способны к самоуправлению и самоконтролю (Гвишиани Д. М., 1972; Наэм Дж.., 1984; Bresnen M. J., 1995).

3. Примерно в это же время получила распространение исследовательская программа Мичиганского университета, ярким представителем которой является **Р. Лайкерт**. В его книге, которая называлась «Человечная организация», развивались идеи «партисипативного» (т. е. с участием рядовых работников) менеджмента, центрированного на работнике: лидер должен принимать в расчет ожидания, ценности и межличностные способности тех, с кем он взаимодействует, вовлекать последователей в процесс принятия и осуществления решений.

   Было выделено четыре базовых лидерских стиля:

   1) эксплуататорско-авторитарный (суть ясна из названия);
   2) благосклонно-авторитарный (лидер иногда позволяет работникам участвовать в принятии решений, мотивирует их с помощью вознаграждения и наказания);
   3) консультативно-демократический (определенная степень доверия к подчиненным и определенная степень их участия в принятии решений);
   4) партисипативный (полное доверие; принятие решений совместно с подчиненными).

   Предпочтение отдавалось последнему стилю.

   Исследования подтвердили, что самые эффективные руководители низшего звена наибольшее внимание уделяли именно взаимоотношениям с подчинен-

ными и использовали групповое управление (Волков И. П., Захаров В. И., Ерицян О. П., Тимофеев Ю. Т., 1973; Гвишиани Д. М., 1972).

4. Также популярны в этот период представления о стилях лидерства **Р. Блейка и Дж. Моутон** (1964), которые получили название **«менеджерская решетка»** (managerial grid). Эти авторы модифицировали концепцию Университета Огайо.

   Указанная решетка графически изображается следующим образом: вертикальная ось представляет собой заботу о людях, а горизонтальная — заботу о производстве, о продуктивности. Обе переменные ранжируются от 1 до 9 баллов. Лидер может иметь высокие или низкие показатели по обеим переменным, или высокие — по одной и низкие — по другой, или оба показателя — средние. В итоге было выделено пять лидерских стилей, имеющих метафорические названия (в скобках приводятся сначала баллы, отражающие заботу о продуктивности, а затем — заботу о людях):

   1) «страх перед бедностью» (1 балл, 1 балл): минимальная забота о людях и минимальная продуктивность — только для того, чтобы избежать увольнения;
   2) «загородный клуб» (1 балл, 9 баллов): стремление к хорошим взаимоотношениям с людьми и минимальная забота о продуктивности;
   3) «власть-подчинение» (9 баллов, 1 балл): беспокойство о производстве при игнорировании межличностных проблем;
   4) «организационное управление» (5 баллов, 5 баллов): достижение оптимальных результатов при балансе заботы о продуктивности и о людях;
   5) «командное управление» (9 баллов, 9 баллов): лидер уделяет максимум внимания и продуктивности, и людям, в результате чего создается единая команда, состоящая из работников, сознательно участвующих в управлении, добиваясь целей организации (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1992; Гвишиани Д. М., 1972).

5. К гуманистическим можно отнести и теории обмена. Одну из них, теорию **социального обмена**, разработал **Т. Джекобс** : группа предоставляет индивиду лидерский статус в обмен на его уникальный вклад в достижение групповой цели. Возможно взаимодействие между членами группы, выполнение ими своей работы без использования власти. И лидерство представляет собой справедливый обмен между лидером и последователями: каждая сторона удовлетворяет ожидания другой на справедливой основе. Теоретические положения Т. Джекобса были подтверждены во многих исследованиях (Волков И. П., Захаров В. И., Ерицян О. П., Тимофеев Ю. Т., 1973).

Теории обмена сыграли важную роль на следующем этапе изучения лидерства.

Завершая обзор исследований на данном этапе, отметим, что для зарубежной лидерологии характерна гетерохронность в существовании различных подходов — наряду с появившимися более поздними продолжают существовать и более ранние, уже, казалось бы, отвергнутые научным сообществом. И было бы чрезмерным упрощением представлять смену одной тенденции другой как хронологически последовательную цепь.

Более того, существует и противоположная тенденция. Если для отечественной психологии характерно то, что рассмотрение любой проблемы исследователь начинает с «нуля» — с Аристотеля, с XIX века, с 1920–1930-х годов, то для зарубежных психологов в публикациях требуется упомянуть лишь о последних пяти годах. Это часто приводит к забвению ранних идей и достижений. И не случайно Р. Стогдилл — великолепный знаток зарубежной лидерологии — сетует, что нередко более поздние теории уступают более ранним в глубине мысли (Stogdill R. M., 1948).

Примечательно, что вопрос о женском лидерстве в 1970-е годы еще не стоит: Р. Стогдилл, не разделяет мужских и женских лидеров и вообще не упоминает последних (очевидно, что все результаты получены на «мужском материале»). Это тем более удивительно, что у него самого есть исследование (совместно с Д. Дэем) 1972 года по сравнению женщин и мужчин в роли начальников (Day D. R., Stogdill R .M., 1972).

Культуральный подход к лидерству еще практически не реализован, только заявлен. Эти две тенденции найдут свое воплощение только в последней четверти XX — лидерского — века.

## Отечественные исследования

Мы уже отмечали выше, что этапы изучения лидерства в отечественной и зарубежной науке не совсем совпадают. Это касается и данного периода. Если в зарубежной пятый, современный, этап начинается с середины 1970-х годов, то в отечественной — примерно на десятилетие позже. Это связано с определенными общественными изменениями, проявившимися в усилении процессов демократизации, но в США это было связано с активизацией феминистского движения, а в СССР — со сменой идеологии.

Поэтому предпоследний этап в отечественной лидерологии имеет несколько иные временны́е рамки: с середины 1960-х до середины 1980-х годов.

История отечественной лидерологии неотделима от истории социальной психологии. И подъем в обеих областях наметился (после вынужденного перерыва с конца 1930-х годов) лишь в 1960-х годах — с началом периода «оттепели».

Характерными чертами отечественных исследований лидерства в этот период были:

1) формирование исследовательских школ;
2) уменьшение дистанцированности от зарубежных исследований;
3) специфика понимания лидерства, выразившаяся в разделении понятий лидерства и руководства;
4) создание типологий лидеров;
5) активная работа над инструментарием: адаптация зарубежных и создание отечественных методик для изучения лидерства;
6) формирование уникального подхода к лидерству с позиций уровня развития группы;
7) экспериментальное изучение лидерства и руководства в разных группах, причем, в отличие от зарубежных работ, это были преимущественно реальные группы (т. е. полевые, а не лабораторные исследования);
8) изучение половых различий лидеров;

9) личностный подход к лидерству;
10) создание теорий.

Рассмотрим эти особенности более подробно.

## Изучение лидерства в разных отечественных социально-психологических школах

Можно выделить пять таких школ: а) ленинградско-петербургская — Е. С. Кузьмина (1967); б) ленинградско-петербургская — Б. Д. Парыгина (1973); в) курско-костромская — Л. И. Уманского (1972); г) московская — А. В. Петровского (1980); д) московская — Р. Л. Кричевского (1977).

Лидерство изучалось также и в других исследовательских группах и отдельными учеными в других городах. Не имея возможности рассмотреть все работы, мы остановимся лишь на основных тенденциях и результатах.

1. **Ленинградско-петербургская** школа лидерства **Е. С. Кузьмина** является, пожалуй, одной из самых многочисленных по представленности известных имен в социальной психологии (называем в алфавитном порядке): Н. В. Бахарева, Т. В. Бендас, И. П. Волков, Н. В. Гришина, Ю. Н. Емельянов, А. А. Ершов, А. И. Захаров, А. Н. Капустина, В. Н. Куницына, З. А. Линькова, О. С. Михалюк, С. С. Михеева, В. Н. Панферов, Л. Г. Почебут, А. А. Русалинова, А. Л. Свенцицкий, В. Е. Семенов, Ю. П. Степкин, Ю. Т. Тимофеев, Н. Ф. Федотова, В. А. Чикер, Э. С. Чугунова, А. Ю. Шалыто, Н. Ю. Хрящева и др.

Характерными особенностями этой школы с самого начала ее формирования были:

1) гармоничное сочетание зарубежных и отечественных достижений (несмотря на некоторую демократизацию в обществев в 1960-х годах, в советской психологии все же было принято жестко критиковать зарубежную науку во всех ее проявлениях; и смелость, присущая ленинградской школе психологов во главе с Б. Г. Ананьевым, проявилась и у социально-психологического ответвления этой школы в подходах к лидерству);
2) в результате была преодолена имевшаяся ранее дистанцированность от зарубежной лидерологии: теории, экспериментальные факты были проанализированы и адаптированы к отечественным условиям;
3) также была проведена работа по адаптации зарубежных и созданию отечественных методов и методик изучения лидерства; в итоге у лидерологов оказался богатый методический арсенал: социометрия, интервью, наблюдение, различные шкалы, методика Ф. Фидлера; личностные вопросники и тесты, контент-анализ, ГОЛ (групповая оценка личности), экспериментальный гомеостатический метод (применявшийся также в исследовательских лабораториях Ф. Д. Горбова и Н. Н. Обозова); были разработаны активные методы обучения лидеров и руководителей;
4) был внесен существенный вклад в разработку теоретических вопросов лидерства и руководства:

   ✧ лидерство рассматривалось как функция группы;

   ✧ сформулирован подход к лидерству с позиций уровня развития группы;

- ✧ выделены различные структуры группы, представленные процессами лидерства и руководства, а также связанные с этими процессами системы взаимоотношений по вертикали и горизонтали;
- ✧ разработаны критерии эффективности управления производственным коллективом;
- ✧ личностный подход рассматривался как часть комплексного социально-психологического исследования;
- ✧ явление руководства изучалось также с конфликтологических позиций;
- ✧ создавались типологии лидеров и руководителей;

5) особую ценность представляют многочисленные экспериментальные исследования, посвященные различным аспектам лидерства и руководства в различных коллективах — производственных, учебных:
   - ✧ стили руководства;
   - ✧ взаимоотношения по вертикали и горизонтали;
   - ✧ связь процессов лидерства и руководства с психологическим климатом;
   - ✧ связь этих процессов с информационными процессами;
   - ✧ личностные особенности руководителей разных уровней;
   - ✧ эффективность их деятельности и т. п.;
6) принцип учета половых различий, принятый в школе Б. Г. Ананьева, применялся и при изучении лидерства, что отличало эту школу от других отечественных подходов;
7) на основании этих исследований составлялись практические рекомендации по улучшению процессов управления;
8) были разработаны программы обучения лидеров и руководителей коммуникативным навыкам.

2. **Курско-костромская** школа в отечественной лидерологии связана с именем **Л. И. Уманского** (1980; 2001)В течение многих лет его ученики и последователи А. С. Чернышев (1980; Чернышев А. С., Лунев Ю. А., Сарычев С. В., 2005), А. Н. Лутошкин (1977; 1978а; 1978б; 1988), Е. М. Зайцева (1976, 1977), Крюкова Т. Л. (1986), И. Н. Логвинов (1996) и др. разрабатывали проблему лидерства с самобытных позиций:

1) лидерство рассматривалось в рамках параметрометрической концепции группы — как один из показателей уровня ее развития;
2) лидерство дифференцировалось по типам; была создана оригинальная типология лидерства;
3) разработаны оригинальные методики для лабораторного изучения лидерства (сенсомоторный интегратор, «Арка» и др.);
4) лидеры изучались в реальных группах (в основном в учебных — школьных, студенческих), причем часть этих исследований проводилась в специально организованных юношеских лагерях по подготовке общественных лидеров;
5) исследовалось девиантное лидерство (в группах трудновоспитуемых подростков) — один из малоизученных аспектов проблемы;

6) были установлены многочисленные эмпирические закономерности:
   - ✧ различия процессов лидерства в группах разного уровня;
   - ✧ наличие общих и отличительных особенностей у лидеров разных типов;
   - ✧ феномен «расширяющегося» притязания на лидерство (став лидером в одной ситуации, человек стремился стать им и в других, даже если при этом у него не было на то оснований);
   - ✧ приписывание себе последователями более близких отношений с лидером, чем это имеет место в действительности;
   - ✧ специфика процесса лидерства в социально депривированной ситуации (в районе чернобыльского следа) и т. п.;
7) на основании исследований были созданы специальные обучающие программы для лидеров (Уманский Л. И., Френкель И. А., Лутошкин А. Н. и др., 1972; Чернышев А. С., Лунев Ю. А., Лобков Ю. Л., Сарычев С. В., 2005; Мангутов И. С., Уманский Л. И., 1975).

3. В **московской** школе **А. В. Петровского** (1980) осуществлялся подход к лидерству с позиций уровня развития группы — была создана теоретическая топологическая модель деятельностного опосредствования лидерских черт (ее мы рассмотрим ниже в соответствующем разделе).

4. Ленинградский ученый **Б. Д. Парыгин** (1971; 1973; 2003) вместе со своими сотрудниками и учениками внес неоценимый вклад в отечественную лидерологию:

- ◆ были разработаны четкие критерии разделения понятий лидерства и руководства;
- ◆ создана типология лидеров — одна из наиболее полных, обобщившая достижения лидерологии в рассматриваемом периоде;
- ◆ лидерство и руководство экспериментально изучалось в связи с психологическим климатом — для этого были созданы специальные методики.

5. **Н. Н. Обозов** (1995; 1997; 1998) создал еще одну леningradскую исследовательскую группу, принадлежащую к школе Б. Г. Ананьева и выросшую на базе его же лаборатории (О. В. Аллахвердова, 1993; Н. В. Шахназарян, 1984 и др.), в которой лидерство изучалось:

- ◆ с помощью специально сконструированного прибора — кибернометра;
- ◆ в специфических группах — диадах и триадах;
- ◆ в мало изученных областях — семейное лидерство, лидерство в группах, работающих в экстремальных условиях;
- ◆ в связи с процессами сработанности и совместимости;
- ◆ с учетом половых различий;
- ◆ с типологических позиций (была создана типология лидеров: организатор, инициатор, вдохновитель, генератор эмоционального настроя, эрудит, умелец и др.);
- ◆ по мере накопления интересных экспериментальных фактов.

6. Работы петербургско-московского психолога **Р. Л. Кричевского** (1977а; 1977б; 1980) и его сотрудников и соавторов — Е. М. Дубовской (1984), И. Б. Анто-

новой, С. В. Ковалева, М. М. Рыжака, В. П. Соловьева и др. — внесли важный вклад в отечественную лидерологию (Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М., 1991; 2001; Кричевский Р. Л., Рыжак М. М., 1985):

- была разработана концепция лидерства как ценностного обмена между лидером и группой;
- сделано актуальное для того периода обобщение зарубежных работ;
- лидерство изучалось в группах школьников, студентов, в спортивных командах;
- была расширена феноменология лидерства:
- изучены механизмы лидерства (в частности, идентификация с лидером);
- изучены факторы дифференциации;
- изучены личностные детерминанты и т. п.

Разумеется, были и исследователи, которых трудно отнести к одной из этих школ и которые изучали лидерство со своих оригинальных позиций:

- **Н. С. Жеребова** (1973; 1976) защитила одну из первых в отечественной науке диссертацию по лидерству в малых группах (1969);
- **Я. Л. Коломинский** (1976) первым в отечественной социальной психологии стал применять социометрический метод для изучения лидерства, адаптировав и создав его многочисленные модификации;
- В. И. Румянцева, Т. Т. Джамгаров (1983) заложили основу новой области отечественной лидерологии — спортивного лидерства;
- **Т. Н. Мальковская** (1973) одной из первых начала изучать процесс выдвижения лидера и его влияние в группах школьников, а также личность лидера;
- **А. Л. Журавлев** (1983) внес важный вклад в разработку проблемы стилей руководителя и его личностных качеств и т. п.

## Лидерство и уровень развития группы

Господствующим в рассматриваемый период был подход к лидерству с позиций уровня развития группы. Такой подход отсутствовал в зарубежной науке и был целиком заслугой отечественной лидерологии. Он реализовывался в школах Е. С. Кузьмина (1967), Л. И. Уманского (1980), А. В. Петровского (1980), Р. Л. Кричевского (1977) и др.

Так, А. С. Чернышев (1980), а также Е. М. Зайцева (1976) установили различие процессов лидерства в группах разного уровня развития: в группах высокого уровня (в отличие от групп среднего и низкого уровней):

- лидеров было больше;
- были представлены все их типы;
- это продуцировало появление новой функции у лидера-организатора — интеграции лидеров разных типов.

В группах среднего и низкого уровней отсутствовало лидерство, которое авторы назвали «моральное лидерство».

В исследованиях Т. В. Бендас (1981а; 1981б; 1983; 1984) было обнаружено, что наибольшее количество стихийных лидеров выдвигалось в условиях естественного эксперимента в группах среднего уровня организованности, а наименьшее —

в низкоорганизованных группах; личностные характеристики лидеров групп разных уровней также отличались.

А. В. Петровский (1980) предложил теоретическую топологическую модель деятельностного опосредствования лидерских черт, что позволило по-новому взглянуть на старую проблему — «личность лидера». Согласно модели, для каждого типа группы выделялся определенный набор личностных характеристик, которые важны для лидера или руководителя этой группы (рис. 2).

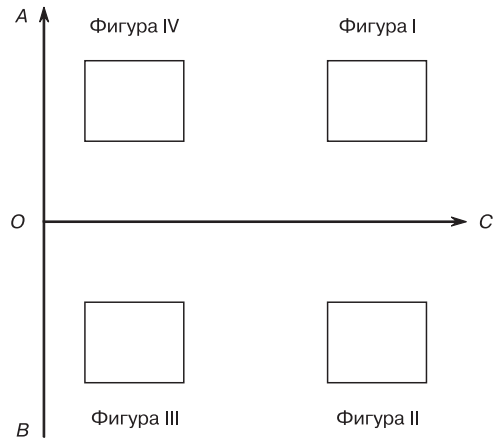



**Рис. 2.** Графическое изображение топологической модели деятельностного опосредствования лидерских черт А. В. Петровского

Обозначения: ось *AB* — направленность группы (*OA* — социальная, *OB* — антисоциальная); ось *OC* — деятельностное опосредствование, успешность группы; фигура I — коллектив; фигура II — группа-корпорация (с антисоциальной направленностью и высокой успешностью); фигура III — диффузная группа; фигура IV — группа с положительной направленностью и низкой продуктивностью

В диффузных группах низкого уровня развития с антисоциальной направленностью и отсутствием деятельностного опосредствования (фигура III) ожидался:

а) бедный набор качеств, достаточно однородных (физическая сила, агрессивность, самоуверенность, жесткость, авторитарность);

б) совпадение лидера и социометрической «звезды».

В группах с положительной направленностью, но не добившихся высокой продуктивности (фигура IV), предполагалась подобная картина:

а) набор качеств также бедный, но иной, чем в первом случае, — здесь эти качества важны для общения, а не для деятельности (интеллектуальное превосходство, доброта, сострадание, внешняя привлекательность);

б) совпадение лидера и социометрической «звезды».

В группах наивысшего уровня развития (фигура I) ожидался:

а) сложный набор нравственных личностных характеристик лидера, а также широкая их вариативность (в зависимости от специфики деятельности) и компенсация одних качеств другими;

б) несовпадение лидера и социометрической «звезды».

В группах низкого уровня развития типа корпорации — с антисоциальной направленностью, но с деятельностным опосредствованием межличностных отношений (фигура II) предполагался также:

а) любой набор качеств руководителя, поскольку главным является позиция лидера, а не его личность;

б) маловероятное совпадение лидера и социометрической «звезды».

Нам, к сожалению, неизвестно, была ли осуществлена экспериментальная проверка этой модели в школе А. В. Петровского, но в наших исследованиях, в частности, было установлено совпадение лидера и социометрической «звезды» в низко-организованных студенческих группах. Однако лидеры групп разного уровня развития отличались не столько богатством или бедностью набора качеств, сколько степенью их выраженности (Бендас Т. В., 1981а; 1981б; 1983; 1984).

Обращаем внимание на тот факт, что тот перечень личностных характеристик лидера, который предполагал А. В. Петровский в первом случае (за исключением отсутствующей сексуальной привлекательности), почти полностью соответствует модели лидерства, которую мы назвали «конкурентной», а во втором случае (исключая опять же привлекательность) — «кооперативной» модели лидерства.

### Исследование половых различий лидеров

Как уже отмечалось, в психологической школе Б. Г. Ананьева принцип изучения половых различий был одним из основополагающих. Поэтому не случайно он был перенесен и на исследования лидерства и руководства. Назовем лишь некоторые из этих исследований.

Группа ученых под руководством Э. С. Чугуновой исследовала личностные характеристики инженеров (среди которых были и руководители) разного пола и установила различие личностных структур мужчин и женщин. Для мужчин были характерны: а) высокая творческая продуктивность и экономическая эффективность; б) профессиональная доминантность и высокая самооценка; в) мотивация, связанная с чувством долга и ориентацией на дело, самостоятельный выыбор профессии. Для женщин были характерны иные факторы: а) удовлетворенность служебным положением и работой, взаимоотношениями с коллегами и руководителями; б) мотивация на взаимоотношения, выбор профессии под влиянием окружающих; в) высокий технический интеллект. С этими глобальными факторами были связаны другие характеристики, которые определяли своеобразие личностных портретов мужчин и женщин (Чугунова Э. С., Панферов В. Н., Михеева С. М., 1975).

В исследовании Т. В. Бендас (1981а; 1981б; 1983; 1984) были установлены половые различия студенческих лидеров групп разного уровня организованности.

Для мужчин-лидеров были характерны:

а) в высокоорганизованных группах — эмоциональная устойчивость, высокий уровень притязаний в области взаимоотношений;

б) в низкоорганизованных — малая экспрессивность и низкая успеваемость;

в) в среднеорганизованных — высокая успеваемость и низкий уровень притязаний в области взаимоотношений.

Женщинам-лидерам были свойственны:

а) в высокоорганизованных группах — ригидность общения, конформность, низкий самоконтроль;

б) в низкоорганизованных — спокойствие, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, хороший самоконтроль, экспрессивность, завышенная самооценка, несовпадение притязаний на лидерство и статуса в официальной структуре группы;

в) в среднеорганизованных — лабильность общения, эмоциональная неустойчивость и тревожность при хорошем самоконтроле, низкая экспрессивность и конформность.

Особенно показательным было наличие принципа дополнительности для женского лидерства (эту роль брали на себя женщины, когда мужчины к ней не стремились) и их меньшая успешность по сравнению с мужчинами (порой средних результатов женщины добивались за счет высоких эмоциональных затрат, если же таких затрат не было, результаты были очень низкими).

Н. В. Шахназарян (1984) обнаружил преимущество женщин — студенческих лидеров — по сензитивности, ориентации на одобрение группой, а мужчин-лидеров — по отношению к себе и людям.

Позднее к изучению половых различий лидеров исследователи обращались редко.

В целом можно отметить, что, несмотря на идеологические ограничения, которые существовали в этот период, отечественные психологи заложили серьезную основу для будущих исследований лидерства и установленные закономерности, феномены, факты теоретические положения стали классическими достижениями отечественной лидерологии.

В следующей главе мы рассмотрим пятый, современный, период в разработке проблемы лидерства: разделы и направления, тенденции, теории и концепции, итоговые достижения, феноменологию (понятия, связанные с лидерством, типологии, стили и т. п.).

# ВЫВОДЫ

В зарубежной и отечественной психологии лидерства можно выделить пять периодов, связанных с XX веком (в скобках указаны отечественные периоды, не совпадающие с зарубежными): 1) до начала XX века; 2) первая четверть (досоветский период); 3) конец 1920-х годов — 1948 год (1920–1930-е годы); 4) 1950–1970-е годы (середина 1960-х — середина 1980-х годов); последняя четверть (середина) 1980-х годов — по настоящее время.

*Первый период*

Проблему разрабатывали: Платон, Аристотель, Плутарх, Макиавелли; в XIX веке — расцвет «героического» направления (лидер — герой с особыми качествами): Г. Спенсер, Ч. Ломброзо, Т. Карлейль, Ф. Гальтон, А. Жоли, Н. К. Михайловский, С. Сигеле, Г. Тард и Г. Лебон (отношения героя и толпы; типология вожаков); Н. К. Михайловский; Л. Войтоловский.

Наиболее часто исследователи XIX века выделяли 8 качеств героя: патология психики; ум (выдающийся или ограниченный); обаяние; решительность; смелость; самобытность; красноречие и умение убеждать; преследование личной выгоды.

*Второй период*

Появление исследователей, взгляды которых оказали влияние на разработку проблемы лидерства в более поздние периоды: Курт Левин, З. Фрейд, М. Вебер; А. Ф. Лазурский; В. М. Бехтерев

*Третий период*

Начало экспериментального исследования лидерства с позиций «теории черт» (одаренный человек обладает набором черт, делающих его лидером в любой ситуации): работы Е. Богардуса, Е. Хантера, А. Джордан, Дж. Гейера, Т. Ньюкома и др.

Поиск лидерских качеств:

- индивидных;
- интеллектуальных, речевых;
- коммуникативных;
- энергетического потенциала;
- мотивационных;
- связанных с успешностью — альтруистического потенциала.

Выявление типологических паттернов личности лидера: представителей разных возрастных периодов; мужчин и женщин; обычных и девиантных; представителей разных сфер деятельности, различающихся по стилю и по преобладающим характеристикам личности (релевантным ситуации). Крах «теории черт» и неправомерность выводов о незначимости личностных качеств для лидера и важности ситуационного фактора (в том числе — данные о ряде устойчивых личностных лидерских характеристик, особенно при учете типа лидеров).

В отечественной психологии в 1920–1930-е годы выдвигалась идея изучения личности лидера, создавались методики для этого, разрабатывались различные типологии лидеров, изучались половые различия лидеров (работы В. А. Вагнера, А. С. Залужного, Д. Б. Эльконина, Н. А. Витке, Е. А. Аркина, П. П. Блонского, А. С. Макаренко).

*Четвертый период*

В третьей четверти XX века в исследовании лидерства за рубежом присутствуют три основные тенденции: ситуационный, личностный и интеракционистский подходы.

*Ситуационный подход* (Т. Хейлин, Ц. Джибб, Т. Адорно и др.): лидерство представлялось непрерывно меняющимся от ситуации к ситуации; расширенное понимание ситуации; нивелирование специфики лидерства.

*Личностный подход* продолжал существовать в измененном виде: комбинация черт; дифференциация лидеров от последователей; эффективных и неэффективных лидеров; высшего и низшего уровней управления; использующих различные лидерские стили; в разных группах; принадлежащих к разным типам; культурная детерминация личности лидера.

*Интеракционистский подход*: объединение идей личностного и ситуационного подходов (Ц. Джибб, К. Клиффорд, Б. Басс, Р. Стогдилл, В. Беннис, Ф. Фидлер и др.).

В *вероятностной модели* лидерской эффективности Ф. Фидлера использовались как ситуативные, так и личностные переменные: неэффективные и эффективные лидеры; ориентированный на задачу или на взаимоотношения стиль лидерства как личностная черта; благоприятность ситуации (определялась тремя параметрами, имевшими позитивную и негативную градации: атмосферой в группе, структурированностью задачи и силой власти лидера); были определены восемь октант, отражавших различные по благоприятности ситуации для лидера; криволинейная зависимость между ситуацией и лидерским стилем. Уточнение и расширение модели последователями Ф. Фидлера.

*Мотивационно-целевые теории* (лидер мотивировал группу на достижение цели): 1) подход Университета Огайо (Дж. Хемпфилл, Р. Стогдилл, А. Кунц, Ц. Шришейм, С. Керр, А. Филлей, С. Кэрролл и др.): создание ряда надежных и валидных шкал для изучения лидерского поведения; выделение четырех лидерских стилей на основе двух переменных поведения лидера — внимательности (доброжелательности) и инициативной структуры; 2) теория М. Эванса и Р. Хауза «путь–цель», объединившая достижения и фидлеровской модели, и модели Университета Огайо; использование лидером компенсаторного стиля (при решении структурированной задачи — внимательности, а неструктурированной — инициативной структуры) на пути к достижению групповой цели; критика и развитие теории.

Р. Стогдилл создал специальную *концепцию-программу* изучения лидерства с включением четырех переменных — характеристик лидера, последователей и группы, а также «критериев» (удовлетворенность последователей, групповая сплоченность и др.).

Появление *гуманистического подхода* (центрированного на сотруднике, последователе): 1) теория Д. Мак-Грегора, постулировавшая наличие двух типов установок назначенного лидера в организации по отношению к подчиненным, — традиционная «теория *X*» (рассматривавшая подчиненных как пассивных и не желающих работать) и гуманистическая «теория *Y*»; 2) идеи «партисипативного» (т. е. с участием рядовых работников) менеджмента Р. Лайкерта с выделением четырех лидерских стилей; 3) концепция стилей лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон — «менеджерская решетка»: на основании двух переменных (заботы о людях и заботы о производстве, продуктивности); 4) теория социального обмена между лидером и последователями Т. Джекобса.

Гетерохронность в существовании различных подходов в психологии лидерства.

Характерные черты отечественных исследований лидерства с середины 1960-х до середины 1980-х годов: формирование научных школ и групп; появление отдельных ярких исследователей; уменьшение дистанцированности от зарубежных исследований; специфика понимания лидерства, выразившаяся в разделении понятий «лидерство» и «руководство»; создание типологий лидеров; активная работа над инструментарием: адаптация зарубежных и создание отечественных методик для изучения лидерства; формирование уникального подхода к лидерству с позиций уровня развития группы; экспериментальное изучение лидерства и ру-

ководства в реальных группах; изучение половых различий лидеров; личностный подход к лидерству; создание теорий.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите периоды в истории изучения лидерства в зарубежной и отечественной психологии. Обоснуйте, почему они совпадают (или не совпадают).
2. Почему работы XIX века по лидерству называют «героическим направлением»? Кто из психологов того времени разработал теорию, не вполне соответствовавшую этому названию?
3. Что такое маттоид? Приведите примеры маттоидов из современной жизни.
4. Какие из качеств, выделенных исследователями в XIX веке, вы считаете важными для лидера?
5. Какой вклад внесли в разработку проблемы лидерства З. Фрейд, М. Вебер, А. Ф. Лазурский, В. М. Бехтерев? Какие общие черты можно выделить в их взглядах?
6. Охарактеризуйте «теорию черт» лидерства: под чьим влиянием она сформировалась, кто был ее сторонником, почему она до сих пор популярна.
7. Охарактеризуйте четвертый этап в развитии психологии лидерства.
8. Как и почему называется теория Ф. Фидлера? Перечислите ее основные положения.
9. Что такое «менеджерская решетка»?
10. Охарактеризуйте отечественные школы и исследовательские группы по изучению лидерства. В чем выразилась их специфика?

## УЧЕБНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Придумайте название для каждого периода изучения лидерства в социальной психологии и кратко охарактеризуйте каждый из них.
2. Обсудите в группе классификацию лидеров Платона, проведя параллели с современностью.
3. Организуйте в группе дискуссию, разделившись на сторонников и противников точки зрения, что лидер — это непременно «герой».
4. Изучите методику Кристи и Гейза — шкалу макиавеллизма. Затем обсудите с группой проблем: «Макиавеллизм и лидерство», включив следующие вопросы:
   - ✧ является ли лидер непременно макиавеллом;
   - ✧ как реагируют люди, сталкиваясь с макиавеллами;
   - ✧ приветствует ли современная молодежь проявления макиавеллизма у окружающих вообще и у лидера в частности.
5. Используя материал главы, подготовьте доклад: «Позитивный вклад в изучение лидерства», выбрав те работы и направления, которые вам больше всего понравились. Сделайте доклад в группе и найдите своих сторонников и оппонентов, обсудив с ними эту проблему.

6. Внимательно прочитайте материал главы и подготовьте выступление на тему: «Спорные положения и утверждения психологов прошлого (по проблеме лидерства), с которыми я не могу согласиться». Обсудите с группой это выступление.
7. Обсудите в группе утверждение Г. Лебона о том, что с помощью обаяния властвуют боги, короли и женщины и наиболее сильно оно у умерших героев. Согласны ли вы с этим утверждением?
8. Поговорите на улице с пятью женщинами и пятью мужчинами (наивными испытуемыми, обязательно — непсихологами). Задайте им следующие вопросы:
   - ✧ Кто такой лидер, по вашему мнению?
   - ✧ Какими качествами должен обладать лидер?
   - ✧ Назовите десять лидеров современности, желательно мужчин и женщин.
   - ✧ Проранжируйте (поставьте на первое место самого сексуально привлекательного лидера из этого списка, а на последнее — самого непривлекательного).
   - ✧ Обработайте с группой материалы этого исследования, обобщив их. Объявите в группе полученные результаты и обсудите их.
9. Внимательно изучите раздел, связанный с «теорией черт». Разделите учебную группу на несколько подгрупп, каждая из которых пусть выберет одну из категорий качеств лидера, исследованных сторонниками «теории черт» (к примеру, индивидные качества, интеллектуальные и т. п.). Обсудите в группе проблему: в каких ситуациях и группах будут, по вашему мнению, проявляться указанные свойства лидера? В заключение выскажите свое мнение о наличии универсальной лидерской черты (или набора черт).
10. Прочитайте раздел о теории Ф. Фидлера. Подберите примеры групп, соответствующих каждой из восьми октант. Придумайте названия этим октантам и обсудите их в группе.
11. Организуйте в группе дискуссию: «Может ли лидер и менеджер быть полноценным гуманистом?»
12. Еще раз перечитайте материал главы, обратив особое внимание на теории лидерства. Сравните зарубежные и отечественные теории лидерства, выявите в них черты сходства и различия. Сделайте соответствующий доклад в группе и обсудите его.

# ГЛАВА 3

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ИЗУЧЕНИИ ЛИДЕРСТВА

Этот этап ограничим последней четвертью XX века для зарубежной науки и полуторадесятилетием — для отечественной. Именно в этот период наметились те тенденции в лидерологии, которые можно назвать современными.

Если ранее разрабатывалась практически одна модель лидерства, которую мы назвали конкурентной, то в рассматриваемый период, по нашему мнению, ученые обратились к другой модели — кооперативной. Наиболее ярко эта тенденция проявилась в организационной психологии, и особенно в гуманистическом ее направлении. Разделение зарубежных и отечественных работ является условным — в последнее время в них можно наблюдать сходство тенденций. В то же время зарубежных авторов, занимающихся проблемой лидерства, гораздо больше, чем российских авторов, поэтому нам хотелось бы особо подчеркнуть их вклад, рассматривая их работы в особом разделе (и там, где возможно по содержанию, мы вкрапляем результаты собственных исследований или исследований, выполненных под нашим руководством). По возможности мы стараемся называть полное имя зарубежных авторов-женщин, как это принято в американских публикациях.

## Зарубежные исследования

В этот период наблюдается расцвет двух областей лидерологии (политической и организационной) и формирование двух новых подходов — гендерного и культурального.

### Политическая психология лидерства

Мы не ставим своей задачей анализировать оригинальные работы зарубежных психологов этого направления. Тенденции, имеющиеся в американской политической психологии (скорее прикладной области, нежели теоретической), нужны лишь для полноты картины, и они успешно проанализированы Е. В. Егоровой (1983), Г. Г. Дилигенским (1996), Е. В. Кудряшовой (1996), Е. Б. Шестопал (Гозман Л. Я., Шестопал Е. Б., 1996).

Основная проблема, которая при этом изучается, — личность политических лидеров (президенты, их помощники и советники), принятие ими внешнеполи-

тических решений. Эта проблема рассматривается с позиций психоаналитического, необихевиорального и типологического подходов.

1. **Психоаналитический** анализ личности политических лидеров был начат еще классической работой З. Фрейда и У. Буллита (1992), исследовавших с помощью биографического метода Томаса Вульфа Вильсона — 28-го президента США — и показавших, что в личности этого президента преобладали феминные, а не маскулинные черты (особенно в детстве), что обусловило его стремление окружать себя людьми, стоящими ниже его по уровню развития и общественному положению.

Также классической считается работа Г. Лассуэлла, объяснявшего поведение политических лидеров патологическими чертами личности, а стремление к власти рассматривавшего как признак такой патологии (Егорова Е. В., 1983; Дилигенский Г. Г., 1996).

«Авторитарную» личность изучали также Т. Адорно, Г. Маркузе, Э. Фромм (Кудряшова Е. В., 1996).

Были созданы психологические портреты личности Гитлера, Бисмарка, Эйзенхауэра и др. (Егорова Е. В., 1983); изучена иерархия мотивов (достижения, власти и аффилиации) Миттерана, де Голля, Клинтона и др. (Дилигенский Г. Г., 1996; Гозман Л. Я., Шестопал Е. Б., 1996).

2. Социальный **бихевиоризм** был нацелен на создание модели поведения личности президента и других политических деятелей: работы Дж. Рейзера, О. Холсти (исследовавшего, к примеру, деятельность государственного секретаря США Дж. Даллеса во время холодной войны и сделавшего вывод о решающем влиянии перцептивных факторов в конфликтной ситуации), Дж. Розенау. С помощью контент-анализа были исследованы выступления политических лидеров разных стран, включая США (Дж. Кеннеди, Д. Раска, Р. Макнамары, Э. Стивенсона, главы КНР и др. (Егорова Е. В., 1983)).

3. В рамках **когнитивного** подхода изучалась когнитивная сложность лидеров (Румянцева В. И., 1989).

4. В американской политической психологии созданы различные **типологии лидеров**:

1) Де Ривера разделил их на тех, кто рассматривает мир либо как нечто объективное, независимое от них самих, либо через призму своих честолюбивых стремлений, тревог и страхов;
2) Дж. Барбер создала свою типологию президентов США по параметрам:
   - ✧ активности–пассивности;
   - ✧ преобладания положительных или отрицательных эмоций в связи с политической жизнью;
3) М. Драйвер выделил два типа лидеров по преобладающим убеждениям на основе:
   - ✧ отношения к силовым способам решения проблем;
   - ✧ отношения к людям (восприятия их в целом как хороших или плохих).

Авторы отмечают как действенность предсказаний психологов (к примеру, в отношении президента Никсона), так и их ошибочность (в случае с президентами Фордом и Картером (Егорова Е. В., 1983)).

Складывается впечатление некоторой отгороженности политической психологии лидерства от организационной: в выборе проблем исследования, в популярности определенных имен и подходов (Duerst-Lahti G., Kelly R. M., 1995).

Большая часть исследований лидерства традиционно существует в организационной психологии. Несмотря на прикладные цели многих исследователей и компаний, эта область обычно продуцирует множество теоретических воззрений, делая вклад, в частности и в психологию лидерства.

# Лидерство в организационной психологии

Если обратиться к истории психологии, то можно отметить «параллельность» возникновения идей в персонологии и лидерологии. В 1980-х годах эта особенность также проявилась в интерпретационном подходе — к личности и лидерству соответственно.

В последние годы в лидерологии не просто появились новые теории, а изменился принцип рассмотрения лидерства: произошел переход от группового к диадическому его пониманию и от транзакционного — к трансформационному.

Наметилось и сближение различных подходов и теорий: бихевиорального и когнитивистского, к примеру. Порой одну и ту же концепцию разрабатывают и психоаналитики, и гуманисты, и конструктивисты. В этом сближении подходов можно увидеть прогресс лидерологии: сейчас важны не исследовательские идеологии, а идеи.

### Интерпретационный подход

В когнитивистских персонологических работах Дж. Брунера, Д. Шапиро, С. Мулаека и др. было сформулировано представление о существовании имплицитных (подразумеваемых) теорий личности, которые имеются у «наивного» испытуемого и которые представляют собой семантические конструкции, интерпретирующие поведение человека, предполагая наличие у него определенных личностных черт (Mirels H. L., 1976; Rush M. C., Thomas J. C., Lord R. G., 1977).

Аналогичная идея стала разрабатываться в 1980-х годах и в когнитивистской атрибутивной лидерологии: А. Браймен, Ш. Весс, Р. Лорд, Дж. Филлипс, Дж. Фотис, Г. Аллигер, М. Бреснен и др. исходили из допущения, что обычные люди имеют имплицитные теории лидерства, представляющие собой когнитивные схемы, интерпретирующие поведение лидера и приписывающие ему существование определенных мотивов, черт личности. С помощью этих схем индивид разделяет людей на лидеров и нелидеров, «хороших» и «плохих» лидеров. «Олицетворением» этой роли он считает только того, кто соответствует его представлению о том, какими свойствами должен обладать лидер, — таким образом формируется лидерство как социальная конструкция (Алифанов С. А., 1991; Bresnen M. J., 1995; Meindle J. R., 1995).

С этих позиций становилась понятной и большая популярность «теории черт», которую разделяют множество обычных людей, и, возможно, обилие теорий лидерства — получается, что каждый «наивный» испытуемый имеет свою «теорию», и этих теорий может быть столько, сколько людей.

Конструктивный момент в появлении этой теории мы видим в том, что она позволяет обратиться к исследованию процессов обыденного сознания.

### Диадический подход — *LMX*

Идеи создателей этого интеракционистского подхода были революционны: если до этого лидер рассматривался как одинаково относящийся ко всем членам группы, к своим подчиненным, и природа лидерства считалась групповой, то сейчас было выдвинуто предположение о диадической природе лидерства и о неодинаковом характере отношений, возникающих в процессе взаимодействия, с разными подчиненными.

Авторами этого подхода являются Г. Грайен (опубликовавший в 1976 году свою концептуальную статью) и его многочисленные сотрудники — соавторы публикаций (они разрабатывали разные аспекты теории, и это обстоятельство порой приводит к тому, что в ссылках наряду с самим Г. Грайеном называются и другие авторы: Ф. Дэнсерей, Т. Минами, Д. Оррис, Т. Джонсон, Дж. Кэшмен, В. Хейгей, Р. Лайден, Д. Дюшон, С. Грин, Т. Тейбер, М. Новак, П. Соммеркампф, Т. Скандура и др. (Dansereau F., 1995; Dienesch R. M., Liden R. C., 1986; Fairhurst G. T., 1993; Kozlowsky S. W. J., Doherty M. L., 1989; LeBlanc P. H., de Jong R. D., Gcersing J., Furda J., Komproe I. H., 1995; Wayne S. J., Liden R. C., Sparrowe R. T., 1994).

С момента своего возникновения в середине 1970-х годов теория претерпела изменения, и прежде всего в названии: сначала оно звучало как *VDL* (*vertical dyad linkage*) — вертикально-диадическое сцепление, а позднее *LMX* (*leader-member exchange*) — обмен между лидером и последователем.

Положения теории также со временем развивались и уточнялись. Неизменным оставалось лишь представление о диадической природе лидерства. Рассмотрим эти положения.

1. Модель основывалась на допущении Т. Якобса (высказанном им в 1971 году), что лидерство и власть различаются между собой, а также на представлении о лидерстве как о процессе исполнения роли.

2. Вначале высказывалось предположение, что в процессе взаимодействия с подчиненными лидер формирует разные типы отношений:

а) с членами «ин»-группы (небольшим числом ключевых подчиненных, которые становились искренними сторонниками и помощниками лидера) он устанавливал хорошие взаимоотношения — искренние, доверительные, которые описывались понятием «лидерство»;

б) с членами же «аут»-группы (не разделявшими взгляды и стремления лидера) эти отношения были плохими, формальными, ограниченными лишь контрактом и должностью, называемыми «менеджерированием» (*managership*).

3. В дальнейшем было выделено три типа отношений: *высокого, среднего и низкого обмена, или LMX* (первый и последний соответствовали «ин»- и «аут»-групповым отношениям, а второй был промежуточным).

Считалось, что не только лидер, но и последователь на равных принимает участие в формировании этих отношений: лидер и последователь как бы обмениваются между собой выгодами (в случае высокого обмена):

- большим статусом, большим влиянием, наградами, похвалами — со стороны лидера;

- усердной работой, выходящей за узкие рамки формального выполнения обязанностей (т. е. мотивацией на сверхдостижения), поддержкой стремлений лидера — со стороны последователя.

При этом у лидера и последователя наблюдалось сходство взглядов, ценностей, целей.

4. Было выделено три *стадии* обмена в системе «лидер–последователь»:

- *первая стадия* — принятие роли — когда лидер выясняет способности и отношения подчиненного;
- *вторая стадия* — ее осуществление — в результате переговоров достигаются соглашения по важным аспектам взаимоотношений (владению определенной долей информации; участию подчиненного в процессе принятия решений; характеру решаемой задачи; уровню автономии и власти подчиненного; поддержке его со стороны начальника; уровню интереса и доверия со стороны начальника);
- *третья стадия* — рутинизация роли — происходит повторяющееся воспроизведение выработанных на предыдущей стадии образцов поведения лидера и подчиненного.

5. Ключевой переменной этого процесса считалась терпимость на переговорах (*negotiating latitude – NL)*, т. е. характер и качество взаимоотношений, развивающихся в этих интеракциях.

6. Члены группы с высоким *NL* оказались более искренними, более благоразумными и более эффективно общались с лидерами, чем члены группы с низким *NL*, формируя отношения высокого и низкого обмена соответственно. Средний тип был промежуточным.

7. Г. Грайен и Т. Скандура выделили шесть позитивных ресурсов лидера, с помощью которых он может создавать отношения с подчиненным:

1) влияние на принятие решений;
2) информация (особенно о будущих планах организации по должностному росту);
3) ценные деловые предписания;
4) свобода или автономия при выполнении рабочего задания (возможность выполнять его самому, без указаний лидера);
5) поддержка, которую лидер оказывает рядовому участнику в его деловой активности;
6) внимание, с которым лидер следит за профессиональным развитием своего подчиненного.

Позднее происходило не только подтверждение в исследованиях основных положений теории, но и дальнейшее ее развитие и расширение.

Так, Р. Динеш и Р. Лайден предположили влияние на *LMX* факторов расы, уровня образования участников, первоначальной продуктивности работы, внеслужебного поведения и использовали в разработке модели достижения атрибутивной теории, социального обмена и влияния; обратили внимание на активное влияние последователей на лидера (в том числе и новичков).

А. С. Козловски и М. Доухерти показали связь высокого *LMX* с позитивным и сходным с лидерским восприятием психологического климата организации у подчиненных (Kozlowsky S. W. J., Doherty M. L., 1989).

8. В ответ на упреки в патриархатности теория *LMX* была расширена посредством включением фактора пола, и акцент сместился на изучение гендерных различий лидеров (Fairhurst G. T., 1993) и связь с инграциацией (это особый тип влияния одного человека на другого с помощью обаяния — подробно феномен инграциации будет рассмотрен в главе 4) (Wayne S. J., Liden R. C., Sparrowe R. T., 1994).

В целом, несмотря на критику (в частности, по поводу узости подхода, невнимания к важнейшим ситуационным переменным), теория *LMX* остается одной из наиболее популярных, и не только в США, но и в других странах (Dansereau F., 1995; Dienesch R. M., Liden R. C., 1986; Fairhurst G. T., 1993; Kozlowsky S. W. J., Doherty M. L., 1989; LeBlanc P. H., de Jong R. D., Gcersing J., Furda J., Komproe I. H., 1995; Wayne S. J., Liden R. C., Sparrowe R. T., 1994).

Предпринимаются также попытки проверки ее положений в других культурах, отличных от американской.

По нашему мнению, эта теория оказалась промежуточной между традиционным так называемым транзакционным подходом, рассматривавшим лидерство как систему сделок с подчиненными (к этому направлению причисляются обычно те модели, которые разрабатывались до 1980-х годов), и трансформационным, приближаясь по духу к последнему.

## Харизматическое лидерство

Понятие харизмы используется начиная еще с М. Вебера (1990) Берлевым, Хаузом, Катцем и Канном, Бернсом, Дж. А. Конжером, Б. Бассом, а также Р. Трайсом и А. Бейером. Можно даже говорить о появлении харизматического направления в лидерологии.

Все концепции этого направления считают **харизматическими** следующие характеристики лидера:

- демонстрацию стратегического предвидения;
- вдохновляющее воздействие на последователей;
- демонстрацию суперспособностей к впечатляющему (*impression*) менеджменту;
- доверие последователей;
- предвидение кризисных ситуаций;
- способность к трансформации (преобразованию) последователей (Aberbach D., 1995; Morales J. F., Molero F., 1995; Riordan C. A., Gross T., Maloney C. C., 1994; Tepper B. J., Schriesheim C. A., 1990).

Рассмотрим некоторые концепции более подробно.

1. **Дж. Конжер** и **Р. Канунго** разрабатывают **атрибутивную** модель, согласно которой последователи приписывают лидеру харизматические черты, наблюдая за его поведением на протяжении сменяющих друг друга трех стадий в процессе:

1) оценки ситуации (учитывается точность этой оценки);
2) демонстрации стратегического предвидения, в частности, с помощью формулировки нетрадиционных целей;
3) демонстрации способности служить примером и вдохновлять последователей (с помощью впечатляющего менеджмента).

2. Основываясь на понятиях социализированного и персонализированного стремления к власти, введенных Д. Мак-Клелландом, **Хауэлл** выделяет соответствующие два вида харизматического лидерства:

1) социализированная харизма характеризуется:
   - ✧ сдержанным стремлением к власти и не слишком усердным использованием ее;
   - ✧ индуцированием интернализации (т. е. возникновения ценностей, общих для лидера и последователя);
   - ✧ стремлением к целям, соответствующим потребностям подчиненных;
   - ✧ постоянной их поддержкой и интеллектуальной стимуляцией;
2) для персонализированной харизмы свойственны:
   - ✧ несдержанное стремление к власти и усиленное использование этой власти;
   - ✧ индукция идентификации (т. е. взаимоотношения между лидером и последователем строятся на основе привлекательности лидера);
   - ✧ стремление к целям, представляющим выгоду лично для лидера, и обманом, силой навязанным последователям;
   - ✧ поддержка последователей демонстрируется лидером только в случае, если это ему выгодно.

В результате последователи социализированного лидера становятся автономными, свободными и ответственными, а персонализированного — зависимыми, подчиненными и покорными.

Если социализированные лидеры в целом полезны для организации, так как стремятся к целям, конгруэнтным ее целям, то персонализированные приносят пользу лишь в кризисных ситуациях.

3. **Кетц де Врейз** рассматривает харизматическое лидерство с позиций **психоаналитической** парадигмы: лидер воспринимается последователями как стабильная фигура отца, когда он демонстрирует исполнение одной из трех ролей:

- ◆ героя;
- ◆ прорицателя;
- ◆ спасителя.

При этом действует процесс переноса (трансференции). Особенно восприимчивыми в этом плане являются беспомощные, эмоционально неустойчивые, плохо контролирующие себя последователи и последователи, находящиеся в критической ситуации. Такая ситуация действует и на лидера — он может перейти от адекватного восприятия себя к резкому преувеличению своих достоинств, стремясь увеличить одновременно и зависимость от него последователей (Tepper B. J., Schriesheim C. A., 1990).

В главе 4 рассматриваются примеры такого патологического изменения личности лидеров — мужчин и женщин.

4. **Д. Эбербах** объединяет в своей концепции **харизму и теорию преданности** Дж. Боули:

- ◆ в ситуации кризиса последователи получают «харизматическую травму», что приводит к деиндивидуализации и усилению семейной привязанности к лидеру — харизматической гомогамии (любви к одному человеку);

- ситуация кризиса дает власть харизматическому лидеру и вынуждает его использовать директивный стиль.

5. По **Р. Трайсу** и **А. Бейеру**, харизматическое лидерство в противоположность инструментальному, направлено на **сохранение** (иногда — развитие) **целостной культуры организации**, проявляющейся:

- в определенной *идеологии* (имплицитных ценностях, нормах, взглядах);
- в виде *культуральных форм* (символов организации, ее лозунгов, принятом жаргоне, мифах, легендах и т. п.).

Эта идеология и культуральные нормы позволяют членам организации справляться с неопределенностью и противоречивостью ситуаций, складывающихся в организации (Aberbach D., 1995; Morales J. F., Molero F., 1995; Tepper B. J., Schriesheim C. A., 1990).

Тенденция рассматривать многие процессы, происходящие в организации, в том числе и лидерство, как часть ее культуры очень характерна для современной организационной психологии (Ashkanasy N. M., Kennedy J., Trevor-Roberts E., 2000).

6. **К. Клейн** и **Р. Хауз** считают, что харизма характеризует не лидера и последователя, но **отношения** между ними — это огонь, который зажигает, воодушевляет последнего. Если подобные взаимоотношения возникают у лидера, имеющего харизматические способности, со всеми подчиненными, речь идет о *гомогенной* харизме, если же только с некоторыми, немногочисленными, имеет место *вариативная* харизма (Klein K. J., House R. J., 1998).

Среди харизматических концепций особое место занимает трансформационное лидерство.

## Трансформационнное лидерство

До середины 1980-х годов подход Университета Огайо к лидерству доминировал в организационной психологии. Использовались два показателя эффективности организации: продуктивность работы и удовлетворенность тех, кто выполнял эту работу. Были популярны стили лидерства, принятые в этом подходе (внимание к подчиненным и инициативная структура), а также фидлеровские (деловой и эмоциональный) стили и те, что составляли «менеджерскую решетку» Р. Блейка и Дж. Моутон (ориентация на задачу и на взаимоотношения).

В 1985 году Б. Басс обрушился с резкой критикой на эти и подобные им подходы, считая, что они рассматривают лишь лидерство низшего порядка, названное им **транзакционным**:

- взаимодействие с лидером представляет собой выгодный обмен, сделку с ним (транзакцию), и степень признания последователями кого-то в качестве лидера пропорциональна количеству использования лидером различных способов поощрения и наказания (в виде зарплаты, похвалы, признания, предупреждения);
- такие отношения с подчиненными ориентированы на сиюминутные цели, на сохранение статус-кво.

В отличие от транзакционного **трансформационный** лидер ориентирован на создание долговременных отношений с подчиненными, поэтому он пытается пре-

образовывать (трансформировать) их таким образом, чтобы они стремились к сверхдостижениям. Назначение лидерства высшего порядка — трансформационного (иногда его называют дальновидным) — состоит в продуцировании и прогнозировании изменений в организации: взглядов, ценностей, целей.

Лидер так трансформирует своих подчиненных, что они начинают воспринимать цели организации как свои собственные.

Этот процесс осуществляется с помощью четырех механизмов:

1) харизмы лидера (предвидения будущего и способности сообщать об этом);
2) интеллектуальной стимуляции (поощрения стратегического мышления и рационального решения проблем);
3) внимания к подчиненным (проявляется в создании команды единомышленников);
4) вдохновляющего стимулирования (внушения энтузиазма и оптимистичного взгляда на будущее).

Развивая концепцию трансформационного лидерства, **Б. Эволио** и **Гиббонс** отвергли психоаналитическое, а также гуманистическое объяснения харизмы, предлагая вместо них **конструктивистское**:

- трансформационное лидерство проходит четыре стадии, начиная от незрелости, ориентации на себя и заканчивая способностью обеспечить чувство безопасности у последователей и преобразовывать их;
- при этом лидеру совсем не обязательно обладать суперкогнитивными способностями, чтобы выполнять харизматическую роль.

Б. Бассом и Б. Эволио была создана и методика изучения такого лидерства — мультифакторный лидерский вопросник (MLQ), который включал кроме четырех шкал, соответствующих названным механизмам, еще три — измеряющих транзакционное лидерство (пропорция наград, наказания и невмешивающийся стиль).

Сам Басс и множество других ученых (Дж. Сонжер, Дж. Хартер, Дж. Хант, Б. Бэлиджа, Х. Дэшлер, Ц. Шришейм и др.) продолжают изучать преимущества транзакционного и трансформационного лидерства.

Было показано, что команда последователей работает более продуктивно, она нацелена на сверхдостижения, и трансформационные лидеры оцениваются выше и подчиненными, и начальниками.

Позднее сторонники трансформационного подхода к лидерству разделились на два направления.

Одни (Н. Тиши и М. Деванна, к примеру) стали изучать изменение поведения лидеров в соответствии с инновациями в организациях; другие (Б. Басс с сотрудниками) — различные отличительные черты, присущие лидерам и мотивирующие конкретного последователя на более высокий уровень достижений и стремлений (Komives S. R., 1991; Morales J. F., Molero F., 1995; Tepper B. J., Schriesheim C. A., 1990).

Было также предпринято исследование женщин как трансформационных лидеров (см. главу 4).

Этот подход представляется нам перспективным, поскольку стимулирует других ученых на развитие идеи нового лидерства. Важным является также то, что исследователи имеют возможность изучать его одними и теми же стандартными

методиками, что позволяет сделать сравнение данных, полученных в разных ситуациях, более корректным, чем это было раньше. Последнее обстоятельство — одна из важных тенденций в современной психологии лидерства.

### Гуманистический подход

Его можно было бы охарактеризовать как подход к лидерству, **центрированному на последователе**. Собственно говоря, некоторые концепции, уже рассмотренные выше (представления о социализированном харизматическом или трансформационном лидере), также отражают гуманистические устремления лидерологов. Рассмотрим другие самобытные идеи, которые нельзя отнести ни к харизматическому, ни к трансформационному направлению.

1. **А. Залезник**, недовольный состоянием дел в современном бизнесе, призывает отказываться от царящего в нем технологического менеджмента и вернуться к творческому лидерству. Он выделяет четыре различия между лидером и менеджером:

1) лидер ориентирован на активные цели, а менеджер — на реактивные;
2) лидер ориентирует последователей на выдвижение новых идей, а менеджер помогает им успешно выполнять текущую работу;
3) лидер предпочитает действовать в одиночку (несмотря на то, что он обладает развитой эмпатией в общении с людьми), а менеджер работает с другими (хотя его общение поверхностно, нормативно формальной ролью);
4) лидер выделяет себя из среды, а менеджер считает себя ее частью.

Лидерство основано на влиянии личности. А. Залезник вводит понятие **амицитии** (от лат. *amicitia* — дружба, симпатия) — вид соглашения между лидером и последователем, которое включает как дружеские отношения, так и взаимные деловые обязательства.

Сущность лидерства А. Залезник видит не в технологии управления ( как совокупности приемов воздействия на других людей), сдержанном, неэмоциональном поведении (что характерно, по его мнению, для менеджеров), а в творчестве, продуцировании новых идей и в эмоциональности — черты такого лидерства он замечает в японском менеджменте (Sashkin M., 1990).

Такое обращение к опыту других культур также является характерным для современной американской лидерологии.

Заметим еще одну важную особенность: если раньше, в советское время, можно было говорить, что разделение лидерства и руководства (сейчас — менеджмента) — это достижение отечественной психологии, то теперь и на Западе появилось такое разделение. Причем А. Залезник делает акцент не на формальном их разделении (назначенное и стихийное лидерство), а на содержательном. Это сближает позиции отечественной и зарубежной науки во взглядах на лидерство.

2. Лидер рассматривается как **трейблейзер** (*traiblazer*) — создатель новых путей и способов, первооткрыватель, новатор. Такую программу *личностного лидерства* предлагает **Дж. Клэгг** для того, чтобы решить проблему массового увольнения менеджеров среднего уровня управления. С помощью наград, признания и переобучения можно сделать менеджеров трейблейзерами, считает он, что принесет несомненную пользу организациям.

Выделяются десять метафор, которые характеризуют различные аспекты деятельности лидера как новатора, первооткрывателя, т. е. трейблейзера (вместе с последней — обобщающей — метафорой их становится одиннадцать):

- предшественник (*predecessor*), тот, кто был первым по фактору времени, — раньше всех высказал идею, что-то совершил;
- пионер (*pioneer*) — первый по фактору пространства — прибыл в определенное место раньше других;
- трейблейзер (*traiblaiser*) — тот, кто первым находит маршрут, путь к цели;
- эксперт (*expert*) — имеющий наиболее высокую квалификацию;
- авторитет (*authority*) — владеющий большими знаниями и информацией;
- мастер (*master*) — имеющий больше способностей;
- начальник (*superior*) — имеющий наибольшие власть и влияние;
- старший (*senior*) — имеющий больше опыта;
- ученый (*scholar*) — наиболее обученный, имеющий наибольшую «ученость»;
- изобретатель (*inventor*) — придумавший наилучшую технологию;
- новатор (*innovator*) — создатель наилучшей парадигмы, плана, модели чего-то (Klagge J., 1996).

Эта концепция ценна прежде всего расширением понятия лидерства, осмыслением старых и введением новых метафор, связанных с ним, и мы еще вернемся к ней в разделе о новых понятиях, связанных с лидерством, в том числе и к вопросу о том, почему в русском языке появляются новые термины психологии лидерства.

Важным моментом является также акцентирование внимания на творческой стороне деятельности лидера: чтобы быть новатором, нужно постоянно находиться в творческом поиске. Вот такие лидеры будут востребованы современной организацией и жизнью вообще.

3. Еще в 1977 году А. Бандура высказал идею самоменеджмента (основанном на самовлиянии, самоконтроле подчиненных). И спустя 12 лет **Ч. Менз** и **Г. Симс** сформулировали концепцию, которая носит название «*суперлидерства*» (*superleadership*), однако она не имеет ничего общего с «героическим» направлением, которое разрабатывалось в XIX веке, а скорее противоположна ему.

Суперлидер должен способствовать появлению «*самолидерства*» (*self-leadership*) у подчиненных, исполняя роль не директора, а учителя и воспитателя: он поощряет их ставить собственные цели, не бояться совершать ошибки (кроме имеющих серьезные последствия); замечания при этом делаются в такой форме, чтобы не отбить у них охоту к самолидерству.

Если другие теории побуждали размышлять над тем, как лидеру управлять своими подчиненными, уделяя главное внимание контролирующей функции, то данная концепция делает упор на воспитательной функции лидера — он должен научить своих подчиненных управлять собой.

Сразу было высказано сомнение в слишком оптимистичном взгляде Ч. Менза и Г. Симса на работников — не всем из них свойственна та мотивация к самоуправлению, которую авторы концепции считают естественной (Zaccaro S. J., 1990a; 1990b).

4. Еще большую заботу о последователях можно проследить в разработанной **Робертом Гринлифом** концепции *сервант-лидерства* (*servant-leadership*) — об-

служивающего. Она была опубликована в 1970 году, а в 1980–1990-х годах получила широкое распространение.

По признанию Р. Гринлифа, на него произвел впечатление рассказ Г. Гессе «Путешествие на Восток», в котором шла речь о группе путешественников. Когда слуга, который сопровождал их и заботился о них, исчез, они поняли, что не могут прожить без него, и группа распалась.

И Р. Гринлиф создал концепцию: лидер должен быть именно таким человеком: он должен служить людям, заботиться об удовлетворении их потребностей.

Он выделил следующие характеристики сервант-лидера (или «обслуживающего» лидера):

- прежде всего — желание служить другим;
- стремление лидировать;
- личностный рост (в процессе которого лидер становится более мудрым, автономным, свободным, нравственным); отсутствие привилегий в обществе.

Идеи Р. Гринлифа получили широкое распространение в американском, казалось бы индивидуализированном, обществе, а также в других странах (Великобритании, к примеру): в бизнесе, в государственных учреждениях, университетах, религиозных и некоммерческих организациях; были созданы программы, обучающие сервант-лидерству, реализуемые в центре, названном его именем (Lloyd B., 1996; Spears L., 1996).

5. Существуют и другие гуманистические концепции, которые Е. В. Кудряшова (1996) относит к **ценностным**. Примером может служить концепция, разработанная **Г. Фейерхольм.**

Он использует понятие, введенное М. Лоу, — «*стейкхолдеры*» (*stakeholders*) — это команда последователей лидера (буквально: поддерживающие основу). Лидер определяет ценности организации, поощряет творчество, создает единую команду последователей, которые рассматривают цели организации как свои собственные (нередко являясь и держателями ее акций) и являются активными участниками лидерского процесса, — возникает как бы *командное лидерство* (Е. В. Кудряшова, 1996).

Это усиление роли последователей — от пассивной до почти лидерской позиции; изменение функций лидера — от контролирующей до воспитательной функции и изменение понимания лидерства — от доминантного, агрессивного, ассертивного, конкурентного, макиавеллистского, манипулятивного, эгоистического до кооперативного, демократического и благородного, отказавшегося от привилегий (по нашей терминологии — переход от конкурентной к кооперативной модели лидерства), составляют *прогрессивные тенденции* в современной лидерологии.

6. Казалось бы, появление гуманистических тенденций в поведении лидера внушает оптимизм. Однако мы были бы далеки от реальности, если бы не назвали прямо противоположную тенденцию в жизни и науке — условно назовем ее «*антигуманное*» лидерство.

Жестокое поведение лидера (и менеджера) по отношению к последователям — явление не новое (некоторые правители рубили головы своим подданным, лидеры неформальных девиантных группировок прибегали к избиениям, а политические лидеры не стеснялись в применении безнравственных техноло-

гий — не только по отношению к конкурентам, но и к своим избирателям — тем, кем они собирались руководить в будущем). Однако психологи всего мира в основном сосредоточивали свое внимание на позитивном лидерстве. Реалии жизни заставили организационных психологов прежде всего исследовать новый вид лидерства — девиантный, жестокий.

Появилось название этого типа лидерства — *деструктивное*. Это понятие ввел **С. Эйнарсен** (Aasland M. S., Skogstad A., Einarsen S., 2005) со своими коллегами из Норвегии. В противоположность конструктивному лидерскому стилю он выделил три разновидности деструктивного:

1) популярный, но нелояльный;
2) разрушительный («*derailed*», буквально — «сошедший с рельсов»);
3) тиранический.

Эти названия пока не устоялись, и норвежские психологи предложили еще один термин, которым обозначается особый тип взаимоотношений менеджера и подчиненного, вызывающий ассоциации с боем быков в Испании, — **«буллинг»** («*bulling*» — грубый тон высказываний, рукоприкладство и пр.), против чего, естественно, возражают некоторые психологи (в частности, испанские), у которых слова, связанные с корридой, буквально с ней и ассоциируются.

Нам представляется очень важным этот аспект деятельности лидера и менеджера — негативный. До недавнего времени он почти не исследовался, хотя реально существовал, — естественно, что в сложной рабочей обстановке проявляются не только позитивные качества лидера.

В самом деле, в организациях нередка ситуация, когда источником многих негативных эмоциональных переживаний (огорчение, гнев, фрустрация, досада и др.) для работников выступает их начальник (его эмоциональные и поведенческие реакции), при этом, по данным конкретных исследований, у индивидов с избегающим стилем во взаимоотношениях гнев возникал в ответ на несдержанность и предательство начальника, а тревожные лица испытывали фрустрацию при его чрезмерном критицизме (данные, полученные английской исследовательницей Анни Гейм (Game A. M., 2005)).

Проводятся исследования «жертв» менеджмента, названного «bulling» (уже упоминавшаяся норвежская группа психологов, а также В. Майер и другие ученые из Италии (Majer V., Giorgi G., Fabio A. D., Bazzucchi M., 2005)).

С такими «жертвами» связаны и работы по изучению «*мёбинга*» («*mobbimg*») — психологического террора (нередко включающего и сексуальное насилие), которому подвергается множество работников в организациях. Негативную роль менеджеров в этом процессе выявили, к примеру, итальянские психологи — Г. Трентини и его коллеги (Trentini G., Bustreo M., Trentini A., Bolla M. C., 2005). Менеджеры, которые применяют позитивный лидерский стиль («истинные лидеры»), не прибегают к мёбингу в отличие от «негативных лидеров». Мёбинг ведет к множеству пагубных последствий: к снижению производительности труда, частым заболеваниям персонала и в целом — к «нездоровью» организации.

По данным М. Сейнт-Гермайна (Saint-Germain M., 2005) из Канады, мёбинг чаще наблюдается в неэффективно управляемых организациях, с плохой коммуникацией, обилием конфликтов и взаимоотношениями, исключающими поддержку. В программу борьбы с мёбингом входят:

- изменение структуры власти в организации;
- обучение персонала приемам преодоления мёбинга;
- изменение поведения «агрессора»;
- помощь его жертвам.

Ник Шмиел (Chmiel N., 2005) из Великобритании (до недавнего времени президент Европейской ассоциации организационной психологии — EAWOP) обратил внимание на то, что при исследовании несчастных случаев в организациях с помощью самоотчетов обычно получают заниженные данные (т. е. ситуация в организациях еще хуже, чем мы получаем в исследованиях), и важным фактором, способствующим созданию безопасной среды на работе, является подчинение соответствующим правилам и возможность предвидеть вероятные повреждения.

Думается, что аналогичное «приукрашивание действительности» имеем мы и в случае с деструктивным лидерством и мёбингом — широта их распространения, очевидно, достаточна велика. Именно поэтому исследование этих явлений — весьма актуальная задача.

Итак, мы рассмотрели множество концепций и подходов к лидерству. Какие из них считать более заслуживающими внимания? Существуют два важных критерия проверка временем и популярность.

Можно выделить следующие параметры популярности той или иной теории (хотя мы понимаем, что можно выбрать другие критерии и параметры):

а) количество последователей, в течение многих лет поддерживающих и развивающих ее и даже критикующих — как правило, яростной критике подвергаются все наиболее заметные идеи;
б) количество исследований, выполненных с ее позиций;
в) число организаций, принявших на вооружение идеи, методы, рекомендации данной теории, т. е. внедривших полученные результаты.

Если принять во внимание всю историю изучения лидерства, а не только последнюю четверть XX века (см. материал этой и предыдущей глав), с этих позиций наиболее существенный вклад в американскую лидерологию (выразившийся во влиянии на ученых по перечисленным выше критериям) внесли исследования, использующие следующие идеи:

1) бихевиоральную парадигму, а также психоаналитическую и когнитивистскую парадигмы;
2) все подходы — личностный, ситуативный, интеракционистский, гуманистический;
3) конкретные концепции — Ф. Фидлера, Р. Хауза, ученых Университета Огайо, теорию *LMX*, теории трансформационного и харизматического лидерства.

Нельзя не признать, что это деление достаточно условно, особенно когда наметилось взаимодействие различных подходов и концепций.

Е. В. Кудряшова (1996) даже считает, что в ближайшем будущем ожидается создание единой теории лидерства. Мы далеки от этой мысли в силу слишком большой сложности проблемы. Важно то, что появляются новые идеи, которые

стимулируют продолжение исследований, несмотря на множество «тупиковых» ситуаций, в которые порой попадала лидерология в прошлом.

В настоящее время лидерство изучают во многих европейскиих странах: во Франции (Ж. Фейли, Г. Джохэннорт), в Германии (Ф. Кемпс, М. Келбер), Дании (Дж. Дженсен), Норвегии (А. Тенманн, Й. Джорстад), Великобритании (Б. Хенрикус, Р. Кин, Э. Джеймс, П. Канстлер, Дж. Бартон, Т. Мелеймд, М. Бреснен, П. Розенталь, Д. Гуест, Д. Эбербеч, Дж. Ландау, М. Ляфрэнс), Нидерландах (П. Лебленк, Р. де Йонг, Ж. Гирсинг, Дж. Фурда), Польше (К .Ройан), а также в Канаде (М. Джевидэн, Б. Беммелс, С. Кей).

По-прежнему их больше всего в США (Р. Стогдилл, Г. Липпитт, Ф. Фидлер, Е. Богардус, Р. Хауз, А. Игли, К. Бэртол и многие другие) — в 1974 году Р. Стогдилл для своего фундаментального «Руководства по лидерству» отобрал 5000 наиболее значимых работ (Stogdill R. M., 1974). Позже называлась цифра 7000 (Алифанов С. А., 1991), но и она не окончательна.

Сформировались целые области лидерологии, которые изучают разные аспекты этой проблемы: лидерство в организациях, политическое, а также гендерное, кросс-культурное лидерство.

В США 32 исследовательских центра занимаются лидерством (см. Кудряшова Е. В., 1996).

Эти цифры говорят о приоритете американской лидерологии, о значимости ее в этой стране. Но это обстоятельство имеет и свои минусы — принимаются феномены, теории, рожденные в одной стране, что может искажать «мировую картину» лидерства.

И хотя исследования лидерства проводятся в Мексике (М. Лиэл), Японии (В. Танака, Й. Нагата, Ф. Секи, Й. Нейсуми), Китае (Б.-С.Ченг), Австралии (Г. О'Брайен, Ф. Хэрри, Е. Кокс), Южной Африке (К. Орпен), на Филиппинах, Цейлоне, в Гондурасе и т. д. (см., к примеру, Cox E., 1996; Farh J. L., Dobbins G. H., Cheng B.-S., 1991; Orpen C., 1977; O'Brien G.E., Harry F., 1977; Tanaka Y., England G. W., 1972), все же большая их часть проведена в одной культуре — европейско-американской, так же как и другие социально-психологические исследования.

Н. М. Лебедева (1999) справедливо сетует, что 90% всех социально-психологических работ приходятся на эту культуру, т. е. на «представителей» 7% всего населения Земли.

Поэтому возникла необходимость активного изучения лидерства в других культурах (об этом пойдет речь в следующих главах).

# Отечественные исследования

В середине 80-х годов XX века в отечественной лидерологии произошли изменения, отразившие демократические и экономические преобразования в обществе. Был снят негласный запрет на некоторые темы и понятия (исследование политических лидеров, этнических различий лидеров и руководителей и т. п.). Появились новые объекты исследований — предприниматели, депутаты и их избиратели и т. д. Кроме того, возросшее число психологов и их практическая ориентация привели к появлению целых областей психологии лидерства, в том числе и при-

кладного характера. Начался пересмотр некоторых понятий и изучение мало разработанных тем.

В результате исследования лидерства в последние полтора десятилетия обрели следующие черты:

1) количественное увеличение работ по проблеме;
2) появление отраслей лидерологии: политического, организационного, спортивного, учебного, семейного лидерства;
3) переход от жесткой критики к серьезному анализу достижений зарубежной науки;
4) пересмотр понятия лидерства и появление новых терминов, связанных с ним;
5) разработка возрастного аспекта лидерства;
6) появление новых концепций;
6) формирование гендерного подхода к лидерству,
7) проведение первых кросс-культурных исследований лидерства;
8) появление междисциплинарности в разработке лидерологии.

Рассмотрим некоторые из этих черт более подробно.

1. Наиболее бурно развивались исследования лидерства в русле **политической психологии**: работы Е. В. Егоровой (1983), Л. В. Ольшанского, Л. Я. Гозмана, Е. Б. Шестопал (1996), А. И. Юрьева (1992), Г. Г. Дилигенского (1996), И. Г. Дубова, С. Р. Пантилеева (1992), М. И. Медведева (1992), В. П. Пешкова (1994), С. С. Сокола (1990), П. В. Соломки (1992), В. А. Фролова (1992) и др.

Изучались следующие проблемы:

- анализ личности президентов (Б. Н. Ельцина, М. С. Горбачева) и лидеров политических партий;
- развитие их коммуникативных способностей;
- лидерство в системе «депутат–избиратель»;
- имидж политического лидера;
- лидерство стачечного рабочего движения и т. п.

Эти исследования носили в основном прикладной характер.

К изучению политического лидерства и связанных с ним процессов прибегали и представители родственных с социальной психологией отраслей. Социологи, к примеру, использовали наработки психологов и обогащали психологию своими идеями.

Представители других областей психологии, ранее не связанных с социальной, также обращались к лидерству. Так, В. Ф. Петренко, О. В. Митина (1997) применили общепсихологический психосемантический подход при изучении политического менталитета и отношения к лидерам политических партий в ряде стран ближнего зарубежья.

В целом на этом этапе наблюдается все большая междисциплинарность в изучении лидерства, и не только политического.

2. Начатое еще в 1960-х годах в ленинградской, московской, курско-костромской социально-психологических школах, на данном этапе изучение *организационного лидерства* было продолжено в рамках:

а) социальной психологии управления — работы А. Л. Свенцицкого и сотр. (1986), И. П. Волкова (1989), А. Л. Журавлева (1983), Ю. П. Платонова (1992), В. А. Толочека (1995) и др.;

б) психологии менеджмента (Г. С. Никифоров со своими коллегами (Психология менеджмента, 1997)) и др.

Появились новые аспекты этой проблемы:

- мотивация руководителя;
- взаимодействие стилей руководителей разного ранга;
- женский и культурный менеджмент и т. п.

3. Оформилось **спортивное лидерство**: В. Д. Гончаров (1971), Т. Г. Джамгаров, В. И. Румянцева 1983), Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак (1985) и др., используя все достижения лидерологии, установили специфические черты лидеров этого вида деятельности, все более популярного в человеческом обществе.

4. Продолжалось изучение **лидерства в учебных группах** — школьников и студентов (по-прежнему одного из популярнейших объектов социальных психологов): работы Е. М. Дубовской (1984), А. А. Русалиновой (1968), Т. М. Щегловой (1987), Т. Л. Крюковой (1986), Н. М. Комаровой (1997), наши собственные (Бендас Т. В., Соловьева С. В., 1987) и др.

5. Изучение некоторых видов лидерства является недостаточным. Это касается в первую очередь так называемых лидеров с отрицательной направленностью, или **девиантных лидеров**: работа М. С. Полянского (1991) по исследованию и профилактике появления таких лидеров в воинских коллективах является скорее исключением.

6. Хотя проблема **полового диморфизма** является классической для отечественной психологии (особенно для школы Б. Г. Ананьева), тем не менее не многие авторы на данном этапе изучают **половые**, или **гендерные**, **различия лидеров**: В. И. Румянцева (1989), Н. В. Ходырева (Психология менеджмента, 1997), И. Н. Логвинов (1996), Т. В. Бендас (1999; 2000) и др.

Н. В. Ходырева (в указанной книге) называет факторы, препятствующие внедрению женщин в бизнес:

- гендерная социализация;
- гендерные стереотипы, воспроизводящиеся в том числе в языке и средствах массовой информации;
- распределение партнерских ролей.

В. И. Румянцева (1989) установила различие структур лидерских статусов в спортивных командах высших достижений — мужских и женских: для первых была характерна более жесткая и резко выраженная иерархия лидерских статусов, для вторых — «размытая» структура.

И. Н. Логвинов (1996), изучая молодежных лидеров в ситуациях наличия или отсутствия социальной депривации (в районах чернобыльского следа), установил:

- в обеих ситуациях лидерами чаще становились девушки, чем юноши;
- их лидерство было скорее «парциальным», чем «абсолютным»;
- те, кто побывал в «загрязненных» районах, отличались не только от юношей, но и от других девушек-лидеров повышенной тревожностью и настойчивостью.

В наших исследованиях, выполненных самостоятельно и с соавторами, обнаружено:

- большая продуктивность мужских студенческих академических групп и мужчин-лидеров по сравнению с женскими в экспериментальных заданиях (реальные группы изучались в лабораторном эксперименте);
- преобладание авторитарных черт у девушек-лидеров и демократичных — у юношей-лидеров (группы старшеклассников);
- женщины — лидеры студенческих групп были моложе и своих последователей, и мужчин-лидеров;
- в женских студенческих группах наблюдалось большее рассогласование формального и неформального лидерства, чем в мужских;
- изучение женщин — мастеров швейной фабрики — показало их стремление к руководству и ответственности; ориентацию на взаимоотношения с окружающими; привлекательность возможности воспитывать людей и принимать самостоятельные решения; наибольшее распространение авторитарного и демократического стилей руководства;
- наличие принципа долженствования по отношению к мужскому лидерству со стороны женщин — рядовых членов группы, особенно в условиях «мужского» (технического) экспериментального задания;
- большая сексуальная привлекательность женщин — студенческих лидеров по сравнению с их коллегами-мужчинами в оценке экспертов (Бендас Т. В., Соловьева С. В., 1987; Бендас Т. В., 1998; Соловьева С. В., Сабирова Р. Ш., Бендас Т. В., 1990; Bendas T., 2000, 2001, 2005, 2007).

Другие результаты наших исследований, кроме указанных здесь, мы приведем в следующей главе — в соответствующих по содержанию разделах.

Половые различия лидеров изучаются и у дошкольников (Сенько Т. В., 1991, 1992). Однако в целом отечественная гендерная психология лидерства находится в стадии становления.

7. Появился новый аспект лидерологии — **возрастной**. В основном работы касаются детского и юношеского периодов:

а) лидерство изучается в группах:

   ✧ *дошкольников* (Т. В. Сенько, 1991, 1992; М. А. Викулина, 1997) или

   ✧ *школьников* (уже упоминавшиеся исследования в учебных группах);

б) проводятся и сравнительные исследования *лидеров разного возраста* (дипломные работы, выполненные под нашим руководством Н. В. Сахаровой, В. В. Белашовой, Ю. В. Долинской, см. Бендас Т. В., 2000);

в) определена проблема необходимости изучения *лидерства в пожилом и старческом возрасте* (Г. М. Меркина, Е. Н. Резников (1994).

Рассмотрим некоторые полученные результаты более подробно.

Существование лидерства уже в дошкольном возрасте было обнаружено не только в зарубежных работах. Так, Т. В. Сенько установила при изучении групп старших дошкольников:

1) системы положительного и отрицательного доминирования и аналогичные системы подчинения;
2) лидер с положительным доминированием демонстрировал следующие формы поведения: помогал, хвалил, руководил; с отрицательным — заставлял, приказывал, ругал, нападал;
3) лидеры отличались от тех, кто подчинялся, более высокой познавательной активностью;
4) матери мальчиков имели более доминантные притязания, воспитывая в своих сыновьях инициативность, независимость, стремление к поиску, в отличие от матерей девочек;
5) как матери, так и отцы требовали от девочек более подчиненного поведения, чем от мальчиков;
6) воспитатели и родители предъявляли противоречивые требования к детям: одновременно демонстрировать и подчиненное, послушное поведение, и инициативное, активное, — в результате дети вели себя по-разному в отношениях со взрослыми и сверстниками;
7) в целом формирование качеств, связанных с доминирующим или подчиненным поведением, зависело от требований, предъявляемых родителями и воспитателями.

М. А. Викулина также пришла к выводу о правомерности употребления понятия «лидерство» в дошкольном возрасте и получила следующие результаты:

1) мальчики чаще девочек становились лидерами, хотя среди наиболее ярких лидеров их было примерно одинаковое количество;
2) мальчики в играх чаще использовали авторитарный, а девочки — демократический стиль;
3) девочек-лидеров интересовали отношения между участниками деятельности, а мальчиков — сама деятельность;
4) лидеры обладали определенным набором качеств: инициативностью, активностью, общительностью, самостоятельностью, настойчивостью, умелостью, эмпатией;
5) были обнаружены лидеры с положительной и отрицательной направленностью (с повышенной потребностью в самоутверждении, но без учета интересов партнеров);
6) выявилась несформированность у лидеров-дошкольников нравственной направленности, организаторских способностей и адекватности восприятия эмоций партнеров по играм.

Под нашим руководством было выполнено несколько дипломных работ по сравнению лидерства у школьников разных возрастных периодов.

Так, Н. В. Сахарова, изучив лидеров в младшем, подростковом и юношеском возрастах (2-е, 7-е и 11-е классы соответственно), установила связь личностных характеристик лидера с возрастом — лидеры обладали качествами, ценимыми сверстниками:

1) младшие школьники отличались хорошей успеваемостью, что вызывало одобрение со стороны учителя;

2) подростки — физическим развитием (особенно мальчики), хорошим телосложением и демонстративным поведением;
3) юноши — внешней привлекательностью, хорошим материальным положением (либо обеспеченным родителями, либо достигнутым за счет собственных усилий).

В дипломных работах В. В. Белашовой и Ю. В. Долинской было показано, что в подростковом возрасте одинаково часто лидерами становились как мальчики, так и девочки, а в юношеском преимущество было у девушек, которые отличались большей личностной зрелостью и своей «воспитательной» направленностью. Представления о качествах, необходимых лидеру, у учеников и учителей имели общие и отличительные черты (в частности, ученики ценили преданность в отличие от учителей).

Г. М. Меркина и Е. Н. Резников (1994), изучая лиц активного пенсионного возраста, установили, что пожилые люди перестают быть лидерами — и не только в производственной, но и в семейной сфере, что порой переживается ими достаточно тяжело.

Эти интересные исследования должны быть продолжены для уточнения вопроса о «начальном» периоде лидерства, его онтогенезе в разные возрастные периоды, и особенно о «конце» лидерства (т. е. «угасании» способности быть лидером в преклонном возрасте).

8. В последнее время и в отечественной лидерологии появился интерес к **культуральному** аспекту лидерства:

- о необходимости различать менеджмент в разных культурах (американской, японской, русской) говорят Г. С. Никифоров (Психология менеджмента, 1997) и А. Л. Свенцицкий (1986);
- данные об отличии семейного лидерства в разных культурах (по материалам зарубежных исследований) можно найти в работе Н. Лебедевой (1999);
- в наших исследованиях с соавторами (Бендас Т. В., Соловьева С. В., 1987; Бендас Т. В., 1988) было обнаружено различие частоты появления лидеров в русских и казахских студенческих группах: в последних практически не выдвигались в качестве лидеров девушки, предоставляя юношам решать групповые задачи. Но в целом этот аспект лидерологии остается еще мало разработанным. Некоторые результаты конкретных исследований мы рассмотрим в следующей главе.

9. Появление **новых концепций** также обогатило современную отечественную психологию лидерства. Назовем три такие концепции: В. И. Румянцевой (1989), Р. Л. Кричевского (Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М., 1991), Г. С. Никифорова (Психология менеджмента, 1997). Рассмотрим их более подробно.

**В. И. Румянцева** сформулировала **структурно-функциональную концепцию лидерства в спорте**. Вот ее основные положения:

1) процесс лидерства детерминирован тремя группами факторов — объективно-первичными (макроуровень), объективно-вторичными (микроуровень) и субъективными (личностными);
2) различные структурные характеристики иерархически организованы;

3) существуют три синтезирующие функции лидерства: организационная, информационная и социализирующая;
4) инструментальное и экспрессивное лидерство имеет различные личностные структуры;
5) лидерство в спорте имеет фазовый характер, проходя подготовительную, исполнительную и коррекционную фазы;
6) в спорте высших достижений доминирует не дифференциация ролей в группе (что было установлено в других исследованиях спортивных команд), а интеграция различных лидерских ролей в лице одного спортсмена;
7) структурирование лидерских статусов различно в мужских и женских группах.

**Концепция ценностного обмена Р. Л. Кричевского**, нашедшая подтверждение в экспериментальных исследованиях (Е. М. Дубовской, к примеру в юношеских группах (см.: Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М., 1991)), исходит из представления об идентификации как механизме влияния лидера на других членов группы:

1) лидер обладает наиболее важными для группы ценностными характеристиками;
2) он представляет собой наиболее частый объект идентификации;
3) идентификация чаще всего разворачивается по тем качествам личности, которые особенно значимы для конкретного члена группы и оцениваются им как отсутствующие у него;
4) в процессе взаимодействия лидера и членов группы происходит как бы обмен ценностями — группа обеспечивает лидеру высокий статус в обмен на его вклад в создание групповых ценностей;
5) специфика ведущей деятельности группы детерминирует своеобразие динамики процесса лидерства (к примеру, опережение деловой активности по сравнению с эмоциональными отношениями).

**Г. С. Никифоров** свою **концепцию психологического обеспечения профессиональной деятельности** предложил применить **по отношению к менеджерам**, рассматривая их как представителей специфической профессии, а не только как выполняющих определенные должностные обязанности сотрудников. Это психологическое обеспечение охватывает все этапы профессиональной деятельности менеджера — от «входа» до «выхода» из нее:

- отбор менеджеров;
- практическая психологическая подготовка к этой профессии;
- социально-психологическая адаптация к ней;
- текущая диагностика и оценка менеджеров;
- «выход» из профессии и социально-психологическая адаптация к новым условиям жизни.

Иначе говоря, предлагается реализация комплексного подхода в использовании практической помощи менеджерам.

Нам представляется продуктивной идея создания концепций не лидерства «вообще», а применительно к конкретному его виду, что и реализовано в трех приведенных разработках.

Завершая исторический обзор, подчеркнем все большее сближение позиций зарубежной и отечественной лидерологии — это касается и достижений, и проблем.

Некоторые направления можно считать наиболее перспективными в силу своей недостаточной изученности: возрастной, гендерный и культуральный аспекты, а также девиантное лидерство.

Как нам кажется, самая грандиозная тенденция современной психологии лидерства — возникновение гендерного подхода. Без нее трудно рассматривать лидерство в настоящее время. Возникла целая область лидерологии — гендерная психология лидерства. И нам кажется, что сейчас нуждаются в пересмотре ряд понятий и теорий, результатов исследований, т. е. некоторые достижения психологии лидерства в прошлом, — уже с гендерных позиций.

Поскольку такие исследования порой отличаются от традиционных, классических, мы рассмотрим их в отдельной главе. Пока же отметим, что гендерная психология лидерства вобрала в себя все достижения классической лидерологии, сделав особый упор на современные гуманистические тенденции в ней — кооперативную модель лидерства.

Не менее важными являются и кросс-культурные исследования лидерства. Их мы тоже рассмотрим ниже — в следующих главах.

# Феноменология лидерологии на современном этапе

В заключение данной главы рассмотрим современные достижения (феноменологию) лидерологии: новые понятия, связанные с лидерством, которые появились как результат изменений в представлениях о нем, и классификацию лидерских стилей.

## Новые понятия, связанные с лидерством

Мы не станем разделять здесь зарубежную и отечественную науку в силу их все большего сближения.

К современным достижениям лидерологии относятся, конечно же, теории лидерства, особенно наиболее популярные, которые мы рассмотрели выше.

Очень важны и экспериментальные данные (непомерно многочисленные) — некоторые из них будут проанализированы в следующей главе — о гендерных исследованиях лидерства.

Однако есть и еще важная составляющая, являющаяся базой (основой) лидерологической феноменологии. Это понятие лидерства и связанные с ним понятия.

Хотя слово «лидер» (*leader*) появилось в английском языке примерно в 1300 году, а лидерство (*leadership*) — около 1800 года (Stogdill R. M., 1974), но до сих пор идет соответствующее словообразование — поиск терминов, которые отражали бы различные стороны этого явления.

1. Одна из современных тенденций проявилась в изменении взгляда на **сторонников лидера**, что нашло отражение в их наименовании.

Вспомните историю лидерологии. Сначала они назывались *«нелидерами» (non-leaders),* т. е. подчеркивалась их оппозиция лидеру (или просто нейтральное отношение к нему), и именно с ними часто сравнивался лидер (Fleming E. G., 1935; Geier J. G., 1936).

Затем они стали именоваться *«последователями» (followers)* — здесь они уже выступали сторонниками лидера (Stogdill R. M., 1974), хотя и пассивными, — они ждали, когда лидер поведет их за собой, окажет влияние и т. п.

Но в последнее время, когда теоретические взгляды на лидерство резко изменились и появились теории, «центрированные на последователе» (и даже такие, которые утверждают, что не последователи лидера служат ему, а, наоборот, лидер служит последователям, — см., к примеру, теорию сервант-лидерства, или обслуживающего лидерства), оказалось неизбежным и появление нового обозначения для сторонников лидера. Они стали именоваться *«стейк-холдерами»* (понятие, введенное М. Лоу (см. Кудряшова Е. В., 1996)). *Stakeholders* буквально — поддерживающие основу). И имеются в виду уже не разрозненные последователи, которые то ли пойдут за лидером, то ли нет, а сплоченная команда, которая не просто работает «на лидера», но, возможно, и вместо него, т. е. по существу это новый вид лидерства — командное лидерство.

Э. Берн (2000) говорит также о *«подлидерах»* — тех, кто проявляет инициативу в группе, выполняя вместо истинного лидера, обладающего властью, лидерские функции, а Дж. Хауэлл и Ц. Шришейм с коллегами — о *«заместителях»* (*substituters*) лидера, которые в различных ситуациях являются «нейтрализаторами», «усилителями», «дополнителями» или прямыми «заместителями» его (см. Howell J. P. et al., 1997; Schriesheim C. A., 1997).

2. Выше мы уже разбирали теории, построенные на этих понятиях, а также те, в которых изменилось **понимание лидера**: во многих гуманистических и харизматических концепциях лидер рассматривается как нечто совершенно новое — это уже не просто умелый менеджер, владеющий техникой управления, а воспитатель, новатор.

Появились новые понятия:

- трейблейзер;
- суперлидер (тот, кто способен воспитать новых лидеров);
- самолидер (последователь, ставший лидером, воспитанный суперлидером, способный к самосовершенствованию, самолидерству);
- сервант-лидер (лидер, преданно служащий своим последователям и обслуживающий их).

3. Такое понимание лидерства привело к появлению и нового понятия, отражающего *взаимоотношения между лидерством и официальной структурой власти*. Это уже не отношения принуждения, а *амицития* (от лат. *amicitia* — дружба, симпатия) — вид соглашения между лидером и последователем, которое включает как дружеские отношения, так и взаимные деловые обязательства (Sashkin M., 1990).

4. Однако вместе с данной тенденцией, которую можно было бы охарактеризовать как смещение внимания с лидера на последователе и ослабление позиции первого, существует и прямо противоположная тенденция. Понятие лидерства стало устойчиво использоваться в связи с двумя другими — властью и влиянием.

Именно так — «Понимание динамики власти и влияния в организациях» — называется знаменитая книга, вышедшая под редакцией Р. Вичио в 1997 году.

Взаимоотношениям между лидерством и официальной структурой власти посвящен ряд работ (Roberts H. E., Foti R. J., 1998; Howell J. P. et al., 1997). М. Ланза, к примеру, доказывает, что организации (в частности, психиатрические клиники) страдают от недостатка власти и для повышения эффективности управления лидеру необходимо усилить свою позицию власти, — такая тенденция, утверждает автор, будет свойственна XXI-му столетию (Lanza M. L., 1997a, 1997b).

В подобном ключе рассматривает лидерство и Э. Берн (2000), вводя новый термин — *лидер-эвгемер* — для обозначения особого его типа: общественное сознание возводит его до уровня кумира, божества — после смерти (как правило, насильственной). Нам представляется очень интересной эта точка зрения, особенно если учесть специфику русской культуры — возможно, именно у нас очень распространена подобная тенденция. Однако это предстоит выяснить в будущих (кросс-культурных) исследованиях.

Лидерство также рассматривается как процесс *социального влияния* (у австралийского ученого К. Пэрри, к примеру (Parry K. W., 1998)).

Хотя понятия влияния и власти связаны с понятием лидерства и близки к нему (часто лидерство определяется как ведущее влияние индивида на группу), на наш взгляд, было бы неправомерно отказываться от понятия лидерства.

Лидер, безусловно, обладает одним или несколькими типами власти по Дж. Френчу и Б. Рейвен — экспертной, основанной на принуждении или вознаграждении, эталонной или законной (цит. по: Мескон и др., 1992).

Однако лидерство и власть, на наш взгляд, — это не одно и то же. Власть предполагает нечто насильственное, навязанное другому человеку, манипулирование им, лидерство же не обязательно таково.

Можно согласиться с М. Месконом и его коллегами (1992), что власть и влияние являются инструментами лидера, его средствами воздействия на людей.

В таком случае, являются ли лидерство и влияние синонимами? Вряд ли. Собственно говоря, все люди влияют друг на друга, но не все из них — лидеры. Особенность последних — оказывать *решающее влияние* (или — ведущее) на людей, на их мнения, эмоции, действия.

Во влиянии можно подчеркнуть *процессуальность* этого явления, а у лидерства (которое также является процессом групповой динамики) всегда имеется *результативный компонент*, оно еще и результат влияния — в виде изменения мнений, эмоций, поступков членов группы, а также решающего вклада в решение групповой задачи.

Именно когда процесс влияния успешен (достиг результата), кто-то из членов группы становится лидером.

5. В отечественной науке, где долгое время **различались** (Парыгин Б. Д., 1971) и даже противопоставлялись понятия **лидерства** и **руководства**, также произошли изменения.

Появление политических лидеров вызвало неизбежный вопрос: кто они — лидеры или руководители? В период борьбы за власть — лидеры, а после успешного ее завершения — руководители. Неслучайно именно политические психологи первыми обратили внимание на такое противоречие.

Е. Б. Шестопал считает, к примеру, что такое разделение понятий лидерства и руководства объяснялось идеологическими причинами в советское время (Гозман Л. Я., Шестопал Е. Б., 1996).

Каковы бы ни были эти причины, но нам кажется, в настоящее время настала пора обратиться к *общим чертам* лидерства и руководства, а не только к различным. Назовем некоторые из этих черт:

- и в том и в другом процессе есть использование инструментов воздействия на людей — власти и влияния;
- и тот и другой являются процессами управления группой;
- в обоих процессах присутствует результативный компонент.

Кажущееся противоречие между лидерством и руководством снимется, если ввести понятие **степени легитимности лидера** (т. е. тех полномочий, которые группа предоставляет лидеру).

В этом случае мы будем иметь разные степени легитимности:

а) *низкую* (у стихийных лидеров в лабораторном эксперименте);

б) *среднюю* (у лидеров, которые завоевали свою позицию благодаря своим способностям и которые уже выполняют свою роль некоторое время, — таковы студенческие лидеры и лидеры общественных организаций, не получающие денежного вознаграждения за свою деятельность);

в) *высокую* (у назначенных лидеров — руководителей или менеджеров, у политических лидеров, выбранных на определенные должности, вплоть до президента страны).

В наших исследованиях была предпринята попытка исследовать одними и теми же методиками лидеров разной степени легитимности. Поскольку в этих исследованиях был задействован и фактор культуры (а также гендер), то его результаты логично рассмотреть в главе о кросс-культурном изучении лидерства.

6. Кроме указанных тенденций, наблюдаемых в науке, происходит изменение понятия лидерства и в **обыденном сознании**. Почему это важно для нас?

Лидерство — процесс, который наблюдают многие обычные люди, а не только специалисты-психологи. И в силу своей массовости процессы обыденного сознания могут влиять и на психологов. В частности, это может касаться понятия лидерства и родственных с ним слов (приведем только один пример: частое использование тележурналистами словосочетания «харизматический лидер» — в смысле чего-то яркого — стало и психологами использоваться в журналистском понимании, а не в строго психологическом, как оно изложено в разделе «Харизматическое лидерство»). Поэтому необходимо продолжить изучение представлений о лидерстве в обыденном сознании.

Мы предприняли такую попытку, сравнивая понятие лидерства у обычных людей (или «наивных испытуемых») и у профессиональных психологов (см. материал врезки 2 — там приведены конкретные цифры, поэтому в тексте мы просто комментируем некоторые из полученных результатов).

Наивные испытуемые наиболее часто отмечали следующие характеристики лидера.

А. *Его поведение по отношению к последователям*. Чаще всего лидера воспринимали как «ведущего за собой» и «притягивающего к себе людей». Такой имидж

лидера отмечался у всех категорий испытуемых, но у женщин он встречался чаще, чем у мужчин. Это наиболее распространенная ассоциация, причем отражающая значение слова (англ. *to lead* — вести за собой). Но она, по-видимому, более глубокая. В самом деле, от лидера ждут, что он, во-первых, знает, куда надо идти (многие люди теряются в ситуации неопределенности), во-вторых, он знает, как сделать так, чтобы за ним пошли, и, в-третьих, он в конце концов приведет туда, куда надо (вспомним различные значения понятия «трейблейзер» — новатор, ищущий новые пути), иначе говоря: лидер выполняет функции целеполагания, знает механизмы воздействия на людей и добивается успеха.

Б. *Успешность лидера*. Он воспринимался как «победитель», «чемпион», «занимающий первое место». Чаще всего приписывала лидеру успех (в том числе и в бизнесе) группа испытуемых, сама находящаяся на пике возможностей для собственного успеха (36–50-летние), т. е. наблюдался феномен проекции при восприятии лидера, усиленный тем, что в последнее время произошло резкое улучшение отношения общества к фактору материального благополучия.

В. Часть респондентов определяла лидера через *отношение к нему последователей* («к его мнению прислушиваются», «он пользуется авторитетом, уважением», «за ним идет народ», «ему невольно подчиняются»). Это тоже естественная ассоциация, и обычные люди интуитивно уловили важную особенность лидера, которую отмечают ученые (и мы специально подчеркиваем ее), — лидер не может быть таковым вне группы, вне людей, среди которых он популярен.

Г. *Официальное положение, обладание властью* ассоциировались с лидерством (назывались синонимы «руководитель», «командир», «главарь», «вождь», «президент» и пр.). Нам кажется очень важным этот результат. Это оправдывает — в какой-то степени — тех зарубежных психологов (а их очень много!), которые считают, что между лидерством и менеджментом много общего (первое считается более широким понятием, чем второе). Мы рассматривали выше множество теорий, в которых, по существу, не делается различия между лидером и вождем. Думается, что под влиянием обыденного сознания в конце концов и наши психологи придут к мнению, что не стоит так уж сильно разграничивать эти понятия, и «назначенный лидер» (т. е. руководитель) все же остается лидером (хотя, разумеется, он может не стать лидером, если его официальное назначение не подкреплено действиями, личностными свойствами, которые позволили бы ему восприниматься группой в качестве лидера)!

Интерес также представляет влияние культуры: например казахи больше внимания придают официальному статусу, чем русские (особенно те, кто проживает в Казахстане, подчеркивающие свою этническую самобытность!), и не случайно первые чаще называли этот фактор, чем вторые (более подробно об этих культурных особенностях см. соответствующие главы).

Чем старше были испытуемые, тем также чаще они называли этот фактор. По-видимому, необходим определенный жизненный опыт, чтобы понятие «лидер» трансформировалось таким образом, ассоциируясь с властью и официальным положением. Возможно также, что для молодежи, довольно часто настроенной аполитично, обладание властью не является такой ценностью, как для представителей старшего поколения.

Д. *Эмоционально-волевые качества личности*: лидеру приписывали силу духа, целеустремленность, энергичность и т. п. Эти качества отмечали все катего-

рии испытуемых, однако гораздо чаще это делали самые юные участники исследования. Ориентация детско-юношеской категории респондентов на сильную личность формируется, по-видимому, под влиянием средств массовой коммуникации и является, по нашему мнению, симптоматичной для современного общества.

Е. *Нравственные характеристики (*порядочность, честность, справедливость, соблюдение законов, верность слову, соответствие слов и дел, ответственность и т. п.) обычно приписывали положительному лидеру. И в ряде случаев имелись в виду желаемые, а не реальные качества лидера: к примеру, испытуемый говорил о лидере: «он должен обладать следующими качествами», по существу, отвечая на вопрос, каким бы они хотели видеть лидера, и сужая понятия до «идеального лидерства». В этом результате можно увидеть как негативный опыт общения с лидерами (когда становится ясно, что определенные его черты отвергаются людьми в такой степени, что его перестают воспринимать в качестве лидера), так и мечту людей о «хорошем» лидере. Характерно, что нравственные качества называли у лидера гораздо чаще люди старше 50 лет, что представляется нам естественным следствием развития личности, влияния жизненного и нравственного опыта.

Ж. *Организаторские способности* присущи лидеру и проявляются, по мнению испытуемых, в умении «управлять», «командовать». Такие ассоциации вполне естественны, так как отражают характерные действия лидера (часто назывался синоним понятию «лидер» — «организатор»). Очень интересно, что организаторские способности чаще всего первыми называют среди качеств лидера профессиональные эксперты, — это показали многочисленные опросы.

З. Лидеру приписывали *интеллектуальные качества* и *высокую образованность*. Характерными были высказывания типа «интеллигентный человек», «культурный», «компетентный», «умный» и пр. Несмотря на то что в научной литературе доказана спорность связи лидерства с интеллектом (см. главы 2 и 3), в обыденном сознании такая ассоциация остается, что, по-видимому, отражает ожидания последователей по отношению к лидеру.

И. Отдельную категорию составили *качества, представляющие лидера в отрицательном плане* (были высказывания типа «хороших лидеров мало», «способен организовать людей на негативные действия», «наглый», «параноик», «постоянно кричит» и пр.). Их называли чаще мужчины, чем женщины, что, возможно, отражает более негативный маскулинный стереотип лидерства по сравнению с феминнным (но первый представляется нам более реальным, ибо в этом случае понятие «лидер» не сужается до подпонятия «хороший лидер»). В целом же все категории испытуемых характеризовали лидера скорее положительно, чем отрицательно.

К. Характеристики лидера, связанные с ситуацией (*ситуативные*), отмечались достаточно редко (это высказывания типа «в любой ситуации находит выход», «быстро ориентируется в ситуации»), как и характеристики, связанные с *мотивацией лидера* («лидер — тот, кто хочет им быть», «стремится к власти», «стремится быть в центре»). Эти два фактора, важных, с нашей точки зрения, для функционирования лидера, по-видимому, недоступны для непосредственного наблюдения со стороны последователей и потому не включены в обыденное сознание.

Л. Отметим также, что мужчины чаще женщин обращали внимание на *физическую силу* и *пол лидера* (т. е. имели в виду конкурентную модель лидерства, по нашей терминологии).

Приведенные результаты характеризуют имплицитную модель (или, точнее, набор моделей) лидерства у «наивных» испытуемых.

Существует ли подобная модель у профессиональных психологов и влияет ли пол испытуемого на его представления о лидере? Ответ положительный.

1. По большому количеству качеств было обнаружено сходство взглядов мужчин и женщин. Самыми значимыми для лидера считались: а) уверенность в себе; б) организаторские способности; в) эмоционально-волевые качества (инициативность, активность, настойчивость, социальная смелость); г) чувство юмора; д) знание того, что нужно делать в конкретной ситуации; е) честолюбие.

Таким образом, несмотря на крах «теории черт» лидерства, о котором не могут не знать профессиональные психологи (изучавшие социальную психологию и спецкурсы по лидерству), эта теория продолжает оказывать влияние на формирование их имплицитной модели лидерства. Ее элементом является представление, что лидер непременно должен обладать неким универсальным набором качеств, обеспечивающих ему успех в любой группе и в любой ситуации.

Причем некоторые характеристики входят в «набор» и неспециалистов, и профессиональных психологов (уверенность в себе, организаторские способности, эмоционально-волевые качества). Однако имеются и отличия. «Наивные» испытуемые не выделяли у лидера чувство юмора и, напротив, обращали внимание на лидерскую успешность и поведение его по отношению к последователям.

2. Мужчины-психологи приписывали лидеру доминантность и стремление к лидерству, а женщины, их коллеги, — умение убедительно говорить. Здесь, по-видимому, проявляются гендерные стереотипы. И хотя пол лидера (мужской) назвал в качестве значимого качества только один испытуемый (и то только на 19-м месте), в целом респонденты приписывали лидеру качества своего пола, так как именно доминантность и лидерская мотивация характеризуют мужчин, а вербальные способности — женщин, по данным метаанализа А. Фейнгольда (Feingold A., 1994), обобщившего 264 исследования по гендерным различиям, проведенных в 1940–1992 годах XX века (более подробно об этом говорится в главе 4). К аналогичным выводам пришли в своем обзоре и Кэтрин Бэртол и Д. Мартин (Bartol K. M., Martin D. C., 1986). Если обратиться к нашей терминологии, то можно говорить о преобладании у психологов-мужчин представлений о конкурентной модели лидерства, а у женщин — о кооперативной модели, что также можно считать гендерно типичным результатом.

3. Такой вывод становится еще больее правомерным, если обратиться к тем данным, которые не достигли уровня значимости, но были близкими к этому уровню. Мужчины-психологи отмечали популярность, обладание здравым смыслом и силу духа, а женщины — умение ладить с людьми, способность к сотрудничеству, коммуникабельность, понимание себя, эмоциональную стабильность. Интеллект выделяли обе категории испытуемых, однако женщины ценили его выше мужчин.

Таким образом, можно констатировать наличие имплицитных моделей лидерства у «наивных испытуемых» и профессиональных психологов, некоторое сход-

ство этих моделей и влияние «теории черт» на их формирование, а также гендерное своеобразие подобных представлений о лидере.

**Врезка 2**

Исследование Т. В. Бендас (2000): сравнивалось понимание лидерства у двух групп испытуемых: 1) обычных людей («наивных испытуемых») и 2) у профессиональных психологов.

*Первая группа испытуемых*: 323 человека, выбранная случайно, на улицах г. Караганды, Республика Казахстан (163 женщины и 160 мужчин в возрасте от 10 до 80 лет разных национальностей, которые были сгруппированы в две категории: как представители, условно говоря, европейской культуры (русские, немцы, украинцы, литовцы, поляки и т. п.) и восточной культуры (казахи, корейцы); среди первых преобладали русские, а среди вторых — казахи (в Казахстане это две наиболее многочисленные этнические группы), поэтому в дальнейшем испытуемые названы условно «русскими» и «казахами»).

Испытуемые отвечали на вопрос : «Кто такой лидер?»

**Методика и процедура исследования.** Полученные высказывания были подвергнуты контент-анализу, где категориями выступали смысловые единицы — суждения, выраженные либо отдельными словами, либо предложениями. Всего было обнаружено 230 таких единиц, которые были сгруппированы в 18 укрупненных категорий (испытуемый мог называть в определении не одно, а несколько суждений, поэтому суммарное их количество могло превосходить 100%).

**Результаты.** Наиболее часто отмечались следующие характеристики лидера (в скобках указано количество опрошенных, отметивших данное качество):

а) его поведение по отношению к последователям (41,8%; женщины чаще мужчин — 46,4 и 37% соответственно);

б) успешность лидера (33,8%): 36–50-летние чаще, чем 10–17- и 18–24-летние ($p < 0,05$ по $t$-критерию Стьюдента);

в) лидер определялся через отношение к нему последователей (31%); русские чаще казахов, а женщины — чаще мужчин (32,9 и 24,7%, 31,9 и 27,5% соответственно);

г) официальное положение, обладание властью (17,6%; чаще женщины, чем мужчины, и казахи чаще, чем русские, — 20,2 и 15%, 23,3 и 15,1% соответственно);

д) эмоционально-волевые качества личности (19,5%; чаще — 10–17-летние, чем 50-летние, — 26,5 и 7,9% соответственно);

е) нравственные качества (13,6%; чаще старше 50 лет, чем 10–17- и 18–24-летние, — $p < 0,05$ в обоих случаях по $t$-критерию Стьюдента);

ж) организаторские способности (12,4%);

з) интеллектуальные качества (9%) и высокая образованность (7,1%);

и) качества, представляющие лидера в отрицательном плане (6,8% опрошенных; мужчины чаще женщин — $p < 0,01$ по $t$-критерию Стьюдента);

к) все категории испытуемых (37,3%) назвали положительные личностные качества лидера;

л) ситуативные качества (5,6%);

м) лидерская мотивация (5,3%);

н) физическая сила, пол лидера (мужчины чаще женщин — $p < 0,01$);

о) речевые способности (русские чаще казахов — $p < 0,01$).

Вторая группа испытуемых: 11 участников — профессиональных психологов (4 мужчин, 7 женщин, возраст от 23 до 48 лет, стаж работы по специальности — не менее 1 года).

Оценивались 70 важных для лидера качеств личности, особенностей поведения, (отобранных исследователем на основе анализа литературы). Испытуемые выбирали

20 наиболее важных качеств и затем ранжировали их по степени значимости. В итоге было получено 770 оценок. Математическая обработка результатов с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена и критериев различий $t$ — Стьюдента и $U$ — Манна—Уитни показала следующие значимые результаты:

1) по 10 качествам было обнаружено сходство взглядов мужчин и женщин ($p < 0,01$); самыми значимыми для лидера считались: уверенность в себе; организаторские способности; эмоционально-волевые качества; чувство юмора; знание того, что нужно делать в конкретной ситуации; честолюбие;
2) мужчины-психологи приписывали лидеру доминантность и стремление к лидерству, а женщины — умение убедительно говорить ($p < 0,05$);
3) мужчины-психологи отмечали популярность, обладание здравым смыслом и силу духа, а женщины — умение ладить с людьми, способность к сотрудничеству, коммуникабельность, понимание себя, эмоциональную стабильность;
4) интеллект выделяли обе категории испытуемых, однако женщины ценили его выше мужчин (результаты — на уровне тенденций).

Выводы: наличие имплицитных моделей лидерства у «наивных испытуемых» и профессиональных психологов, некоторое сходство этих моделей и влияние «теории черт» на их формирование, а также гендерное своеобразие подобных представлений о лидере.

4. В другом нашем исследовании мы попытались изучить **уровень сформированности понятия лидерства у студентов** при изучении ими психологии и ее разделов, посвященных социальной психологии и психологии лидерства (см. материал врезки 3). Для этого был использован метод семантического дифференциала Осгуда.

Из трех шкал этой методики наиболее чувствительной для наших целей оказалась оценочная шкала: и эксперты давали по ней сходные оценки, и наиболее успевающие студенты демонстрировали семантическое сходство с преподавателем.

Учитывая полученные результаты, можно использовать методику семантического дифференциала как экспресс-средство в практике обучения студентов (для выявления уровня начальной подготовки и полученных в результате изменений, а также в качестве дополнительного средства проверки знаний, в том числе и на неосознанном уровне), особенно оценочную шкалу.

Преподавателям же полезно обратить внимание на студентов, которые не имеют семантического сходства с ними в учебных и научных понятиях учебной дисциплины, — возможно, у студентов имеются знания, однако с иными, чем у преподавателя, ассоциативными связями.

**ВРЕЗКА 3**

Исследование Т. В. Бендас (1999): определение уровня сформированности понятия лидерства у студентов при изучении ими психологии и сравнение их понимания лидерства с таковым пониманием преподавателя.

**Испытуемые**: 88 студентов вузов непсихологических специальностей (60 женщин и 28 мужчин, средний возраст 18,5 лет) и 2 эксперта (профессиональные психологи, мужчина и женщина, один из которых — преподаватель данных испытуемых).

**Методики**: семантический дифференциал Осгуда (испытуемым и экспертам предлагалось оценить понятие лидерства по 3 шкалам: силы, активности, оценки; каждая из шкал имела по 7 биполярных показателей, изменяющихся по 7-балльной градации от 1 до 7 баллов; итого каждый испытуемый оценивал понятие лидерства по 21 показателю). Использовался также показатель академической успеваемости студентов

(сумма баллов, полученная данным студентом в процессе преподавания курса психологии, отметки, полученные на занятиях за выполнение письменных работ, при тестировании и сдаче экзамена). Математическая обработка данных осуществлялась с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена и критериев различий *t* — Стьюдента и *T* — Вилкоксона.

**Результаты**

1. Обнаружена значимая положительная корреляция показателей экспертов по оценочным шкалам и значимые различия по шкале силы ($p < 0,05$).
2. Между академической успеваемостью и разницей баллов преподавателя и студентов по оценочной шкале и шкале активности обнаружена отрицательная значимая корреляция.

**Выводы**: преподаватель ставит более высокие отметки тем студентам, с кем у него имеется семантическое сходство (выражающееся в малых отличиях баллов шкал методики) по поводу понятий учебной дисциплины.

Возможно использование методики семантического дифференциала как экспресс-средства в практике обучения студентов (для выявления уровня начальной подготовки и полученных в результате изменений, а также в качестве дополнительного средства проверки знаний, в том числе и на неосознанном уровне), особенно оценочной шкалы.

И в заключение повторим: поскольку понятие лидерства (и родственных с ним понятий) весьма значимо как для психологов, так и для обычных людей, необходимо продолжить его изучение, в частности, с помощью психосемантических методик. В настоящее время нами начато такое изучение в двух вариантах: 1) проводится классический ассоциативный эксперимент, где кроме лидерства предлагаются и сходные с ним понятия (всего их 10), 2) вариант семантического дифференциала Осгуда: предлагается оценить 10 понятий по двадцати одной 7-балльной шкале. Подробно методики и обработка результатов приводятся в приложении.

## Лидерские стили

Напомним, что в истории изучения проблемы лидерства довольно часто исследователи обращались к понятию стиля как наиболее устойчивой характеристики лидера (проявляющейся в его поведении, установках, направленности). Одно из самых ранних упоминаний — 1935 год, когда было обнаружено три стиля у лидеров-дошкольников:

1) инструментальный (вовлекающий других детей в конструктивные игры);
2) социальный (нацеленный на сотрудничество);
3) «гангстерский» (лидер добивался личных целей с помощью силы и подчеркнутого неуважения к другим (Stogdill R. M., 1948)).

Позднее, изучая работу воспитателя детей, Курт Левин обнаружил три лидерских стиля (на основании распределения власти между лидером и последователями), которые впоследствии стали классическими:

1) авторитарный (с единоличным захватом власти);
2) демократический (с делегированием власти своим подопечным);
3) либеральный, или невмешивающийся (при этом лидером становится либо другой член группы, либо группа распадается).

Хотим обратить внимание, что выделенные стили были результатом наблюдений за детьми и их воспитателями! Тем не менее на долгие годы эта классификация стилей считалась единственно возможной, даже когда речь шла о менеджере или о президенте страны! Видимо, столь велик был авторитет имени Курта Левина!

Хотя параллельно существовала и другая тенденция — в организационной психологии не прекращался поиск других стилей.

Так, до сих пор очень распространенными являются две классификации стилей — Университета Огайо (инициативная структура и доброжелательность) и Ф. Фидлера (ориентация на задачу и ориентация на взаимоотношения).

Также популярны и пять лидерских стилей из «менеджерской решетки» Р. Блейка и Дж. Моутон на основании двух переменных (заботы о людях и заботы о производстве, продуктивности): «страх перед бедностью», «загородный клуб», «власть–подчинение», «организационное управление», «командное управление».

Принято также разделять инструментальный и экспрессивный стили лидеров (первый свойствен мужчинам, а второй — женщинам, см. следующую главу).

Если подводить итог, в настоящее время в зарубежной организационной психологии наиболее распространенными считаются шесть стилей поведения лидера, которые отражают разные аспекты этого поведения и не обязательно сводятся к дихотомии «инструментальный–экспрессивный» (или деловой–эмоциональный):

1) ориентированный на задачу, или деловой;
2) ориентированный на взаимоотношения, или межличностный;
3) авторитарный;
4) демократический;
5) структурирующий (директивный);
6) коллаборативный, или основанный на сотрудничестве с работником (Cann A., Siegfried D., 1990; Eagly A. H., Johnson B. T., 1990).

Поскольку для каждого из приведенных стилей существует специально разработанная методика и за каждым из них стоит определенная теория или концепция (см. главу 2) и поскольку содержательно они отличаются друг от друга (специальные исследования это показали!), неправомерно сокращать это количество (к примеру, иногда в литературе понятия стиля, ориентированного на задачу, и авторитарного стиля употребляются в качестве синонимов) — подобное упрощение приводит к содержательной, смысловой потере! Мы приводим в приложении методику изучения лидерских стилей Р. Бейлза–Ц. Шнейера (в нашей модификации).

Обращаем внимание на существование классификации стилей отечественного психолога А. А. Ершова, которая имплицитно присутствует в его методике ориентации руководителя:

- на дело;
- на психологический климат;
- на себя;
- на официальную субординацию (цит. по: Волков И. П., 1989).

Важным моментом, на наш взгляд, является то, что конкретный лидер (или менеджер) может использовать не один стиль, а все четыре — в зависимости от

ситуации и выраженности той или иной направленности. Выделение же ориентации на себя и на официальную субординацию в ситуации, когда лидер или менеджер принимает решение, более точно отражает реальность, чем некоторые зарубежные классификации.

Мы приводим в приложении и эту методику, очень хорошо себя зарекомендовавшую и как исследовательский, и как тренинговый инструмент.

Наша классификация моделей лидерского поведения на первый взгляд тоже может быть причислена к стилевым. Однако, как нам кажется, она охватывает более широкий спектр лидерских характеристик (в том числе и личностных), в ней содержится указание на способ достижения лидерского статуса. И поскольку ее можно назвать гендерной (так как она учитывает половую и гендерную принадлежность претендентов на лидерство), мы ее рассмотрим в следующей главе.

# ВЫВОДЫ

На последнем этапе (с 1975 года — в зарубежной науке, с 1985 года — в отечественной) изучения лидерства наметились современные тенденции в лидерологии: 1) расцвет двух ее областей (политической и организационной); 2) появление гуманистической тенденции; 3) исследование антигуманистического поведения лидера; 4) формирование двух новых подходов — гендерного и культурального.

В политической психологии изучается главным образом личность политического лидера, принятие им внешнеполитических решений. Наиболее популярны три подхода: а) психоаналитический (З. Фрейд, Г. Лассуэлл, Т. Адорно и др.: созданы психологические портреты личности политических деятелей прошлого и современности); б) необихевиоральный (Дж. Рейзер, О. Холсти, Дж. Розенау и др.: создание модели поведения личности президента; проведен контент-анализ выступлений политических лидеров разных стран); в) типологический (Де Ривера, Дж. Барбер; М. Драйвер и др.: созданы различные типологии лидеров).

Большая часть исследований лидерства проведена в организационной психологии — с позиций интерпретационного, диадического, трансформационного, харизматического, гуманистического подходов.

*Интерпретационный подход*: обычные люди имеют свои имплицитные теории лидерства, интерпретирующие поведение лидера и приписывающие ему существование определенных мотивов, черт личности (А. Браймен, Ш. Весс и др.).

Новое понимание лидерства (не групповое, а парное — диадическое) проявилось в появлении в середине 1970-х годов *диадического подхода* (*LMX — leader-member exchange* — обмен между лидером и последователем) Г. Грайена. В процессе взаимодействия с каждым из своих подчиненных лидер формирует разные типы отношений: высокого, среднего и низкого обмена (от доверительных — лидерских до формальных — менеджерских) на трех стадиях (принятия, осуществления и рутинизации роли), используя свои позитивные ресурсы (влияние на принятие решения, информацию, предоставление свободы действий пр.), каждый из последователей принимает активное участие в установлении определенного типа отношений с лидером. Популярность и развитие теории.

Появление новых теорий: харизматическое, трансформационное лидерство, гуманистические концепции.

*Харизматическое направление* (М. Вебер, Р. Хауз, Б. Басс и др.). Харизматические характеристики лидера: демонстрация стратегического предвидения; вдохновляющее воздействие на последователей; демонстрация суперспособностей к впечатляющему менеджменту; доверие последователей; предвидение кризисных ситуаций; способность к трансформации последователей. Харизматические концепции: 1) атрибутивная модель (Дж. Конжер и Р. Канунго); 2) социализированная и персонализированная харизма (Хауэлл); 3) психоаналитическая концепции лидера как стабильной фигуры отца — героя, прорицателя или спасителя (Кетц де Врейз); 4) концепция преданности последователей харизматическому лидеру (Д. Эбербах); 5) концепция гомогенной и вариативной харизмы (К. Клейн и Р. Хауз) и др.

Новая тенденция: переход от транзакционного подхода (до 1980-х годов лидерство рассматривалось как система сделок с подчиненными) к *трансформационному* (Б. Басс, Б. Эволио, Дж. Сонжер, Дж. Хант и др.). Лидер трансформирует (преобразует) последователей, чтобы они стремились к сверхдостижениям. Механизмы воздействия на подчиненных: харизма лидера; интеллектуальная стимуляция; создание команды последователей; вдохновляющее стимулирование. Б. Басс и Б. Эволио — создание соответствующего мультифакторного лидерского вопросника.

*Гуманистический подход* (центрированный на последователе): 1) концепция творческого лидерства и амицитии — сочетания дружеских и деловых взаимоотношений лидера с подчиненными (А. Залезник); 2) программа личностного лидерства (Дж. Клэгг): лидер как «трейблейзер» (новатор); 3) концепция «суперлидерства» (Ч. Менз и Г. Симс): лидер, воспитывающий новых лидеров, способных к самосовершенствованию (самолидерству); 4) концепция сервант-лидерства (Р. Гринлиф), обслуживающего нужды последователей и проявляющего заботу о них; 5) ценностная концепция «стейкхолдеров» (поддерживающих основу) Г. Фейерхольма — появление командного лидерства.

Усиление роли последователей, изменение функций лидера,изменение понимания лидерства, отказавшегося от привилегий, — прогрессивные современные тенденции в лидерологии.

В то же время появилась и противоположная гуманистической тенденция: деструктивное лидерство (С. Эйнарсен: нелояльный, разрушительный, тиранический лидеры); «буллинг»; участие менеджеров в «мёбинге» (психологическом терроре), существующем в организациях.

Среди рассмотренных концепций и подходов к лидерству наиболее важны те, которые соответствуют критериям проверки временем и популярности (определяемой количеством последователей, количеством исследований, внедренных результатов): а) выполненные с позиций бихевиоризма, а также психоанализа и когнитивизма; б) личностный, ситуативный, интеракционистский, гуманистический подходы; в) концепции Фидлера, Хауза, Университета Огайо, теория *LMX*, трансформационного и харизматического лидерства. Лидерство продолжают изучать во всем мире, наибольшее число исследователей — в США. Однако возникла необходимость ого его изучения.

В отечественной психологии, в связи с политическими преобразованиями с середины 1980-х годов, — новые тенденции в изучении лидерства: исследование политических лидеров (а также их последователей — избирателей), этнических различий лидеров и руководителей, предпринимателей. В результате исследования

лидерства обрели следующие черты: количественное увеличение работ по проблеме; появление отраслей лидерологии: политического, организационного, спортивного, учебного, семейного лидерства; переход от жесткой критики к серьезному анализу достижений зарубежной науки; пересмотр понятия лидерства и появление новых терминов, связанных с ним; разработка возрастного аспекта; появление новых концепций (структурно-функциональной концепции лидерства в спорте В. И. Румянцевой; ценностного обмена лидера и последователей Р. Л. Кричевского; концепция психологического обеспечения профессиональной деятельности менеджеров Г. С. Никифорова); формирование гендерного подхода, проведение первых кросс-культурных исследований; появление междисциплинарности в разработке лидерологии. Несмотря на интересные данные, полученные в отечественных исследованиях, все же недостаточно изученными остаются многие аспекты проблемы: возрастной, гендерный и культуральный, девиантное лидерство.

Современные достижения (феноменология) лидерологии: новые понятия, связанные с лидерством; классификация лидерских стилей.

Продолжается поиск терминов, которые отражали бы различные аспекты понятия лидерства: 1) сторонники лидера (ранее — нелидеры, последователи, сейчас — «стейкхолдеры» — поддерживающая основы команда лидера, а также «подлидеры» и «заместители» лидера); 2) новое понимание лидера (это воспитатель, новатор — «трейблейзер»; суперлидер, воспитывающий новых лидеров, способных к самолидерству; сервант-лидер, обслуживающий последователей); 3) взаимоотношения между лидером и последователем стали амицитией (сочетанием дружеских и деловых отношений); 4) соотношение понятий лидерства, власти и влияния; 5) изменения во взглядах российских ученых на соотношение лидерства и руководства; появление понятия степени легитимности лидера; 6) в конкретных исследованиях изучается понятие лидерства: в обыденном сознании; у профессиональных психологов (установлено наличие имплицитных моделей лидерства у обеих групп испытуемых и гендерное своеобразие представлений о лидере); у студентов, изучающих психологию; возможности применения психосемантических методов в исследованиях лидерства, в том числе и при преподавании психологии.

Шесть наиболее распространенных лидерских стилей в современной зарубежной психологии лидерства (ориентированный на задачу, или деловой; ориентированный на взаимоотношения, или межличностный; авторитарный; демократический; структурирующий (директивный), и коллаборативный, или основанный на сотрудничестве с работником). Классификация лидерских стилей А. А. Ершова (ориентация на дело, на психологический климат, на себя, на официальную субординацию).

# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите новые современные тенденции в изучении лидерства. Охарактеризуйте каждую из них.
2. Перечислите проблемы, которые изучает политическая психология лидерства. и ее конкретные достижения.
3. Что такое интерпретационный подход?
4. Охарактеризуйте концепцию *LMX*. Расшифруйте эту аббревиатуру.

5. Расскажите о харизматическом направлении в изучении лидерства, перечислите соответствующие концепции и их авторов, назовите признаки харизматического лидера.
6. Что такое трансформационное лидерство? Чем оно отличиается от транзакционного?
7. Дайте определение амицитии.
8. Что такое супер-лидерство?
9. Охарактеризуйте концепцию сервант-лидерства.
10. Что такое деструктивное лидерство и «буллинг»?
11. Расскажите об отечественных исследованиях лидерства на последнем этапе его изучения.
12. Какие вы знаете отечественные концепции лидерства? Охарактеризуйте их суть.
13. Перечислите новые понятия, связанные с лидерством, и дайте каждому из них определение.
14. Какие лидерские стили наиболее популярны в зарубежной психологии лидерства?
15. Перечислите типы лидерских стилей по А. А. Ершову.

# УЧЕБНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Организуйте в группе дискуссию: «Может ли лидер или менеджер быть настоящим гуманистом?»
2. Побеседуйте с пятью «наивными» испытуемыми зрелого возраста, работающими в различных организациях, об имеющихся случаях деструктивного лидерства и мёбинга со стороны менеджеров. Запишите рассказы и сообщите о них в группе. Обсудите результаты.
3. Составьте программу работы психологов в организации при наличии деструктивного лидерства и мёбинга.
4. Соберите ответы десяти «наивных испытуемых» (пятерых женщин и пятерых мужчин) на вопрос: «Кто такой лидер?» Обработайте результаты в целом по группе и обсудите их.
5. Просмотрите в течение недели различные телепередачи (хотя бы по одной в день от начала до конца). Записывайте упоминание слов, связанных с лидерством (к примеру, «лидер», «харизма», «сторонники лидера» и т. п.), и то, в каком значении они употребляются. Результаты своих наблюдений оформите в виде доклада и обсудите их в группе.
6. Проведите тренинговое упражнение в виде деловой игры: «Лидеры и менеджеры в организации», продемонстрировав поведение лидеров разных типов: харизматического, диадического, сервант-лидера, трансформационного, суперлидера (для этого выберите пять человек и дайте им письменные инструкции, как себя вести, на основании материала данной главы). Зрителям можно дать задание — угадать, кто какую роль кросс-культурнисполняет. Обсудите результаты.

# ГЛАВА 4

# ГЕНДЕРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА

## Проблема гендерных различий

До сих пор мы рассматривали лидерство без учета двух современных тенденций: гендерных и кросс-культурных исследований. Однако, по нашему мнению, именно они являются основными тенденциями, определяющими новые направления в разработке проблемы лидерства. И именно здесь можно ожидать главных открытий. Хотя следует признать, что немало исследователей (среди которых множество мужчин) остаются на традиционных позициях и не считают факторы пола и культуры важными для лидерства.

С середины 1970-х годов на стыке гендерной психологии и психологии лидерства формируется новая область науки — гендерная психология лидерства. Для того чтобы была понятна логика исследований лидеров с гендерных позиций, причины появления теорий, которые объясняют результаты исследований, сравнение этих результатов с данными, полученными при изучении рядовых испытуемых — нелидеров (а эти данные порой не совпадают с теми, когда испытуемыми были лидеры и менеджеры!), мы введем читателя в гендерную тематику: рассмотрим статусное положение полов в разных культурах (а именно явление стратификации полов), гендерную идеологию (требования, предъявляемые обществом к мужчинам и женщинам) и краткую историю изучения половых и гендерных различий в психологии (более подробно см. нашу книгу: *Бендас Т. В.* Гендерная психология. СПб.: Питер, 2000).

### Стратификация полов

Почти все известные общества иерархически организованы, т. е. статусы, положение в них являются неравными у мужчин и женщин (а порой с самого рождения — у мальчиков и девочек). При этом выделяются различные критерии такой организации:

- касты (в Индии);
- древность рода и знатность происхождения (рабовладельческая и феодальная Европа);

- владение землей (аристократы в Европе и суверен-император в Китае (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

Не случайно кросс-культурное исследование 66 ценностей, проведенное С. Шварцем в 20 культурах, выявило 10 наиболее универсальных ценностей, среди которых были достижение (амбиции, успех, способности, влиятельность) и власть (авторитет, социальная значимость).

В ряде культур существует явление *стратификации полов*, когда мужчины и женщины занимают неравное положение в обществе (как правило, преимущество имеют мужчины). Н. М. Лебедева (1999) даже считает, что половая стратификация наблюдается во всех культурах, но степень ее проявления может быть различной, причем она меньше в простых охотничьих и собирательских обществах (где имеется взаимозаменяемость мужчин и женщин), чем в сложных стратифицированных обществах, где существует социоэкономическое и сексуальное неравенство полов.

Поэтому вряд ли оправданна аргументация, сопровождающая дискриминацию по полу, о «естественном» предназначении женщины, обусловленном многовековой практикой. Почему же тогда в более тесно связанных с природой примитивных обществах в меньшей степени проявляется «естественное» разделение полов?

Анализ литературы позволил нам выделить несколько факторов, которые оказывали влияние на такое положение: 1) половое разделение труда; 2) собственность; 3) власть; 4) образование; 5) отношение церкви и власти в целом; 6) сексуальное поведение. Рассмотрим эти факторы более подробно.

1. **Половое разделение труда** берет начало еще в сообществах животных. У приматов самки выполняют функцию ухода за детьми, а самцы — защиты от врагов, но у людей к этим функциям добавляются и другие: у женщин — приготовление пищи, а у мужчин — добыча средств к существованию. Этнографы объясняют эти различия, во-первых, большей физической силой мужчин, во-вторых, несовместимостью ухода за детьми с некоторыми видами трудовой деятельности и, в-третьих, взаимосвязанностью некоторых видов деятельности — к примеру, рыболовства и изготовления рыболовных сетей.

И. С. Кон справедливо связывает половое разделение труда не с биологией, а с культурой (это продемонстрировал сравнительный анализ этнографических данных по 185 обществам) и подчеркивает историческую изменчивость этого явления — в Советском Союзе, к примеру, среди врачей преобладали женщины, а в США — мужчины, что связано с различием социальных условий, а не с разницей в способностях советских и американских женщин (Кон И. С., 1988).

В разных культурах наблюдалось и различное отношение к труду вообще и к конкретным занятиям в частности.

В первобытном обществе не было полового разделения труда: занятия и обязанности у всех мужчин (за исключением шаманов) и у всех женщин были одинаковыми (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

В варварском обществе праздную жизнь могли вести лишь вожди и их дружинники, остальные занимались домоводством, земледелием или скотоводством. Но самым достойным занятием, приносившим славу и добычу, считалось военное дело (Гуревич А. Я., 1990).

Возведение некоторых опасных занятий в ранг престижных (к примеру, охота, война) было необходимо, чтобы нашлись желающие ими заниматься (Лебедева Н. М., 1999).

В античности труд не считался добродетелью, в позднеантичном периоде не ценился физический труд; в раннем Средневековье труд как разновидность аскезы стал считаться нормальным состоянием человека, а праздность — тяжким грехом (Гуревич А. Я., 1990).

Формируется и иерархия в оценке разных занятий в Средневековье: наилучшими считались сельскохозяйственные (хотя это не мешало относиться к крестьянам как к низшим существам), а самыми неодобряемыми были ростовщичество и торговля; занятие ремеслами также считалось греховным.

В эпоху Возрождения изменилось отношение к труду; он приобрел религиозно-этическую ценность, лень стала считаться пороком, а профессиональная компетентность — достоинством. Стала подчеркиваться также важность и ценность семейной жизни и воспитания детей (Гуревич А. Я., 1990).

Так формируются престижность труда и отдельных занятий. И в дальнейшем это приведет к половой дискриминации: одни занятия считались мужскими, другие — женскими, и очень часто именно первые были престижными, а вторые — нет: публичная работа первых, к примеру, по сравнению с домашней работой последних (Коллонтай А., 1909; Кон И. С., 1988; Лебедева Н. М., 1999; Сюллеро Э., 1973).

Возможно, поэтому женщины и стремились (в прошлом) и стремятся (теперь) уйти от домашней работы, поскольку она не престижна. Известны случаи, когда женщины предпочитали работать по найму в чужой семье, а не в своей, ибо там была более поощряемая обществом и более нормированная «работа за деньги», чем немереный, непрестижный, бесплатный домашний труд (Сюллеро Э., 1973). Оплата этого труда (начисление пенсий домохозяйкам, воспитывающим детей, принятое еще в СССР) не решает проблемы, пока он остается второстепенным в восприятии мужчин и всего общества.

2. Важным фактором, определяющим неравенство полов, было **образование**.

В XVI веке в европейской деревне женщины были сплошь неграмотны, а среди мужчин грамотные составляли 13% (3% батраков и 10% состоятельных крестьян).

В XVII веке во Франции, к примеру, половина мужчин и четверть женщин владели грамотой (по другим данным, только треть первых и менее одной седьмой последних (Гуревич А. Я., 1990)).

Не только формальное образование, но и знания сами по себе определяли положение человека в обществе. Так, знания шамана, которых не было у других членов первобытного племени, обеспечивали ему особый статус и даже способствовали получению власти — вождем племени нередко был шаман (Леви-Строс К., 1984).

Не случайно поэтому в Средние века и в начавшуюся эпоху Просвещения ведовские знания, которыми обладали женщины, вызывали острое неприятие у властей (в частности, у Церкви, которая обладала властью), несмотря на то что эти знания были необходимы народу («востребованы», сказали бы сейчас) — к ведьмам, которые лечили крестьян, приезжали жители близлежащих деревень, даже если непосредственные соседи были недовольны этим.

Несмотря на гонения, которым подвергались колдуны и ведьмы, они и в эпоху Средневековья и даже в эпоху Просвещения считались сведущими людьми — обладали знаниями и способностями, которых не было у большинства крестьян.

Особенно греховными и опасными Церковь считала женщин, изготовлявших снадобья и амулеты, — и за их занятия, и за их пол, так как полагала, что женщина стоит ближе к природным силам и более интимно с ними связана (Гуревич А. Я., 1990).

В других культурах было разное отношение к образованию женщин: в Индии, к примеру, оно было позитивным, а в других странах Азии — негативным (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

Идеологи феминистского движения с самого начала связывали грамотность и образование с положением женщины в обществе. В Европе и России под влиянием движения суфражисток и иных «равноправок» в начале XX века наблюдалось неоднозначное отношение к образованию женщин — от всемерной поддержки до острого неприятия (Коллонтай А., 1909; Сюллеро Э., 1973).

3. Поскольку **собственность** давала во многих обществах власть и высокий статус, то, что женщины ею не обладали, определяло их подчиненное положение. Но были и исключения из этого общего правила.

Так, собственность передавалась у ирокезов (американских индейцев) по материнской, а не по отцовской линии. Сын лишался права наследования и не мог быть преемником отца на должности правителя — сахема (не мог унаследовать даже его томагавк): такую возможность получали братья сахема и сыновья его сестер, так как они считались принадлежавшими к его племени в отличие от его детей, причислявшихся к племени матери. Это обеспечивало уверенность в том, что сахем — главный вождь — является по происхождению представителем именно данного племени, так как ребенок — всегда сын своей матери, но не обязательно — сын ее мужа (Морган Л. Г., 1983).

Таким образом, в родовом обществе существовало разное право наследования: по мужской линии (как, к примеру, у казахов (Жарикбаев К. Б., Чистов В. В., 1997)) или по женской — как у ирокезов (Морган Л. Г., 1983). Очевидно, такое право делает разным положение женщины в первом и во втором случае.

Существует точка зрения, что именно жалкое имущественное положение женщин, которые занимались ведовством, было важным фактором для начала «охоты на ведьм», — они были самыми беззащитными членами общества (Гуревич А. Я., 1990).

В настоящее время по-прежнему остается важным этот фактор — экономический. Он определяет статус женщины и в обществе в целом, и в семье в частности. Иногда он приводит к перераспределению супружеского лидерства — в пользу жены. Не случайно многие мужчины избегают равного или более высокого, чем у них, финансового статуса женщины — во избежание такого перераспределения (более подробно см. раздел о лидерстве в семье).

4. Обладание **властью**, возможно, — самый важный фактор, влияющий на неравенство полов. Во многих культурах мужчины занимали и занимают господствующее положение. Редко такое положение бывает у женщин — в виде исключения — и в прошлом (к примеру, аббатиса Марксуита, которая была основательницей одного из вестфальских монастырей в X веке, известна тем, что нарушила традиционные христианские каноны, объединив языческий и церковный ритуа-

лы на празднике плодородия (Гуревич А. Я., 1990)), и в настоящем (во властных структурах многих стран сохраняется гендерное неравенство), хотя в последнее время наметились сдвиги и в ряде стран женщины занимают высшие должности.

Такое положение вещей объяснялось либо неспособностью женщин управлять, либо их нежеланием этим заниматься. Это распространялось и на статус главы семьи. Более подробно этот аспект проблемы мы рассмотрим ниже, в разделе о лидерстве в семье в разных культурах.

5. **Отношение Церкви** как института, обладающего властью, также оказывало влияние на неравное положение полов. Многие конфессии проповедуют такое неравенство, однако одни в большей степени, чем другие. Самыми непримиримыми по отношению к женщинам считаются католицизм и мусульманство (Лебедева Н. М., 1999). В православном христианстве неравенство полов также проповедуется, хотя и не так рьяно, как в мусульманстве. Определить отношение общества в целом к женщине порой затруднительно. Считать, что в наиболее прогрессивные эпохи положение женщин улучшалось, а в регрессивные — ухудшалось, не совсем правомерно: например, в античные времена женщины занимали подчиненное положение, их участие в трудовой деятельности ограничивалось, как и в эпоху Возрождения (Кон И. С., 1988; Сюллеро Э., 1973).

А в Средние века, которые, казалось бы, характеризуются антифеминизмом (к примеру, девочки после рождения считались более греховными существами, чем мальчики, в силу чего их позволяли крестить, т. е. приносить в церковь, не на 40-й день, как мальчиков, а лишь на 46-й или даже 80-й), женщинам было позволено овладевать некоторыми профессиями, которые традиционно считались мужскими, но от которых мужчины в силу ряда причин отказались (Гуревич А. Я., 1990; Сюллеро Э., 1973). Кроме того, в XIII веке существовали и почти профеминистские настроения: Бертольд Регенсбургский хотя и порицал женщин за их недостатки (суетность, тщеславие, страсть к нарядам, сварливость), но считал их более целомудренными и прилежными прихожанами церкви (в то время это считалось большим достоинством), что, по его мнению, позволит большему их числу попасть в Царство Небесное по сравнению с мужчинами (Гуревич А. Я., 1990).

Для XIX же века характерен, по мнению И. С. Кона, крайний антифеминизм, который был завуалирован якобы высоким уважением к женщине (Кон И. С., 1988).

Возможно, деление эпох на прогрессивные и регрессивные было сделано с маскулинных позиций.

6. В какой-то мере свидетельством половой стратификации является двойной стандарт, по которому оценивалось **сексуальное поведение** мужчин и женщин.

Здесь действуют две закономерности: с одной стороны, лицам высокого статуса позволяется более свободное проявление сексуальности, а с другой — их поведение в этом плане может более строго регламентироваться. И. С. Кон (1988) приводит примеры, подтверждающие обе закономерности.

Мужские, а не женские, гениталии символизировали во многих древних культурах силу, могущество, власть. У многих народов кастраты считались социально неполноценными людьми, а кастрация лишала мужчину символа власти: неслучайно египетские фараоны в знак поражения своих врагов — вождей и жрецов — собирали половые члены их сыновей и братьев. А в наскальных изображениях

каменного века мужчины более высокого социального ранга изображались и с более длинным половым членом.

Женская сексуальная роль у древних греков и в других обществах считалась знаком подчиненного, зависимого статуса и считалась позорной, если выполнялась мужчиной в гомосексуальных связях. Такое отношение к женской и мужской сексуальным ролям остается неизменным в современных гомосексуальных субкультурах, особенно в маскулинизированных: Мексике, Турции, Греции, уголовном мире США. Но в среде образованных людей, где распространена идея равенства, этот стереотип утратил свое значение.

Инвективная лексика также дает примеры символов статусно-иерархических отношений: мужской сексуальной роли как господствующей, а женской — как подчиненной (Кон И. С., 1988).

Эти факты можно объяснить тем, что лидерская роль часто являлась маскулинной и была связана с сексуальностью. Это одно из проявлений модели лидерства, которую мы назвали конкурентной, и ее разновидности — маскулинной модели.

Изучение сексуальных инициаций в разных обществах показало, что в отношении мальчиков и девочек используются разные критерии социальной зрелости.

Для мальчиков это:

- социальная ответственность;
- фертильность и сексуальность;
- мужество и мудрость,

а для девочек:

- фертильность;
- ответственность;
- сексуальность.

Наблюдаются также различия в содержании и способах социализации мальчиков и девочек: так «...культура воспроизводит, освящает, закрепляет, а возможно, и производит половые различия» (Кон И. С., 1988, с. 107).

Не случайно некоторые культуры являются одновременно антисексуальными и антифеминистскими — такова, по мнению И. С. Кона (1988), культура средневекового христианства, где существуют два главных женских образа: один — положительный — асексуальный и второй — отрицательный — сексуальный.

Вспомним, что ведьма на ведовских судебных процессах, даже если это была древняя старуха, непременно обвинялась в половых сношениях с дьяволом (Гуревич А. Я., 1990).

Сравнение данных о связи мужских сексуальных страхов и распределения власти в ряде первобытных обществ показало, что там, где женщина обладает большей властью и авторитетом в семье и обществе в целом, ее сексуальность более тщательно регламентируется. И наоборот, господство мужчин приводит к большему вниманию к мужской сексуальности (операции на гениталиях, табу растраты семени и т. п.). Это, по мнению, И. С. Кона, отражает логику общественного сознания, когда поведение людей более высокого ранга больше регулируется. И пока власть женщин невелика, мужчины меньше боятся женской сексуальности, но с возрастанием этой власти растет и тревога мужчин — эмансипация современных женщин, в том числе и сексуальная, вызывает у мужчин чувство

демаскулинизации, что может служить причиной психической импотенции (Кон И. С., 1988).

Возможно, поэтому во все времена эмансипированным женщинам приписывалась распущенность: одно дело — сексуальность проститутки, стоящей на низшей ступени социальной лестницы, и другое дело — женщины, обладающей той или иной степенью свободы (а стало быть, и не вполне подчиняющейся господству мужчины, т. е. даже не отобравшей власть у него, а просто уменьшившей влияние мужчины на нее).

Еще одним примером того, что сексуальное поведение связано со статусной иерархией, может служить отношение к девственности. Так, в примитивных обществах, где женщина не имеет власти, девственности не придают значения. Но когда статус женщины повышается, ее девственность приобретает высокую социокультурную ценность, особенно у дочерей вождей, и дефлорация высокостатусной девственницы повышает социальный статус молодого мужчины, даже если она сопровождается насилием (Кон И. С., 1988).

Правда, Маргарет Мид (1988) описывает противоположную ситуацию: не просто понижение статуса, а смертная казнь или по крайней мере изгнание из деревни ждет юношу, лишившего девственности дочь вождя (ее называют таупоу), — и это у народа самоа, который стал символом сексуальной свободы (с легкой руки Маргарет Мид) и у которого тайное лишение девственности (моетотоло) обычных девушек вполне допустимо.

Однако не всегда высокостатусные лица были подвержены более строгой регламентации в своем сексуальном поведении. Порой, напротив, им позволялось то, что не позволялось обычным людям. Так, «право первой ночи» у европейских сеньоров считалось не только социальной, но и сексуальной привилегией, а героям некоторых культур позволялся инцест. Старшим по статусу мальчикам у папуасов самбия из Новой Гвинеи позволялось «принимать» фелляцию от нижестоящих, а последним от вышестоящих — нет (Кон И. С., 1988).

Все эти примеры свидетельствуют о действии конкурентной модели лидерства (ее маскулинной и феминнной разновидностей), когда сексуальность мужчины повышает его статус, а сексуальность женщины — снижает его.

Следует заметить, что не всегда неравенство полов свидетельствует о худшем положении женщин по сравнению с мужчинами. Так, два показателя — меньший риск погибнуть в автомобильной катастрофе (Лебедева Н. М., 1999) и большая продолжительность жизни женщин — демонстрируют преимущество последних.

Следствием половой стратификации является своеобразная гендерная идеология, которая складывается в каждой культуре: желательные качества, с точки зрения общества, которыми должны обладать мужчины и женщины (Лебедева Н. М., 1999).

## Гендерная идеология

Различия обнаруживаются уже в половой социализации: мальчиков воспитывают независимыми, уверенными в себе, агрессивными и ориентированными на достижения, а девочек — мягкими, ответственными, заботливыми (Лебедева Н. М., 1999; Maccoby E. E., 1990, 1999; Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Так рождаются гендерные стереотипы — ауто- (представления о том, какими должны быть представители своего пола) и гетеростереотипы (подобные представления о противоположном поле).

В 14 культурах исследовалась гендерная идеология — желательные для мужчин и женщин качества. Оказалось, что в экономически развитых странах была популярна идея равенства полов, а в традиционных культурах (особенно мусульманских — Индии, Пакистане, Нигерии) — идея предпочтения различий между мужчинами и женщинами. В Японии, стране с традиционной гендерной идеологией, различались взгляды у разных поколений: старшее предпочитало идею неравенства, а молодое — равенства, но специфического: многие японские женщины хотели заниматься семьей и полностью лидировать в ней (как это происходит сейчас), а не на работе, где лидируют мужчины (хотя окончившие университет девушки составляют исключение — 85% из них хотели бы иметь работу (Лебедева Н. М., 1999)).

Очевидно, недовольство женщин в большей степени возникает там, где их лишают лидерства во всех областях жизни. Во многих культурах только декларировалось, что семья — это епархия женщины, а на самом деле она и там была бесправна. И в тех случаях, когда женщина имеет возможность проявлять свой лидерский потенциал в семье (как в Японии) или когда ее роль в семье ценит общество (как в Польше: об этом убедительно говорят авторы статьи — см. Rojahn K., Fischer A. H., 1997), женщина не столь ретиво стремится к лидерству в мужском деловом мире, в тех культурах, где она занимает полностью подчиненное положение.

Поскольку в коллективистских культурах от индивида требуется более жесткое следование нормам и ценностям общества, чем в индивидуалистических культурах, где ценится благополучие отдельной личности (Лебедева Н. М., 1999), то следует ожидать и более жесткого требования соответствия гендерным стереотипам в первых по сравнению со вторыми.

Выделяют четыре типа ролевых отношений, которые подвержены влиянию культуры:

1) степень личностной значимости отношений;
2) степень ожидаемой формальности поведения;
3) степень иерархичности отношений;
4) степень разрешаемого отклонения от «идеальной» роли (Лебедева Н. М., 1999).

Кросс-культурные исследования половых ролей показали, что различия этих ролей связаны с типом культуры:

- американцы ценят независимость больше покорности и в мужчинах, и в женщинах, а японцы — только в мужчинах (Лебедева Н. М., 1999), и это вполне объяснимо, ибо хотя и та и другая культура относятся к маскулинным, но первая является индивидуалистической, а вторая — коллективистской;
- в феминнинных культурах с низкой дистанцией власти (страны Скандинавии) семьи являются личностно-ориентированными, с равномерным распределением власти и участием в принятии решений всех ее членов, а в маскулинных культурах с высокой дистанцией власти (Япония, Греция, Малайзия, Мекси-

ка) в семьях наблюдается жесткое различие ролей мужчин и женщин, семья представляет собой иерархию, где решения принимает авторитарный глава семьи (чаще муж);

- в семьях индивидуалистических культур более близкими являются отношения по «горизонтали» (между мужем и женой), а коллективистских — по «вертикали» (между родителями и детьми);
- существуют культуры (по данным китайского ученого Хсу), где в семье наиболее значимы отношения между матерью и сыном (Индия), супругами (культуры Запада), отцом и сыном (Китай). В культурах последнего типа в обществе и другие типы отношений похожи на отношения отца и сына (начальник–подчиненный, учитель–ученик, правитель–народ), а в западных культурах на принципах равенства строятся не только отношения между супругами, но и между начальником и подчиненными (Лебедева Н. М., 1999).

Исследование А. И. Егоровой гендерных стереотипов в сознании народа саха показало, что в образе «традиционной женщины» и «современного мужчины» завышались маскулинные и феминные черты соответственно — последний оценивался и наиболее негативно; аутостереотипы женщин в целом оказались менее традиционны и консервативны, чем гетеростереотипы мужчин, ибо, по мнению автора, эмансипация в семье саха осуществляется скорее через женщин, чем через мужчин. Формирование гендерных стереотипов под влиянием традиционной культуры может вызывать проблемы у ее представителей в современном обществе (в частности, у мужчин (Лебедева Н. М., 1999)).

До середины 1960-х годов в западной культуре преобладало представление о «естественной взаимодополнительности» полов Т. Парсонса и Р. Бейлза: мужская роль считалась инструментальной (добытчик, глава семьи, ответствен за дисциплинирование детей), а женская — экспрессивной (хранительница домашнего очага, ориентирована на взаимоотношения в семье, обеспечивающая теплый эмоциональный климат).

Однако такой тип распределения половых ролей был обнаружен и в других культурах.

По данным М. Зелдича (Кон И. С., 1988), из 56 различных обществ материнская роль оказалась экспрессивной в 48 (86%), а отцовская инструментальной — в 35 (63% случаев). Правда, были и отклонения от этого правила: смешанная отцовская роль встречалась в 36%, а смешанная женская — в 9% случаев. Реже всего наблюдалась «противоположная» полу роль — отцовская экспрессивная и материнская инструментальная (соответственно 2 и 5% — цифры переведены в проценты для наглядности нами. — *Т. Б.*).

Бросается в глаза более жесткая регламентация роли для женщины: мужчина может демонстрировать как инструментальное, так и смешанное поведение, а женщина — преимущественно экспрессивное. Однако случаи исключения из правил (напомним, что это не случай единичной пары, а случай целого общества, где принято такое поведение!) все же свидетельствуют, что кроме основной, наиболее часто встречающейся модели поведения человечество опробует и иные, дополнительные.

В какой-то мере меняются гендерные стереотипы, но по-разному у различных слоев общества. Так, стереотип женственности, по И. С. Кону (1988), сложился

в XIX веке, но остается популярным и до сих пор (особенно у мужчин): женщина должна быть нежной, красивой, мягкой, ласковой и в то же время пассивной и зависимой.

В представлении самих современных женщин им надо быть умными, энергичными, предприимчивыми — т. е. обладать мужскими качествами.

Стереотип маскулинности также изменился. Традиционно в него входили: физическая сила, подавление нежности, функциональное отношение к женщине и одновременно несдержанность в выражении гнева и страсти. Современный портрет: интеллект ценится выше физической силы; допускается проявление нежности и душевной тонкости; требуется обуздание «грубых» чувств; хотя у менее образованных людей стереотип маскулинности остается более традиционным.

Для подростка (как и для необразованного человека) стереотип маскулинности остается традиционным: высокий рост, физическая сила, сильный характер.

Однако, отмечает И. С. Кон (1988), во все времена встречались люди, которые по своим качествам отклонялись от общепринятых полоролевых стандартов. В патриархальном обществе они подвергались травле: женщину презрительно именовали «синим чулком», а юношу — ненастоящим мужчиной.

Было обнаружено также, что традиционные представления о половых различиях не подтверждаются в ряде культур. В Японии и Венгрии, к примеру, девушки оказались более способными к науке, чем юноши ряда западноевропейских стран (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

И в целом можно констатировать, что современная культура, безусловно, отличается по своим представлениям о гендерных различиях и гендерном равенстве от предшествующих культур.

И. С. Кон (1988) отмечает следующие черты современности: радикальная ломка традиционной половой стратификации; ослабление половых различий в поведении (вследствие общей трудовой деятельности и совместного обучения); переход во взаимоотношениях между мужчинами и женщинами от иерархического соподчинения к равноправию; изменение культурных стереотипов маскулинности–феминности.

Все это возникает под влиянием *культуры* в широком смысле слова, и оправдывать пережитки прошлого «естественным» распределением гендерных ролей в наше время — просто нелепо. Таким образом, помимо культурной специфики можно отметить движение ряда культур в одном направлении — к ценностям цивилизованного общества.

## Краткая история изучения половых различий в психологии

Эта проблема начала разрабатываться психологами в конце XIX — начале XX века. Возможно, это связано с начавшимся движением за освобождение женщин, которое привлекло внимание к специфике их поведения и личностных особенностей и привело к появлению новой области — психологии женщины (очевидно, ранее этого срока существовал негласный нравственный запрет на научное исследование женщин, поэтому наука делалась на «мужском материале»).

Пионерами в этой области были ученые из Англии — Г. Эллис (1898), Голландии — Г. Гейманс (1911), России — П. Е. Астафьев (1899а, 1899б), США — Хелен Томпсон, Лета Холингворс, Карен Хорни (1993; The Psychology of women: ongoing debates, 1987). Целью их исследований было выявление различий между женщинами и мужчинами (если таковые имеются).

Г. Гейманс (1911) одним из первых предпринял попытку научного изучения проблемы: он предложил 3000 голландских семейных врачей мужского пола описать поведение своих пациентов (1310 мужчин и 1209 женщин) и получил данные о половых различиях в представлении мужчин (в частности, о большей эмоциональности женщин), т. е. полоролевые стереотипы, которые на долгие годы стали рассматриваться как истинные различия между полами — возможно даже, и влияя на эти различия.

Свой вклад в формирование таких стереотипов внес З. Фрейд (1991; 1992) — в силу огромной популярности его взглядов в США и во всем мире. Женщины в его работе с символическим названием «Женственность» изображались завидующими мужской анатомии, пассивными, зависимыми, подчиненными, склонными к мазохизму, а мужчины — активными, стремящимися к власти и к контролю над миром.

Карен Хорни (1993), которая выступила в 1926 году с критикой этой позиции, ибо считала, что она отражает мужскую точку зрения (она полагала, что мужчины в свою очередь завидуют женщинам, поскольку не могут рожать), исключили из психоаналитической ассоциации (The Psychology of women: ongoing debates, 1987).

Сторонники феминистской идеологии (особенно радикального ее крыла) так и не простили З. Фрейду такого взгляда на женщин и обвиняли его в том, что он писал эту работу, будучи смертельно больным, что отразилось на его взглядах. Правда, в последнее время некоторые представители феминистской психологии (не обязательно разделяющие феминистскую идеологию) стали искать компромисс между психоанализом и феминизмом — Жанна Миллер, Джульетта Митчелл, Хелен Левис, Чакла Шехрари и др. (Chehrari S., 1987; Lernan H., 1987; The Psychology of women: ongoing debates, 1987).

Проблема различий между полами носила в психологии разные названия: половой диморфизм (Ананьев Б. Г., 1968), половой дипсихизм (Тих Н. А., 1970), половые различия (Багрунов В. П., 1981) и, наконец, гендерные различия (Попова Л. В., 1996).

Последний термин имеет свою специфику: гендер — это не просто пол (от англ. *gender* — «род», половая роль, а пол как продукт культуры, социальный пол (Попова Л. В., 1996; Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995). В этом плане следует дифференцировать половые различия, связанные с анатомией, физиологией, психофизиологией, и гендерные — отражающие различия в поведении мужчин и женщин, связанные с воспитанием, влиянием соответствующей культуры (более подробно об употреблении понятия «гендер» в современной науке см.: *Бендас Т. В.* Гендерная психология. СПб., 2005).

В разработке этой проблемы принимали участие многие зарубежные и отечественные психологи: Элен Мэккоби и Кэрол Жаклин (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978); А. Фейнгольд (Feingold A., 1994), Элис Игли (Eagly A. H., 1970), Т. Линдхольм (Lindholm T., 1999), Е. А. Аркин (1927), В. А. Вагнер (1929),

А. Ф. Кони (1913), В. П. Багрунов (1981), В. А. Геодакян (1992), В. Н. Куницына (1990), Н. Н. Обозов (1995) и многие другие.

Особая роль в этом плане принадлежит отечественному психологу, главе петербургской школы Б. Г. Ананьеву (1968), который доказал, что половой диморфизм является фактором, общим для филогенеза и онтогенеза, и который ввел его в качестве обязательного компонента любого психологического исследования, предпринятого в рамках этой школы. (В середине 1970-х годов в американском обществе резко активизировалось феминистское движение, которое стало влиять на все процессы, происходящие в обществе, в том числе и на ситуацию в науке. И представители феминистской психологии добились того, что гендерный подход стал неотъемлемой частью нашей науки, — департаменты психологии составляют теперь ежегодный отчет по гендерным исследованиям, так как, по аргументации этих ученых (подчеркнем: далеко не всегда разделяющих идеологию феминисток, особенно радикальных!), необходимо учитывать «женскую» половину человеческого опыта (The Psychology of women: ongoing debates, 1987).

Высказывались разные гипотезы о причине различий, в том числе и диковинные, — о вымирании мужского пола в мире растений, животных и людей (так называлась книга Л. П. Кочетковой, вышедшая в 1915 году) или о таком же вымирании женского пола (книга Н. Ф. Федорова «Философия общего дела» вышла в 1906 г. (цит. по: Алексеев В. П., 1984)).

Так, Л. П. Кочеткова (1915) считала функцию продолжения рода помехой для развития женщин и призывала их стерилизовать, дабы устранить эту помеху, — общество она видела не только без мужчин (или с очень малым их количеством), но и почти без плодовитых женщин.

Бросается в глаза сходство такого общества с пчелиным роем. Когда нынешние феминистки радикального крыла призывают переделать мир, практически исключив из него мужчин, невольно вспоминаются странные воззрения вроде идей Л. П. Кочетковой.

Безусловно, интересна точка зрения В. А. Геодакяна (1992) — о функциях устойчивости и изменчивости, олицетворяемых в процессе эволюции женским и мужским полом соответственно.

Заслуживает внимания и оригинальная идея В. М. Аллахвердова (1993), объясняющая, в частности, причины разной продолжительности жизни мужчин и женщин их предпочтительной ориентацией на разные критерии эффективности (мужчин — на прагматический, а женщин — на когерентный, т. е. связанный с согласованностью).

Было установлено множество различий между полами в отдельных исследованиях. Однако обобщение полученных данных показывает, что таких различий не так уж много, особенно относительно личностных характеристик.

Рассмотрим некоторые обобщающие обзоры по половым различиям:

1. Обзор Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин (выполненный в 1974 году, включавший 68 исследований и до сих пор представляющий собой энциклопедию половых различий — одну из наиболее часто цитируемых работ) показал, что мужчины оказались более доминантными, ассертивными, агрессивными и менее тревожными, чем женщины. Не было гендерных различий по самооценке, а большая интернальность локус-контроля проявлялась у мужчин лишь в студенческие годы (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Мы не приводим данных о различии в математических и зрительно-пространственных способностях (как и о различии по индивидным показателям, психическим процессам и пр.), так как для целей нашего анализа требуются прежде всего характеристики личности и социального поведения (по которым будет проведено сравнение рядовых испытуемых с лидерами), что соответствует и понятию гендера.

2. Сюзанна Кросс и Лаура Мэдсон уже в 1997 году привели множество данных, подтверждающих, что женщины ориентированы на взаимозависимые отношения с окружающими (их преимущество заключается в эмпатии, расшифровке невербальных сигналов, кооперативности и пр.), а мужчины стремятся к независимости (об этом свитедельствуют их конкурентность, нежелание расшифровывать невербальные сигналы (Cross S. E., Madson L., 1997)).

Эти две работы, несмотря на разницу в годе публикации в несколько лет, представляют собой так называемый качественный литературный обзор, который уходит в прошлое в зарубежной науке. С появлением метаанализа (так называется метод вторичной математической обработки независимых исследований, посвященных одной проблеме) выводы такого традиционного качественного литературного обзора стали делаться на основе строгой математической процедуры. Введенный в социальные науки Дж. Глассом в 1976 году и усовершенствованный рядом авторов — Л. Хеджесом, И. Олкином, Р. Розенталем, Д. Рубиным и др. (Feingold A., 1994; Hedges L.V., Olkin I., 1985), он становится все более популярным в последние годы в зарубежной психологии, особенно при оценке гендерных различий (см. Dobbins G. H., Platz S., 1986; Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995; Feingold A., 1994; Martocchio J. J., O'Leary A. M., 1989 и многие другие работы из списка литературы). Далее мы будем часто использовать ссылки на метаанализ, так как он позволяет получить итоговый результат по ряду исследований, содержащих противоречивые данные.

3. Метанализ, проведенный исследовательницей Джудит Холл в 1984 году, включал 42 работы, выполненные с 1975 по 1983 год и не вошедшие в обзор Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин. Он показал, что мужчины несколько превосходили женщин по интернальности локуса контроля, а женщины были немного более тревожными, чем мужчины; по самооценке и доминантности гендерные различия были незначимыми (Feingold A., 1994).

4. А. Фейнгольд (Feingold A., 1994) включил в свой метанализ 130 исследований, заново обработав 3 группы данных:

1) содержащиеся в обзоре Элен Мэккоби и Кэрол Жаклин;
2) содержащиеся в обзоре Джудит Холл;
3) тестовые нормы (взятые из 20 исследований, проведенных с 1940 по 1992 год в 9 странах, включая Россию).

Были изучены также литературные источники (с 1958 по 1992 год). Испытуемыми во всех этих исследованиях были:

- дети до 13 лет и
- подростки и взрослые (старше 13 лет).

При проведении метаанализа использовались наиболее известные в мире личностные тесты и наблюдение.

В результате были обнаружены гендерные различия по следующим личностным характеристикам:

- мужчины были более ассертивными, доминантными и имели чуть более высокую самооценку, чем женщины;
- последние же превосходили первых по показателям экстраверсии, тревожности, доверчивости и особенно по способности заботиться («tender-mindedness») или воспитывать других («nurturance»).

В то же время не было обнаружено значимых различий между полами по социальной тревожности, импульсивности, активности, рефлексивности, локусу контроля и аккуратности.

Следует отметить, что эти гендерные различия не зависели ни от возраста испытуемых, ни от их образования и этнической принадлежности, а также не зависели от года проведения исследования (с 1940 по 1992 год).

Несмотря на обилие работ, остается нерешенной проблема: реальные или же кажущиеся различия между полами они изучают. Так, А. Фейнгольд обнаружил, что данные, получаемые с помощью наблюдения и личностных тестов, не всегда совпадают (Feingold A., 1994). Возможно, ученые имеют дело с полоролевыми или гендерными стереотипами (Лебедева Н. М., 1999).

Ниже мы рассмотрим результаты конкретных исследований рядовых испытуемых — только те, по которым их можно сравнить с данными, полученными при изучении лидеров.

# Формирование гендерной психологии лидерства

Как можно было видеть в предыдущих главах, традиционно лидерство изучалось почти без учета пола. Многие феномены, экспериментальные факты, теории установлены «на мужском материале». И в настоящее время ряд исследователей пересматривают достижения современной лидерологии с учетом этого факта.

Отдельные единичные исследования в этой области были проведены еще С. Брауном (1931) (в скобках называем год проведения первых исследований), Л. Моором (1932), Е. Флеммингом (1935), Ц. Трайон (1939), Л. Эскерсоном (1942).

В основном изучались отдельно девочки и женщины-лидеры; исследование же половой структуры группы в связи с лидерством было начато еще позже — Уайтом (1945), Харвелом (1953), Шерифом (1955), Стротдбеком (1957) и др. (Бендас Т. В., 2000a, 2000b).

Но как целостное направление гендерная психология лидерства активно формируется начиная с середины 1970-х годов прежде всего в американской, а также в западноевропейской, австралийской и других науках на стыке социальной психологии, психологии половых различий и гендерной психологии, психологии женщины, социальной психологии взаимоотношений между полами, психологии организаций.

Большинство работ посвящены лидерству в деловых (*task*) группах или (их меньше) в группах с интимными взаимоотношениями (супругов, влюбленных).

Исследования проводятся либо в лабораторных (так называемые группы «без лидера» или со стихийным лидером), либо в полевых условиях, в организациях с «назначенным» лидером, или менеджером.

Особое место среди этих исследований занимают те, где применяется метаанализ — метод, позволяющий обобщить противоречивые результаты, получаемые разными авторами.

Основной вопрос, на который ищут ответ ученые указанного направления, — отличаются ли друг от друга лидеры разного пола, и если да, то не проявляются ли здесь общие гендерные различия?

При ответе на этот вопрос изучаются следующие проблемы:

1) с каким полом связывается лидерская роль;
2) лидерский стиль;
3) эффективность лидеров разного пола;
4) лидерство и половая структура группы;
5) поведение лидеров в присутствии лиц своего и противоположного пола;
6) поведение на переговорах;
7) мотивация к достижению и стремление к лидерству;
8) я-концепция;
9) гендерная идентичность и лидерство;
10) характеристики личности, способствующие и препятствующие лидерству;
11) лидерство в супружеских парах;
12) возраст и пол лидера в лабораторных экспериментах.

Рассмотрим более подробно некоторые результаты исследований, сравнивая рядовых испытуемых (т. е., условно говоря, «нелидеров» — берем этот термин в кавычки, ибо, по нашему убеждению, каждый человек в той или иной ситуации может стать лидером и обладает лидерским потенциалом; однако это не значит, что не существует тех, кого называют «лидерами», — они уже добились такого статуса по тем или иным критериям).

Проводя сравнительный анализ (по каждой из перечисленных выше 12 проблем), мы будем иметь в виду:

- существующие гендерные стереотипы (как правило, их можно встретить в литературе, в том числе и научной; вопрос об их формировании слишком сложен и не входит в задачу настоящей работы; возьмем их, так сказать, в готовом виде); гендерные различия, обнаруженные у детей-нелидеров;
- гендерные различия, обнаруженные у взрослых-нелидеров;
- гендерные различия, обнаруженные у лидеров;
- данные, полученные в лабораторных исследованиях (где, как правило, изучаются стихийные лидеры, но не обязательно: метод моделирования иногда позволяет изучать назначенных лидеров (менеджеров) и в лабораторном эксперименте или лидеров в семье — также в смоделированных ситуациях);

- данные полевых исследований (где изучаются менеджеры, лидеры в реальных семьях, лидеры в парах влюбленных и т. п.);
- данные результатов метаанализа.

Сопоставление данных по детям и взрослым даст возможность проследить усиление или ослабление этих различий с возрастом (именно первое, как нам кажется, может свидетельствовать о влиянии культуры на личность и поведение). А сравнение данных по способу их получения (лабораторные, полевые, метааналитические исследования) позволяет сформулировать корректные выводы.

Для анализа мы выберем лишь те результаты, которые обнаруживаются и при изучении лидеров (в силу традиции это, как правило, характеристики личности и социального поведения). Это позволит увидеть, остаются ли в силе гендерные различия, если сравниваются лидеры разного пола, или они исчезают (или изменяются — в сторону уменьшения или увеличения).

Мы попытаемся проследить, соответствуют ли результаты научных исследований о реальных различиях между полами стереотипному представлению о них и в каком возрасте обнаруживаются или исчезают такие различия.

В основном такие исследования проводились в одной культуре — европейско-американской. Хотя кросс-культурные исследования лидерства (в том числе и проведенные нами) мы рассмотрим в следующей главе, иногда мы приводим фрагменты наших исследований, если они соответствуют по содержанию определенной характеристике лидера.

Особое место занимает раздел «С каким полом связывается лидерская роль», о котором речь пойдет ниже. В нем присутствуют данные только по лидерам, что естественно: вопросы о том, с каким полом связывается лидерская роль и кто чаще становится лидером — на работе и в семье, невозможно выяснить среди рядовых испытуемых, т. е. нелидеров.

Мы везде, где можно, напоминаем, что экспериментальные факты демонстрируют наличие нескольких гендерных моделей лидерского поведения. В обобщающем виде наша концепция об этих моделях будет сформулирована в следующей главе, посвященной кросс-культурным исследованиям лидерства.

## С каким полом связывается лидерская роль?

**Гендерный стереотип**: лидером должен быть мужчина (и на работе, и в семье); ему приписываются такие лидерские качества, как ассертивность, организаторские способности (Eskilson A., Willey M. G., 1976); женщины не должны назначаться на менеджерские должности (Fleming E. G., 1935; Hunter E. C., Jordan A. M., 1939; Rojahn K., Fischer A. H., Willemsen T. M., 1997), по крайней мере высшего, топуровня (Bartol K. M., Martin D. C.,1986).

Собственно, это самый обобщенный стереотип, связанный с лидерством (остальные только уточняют его). Стереотип сформировался в маскулинной культуре, с помощью явления стратификации полов его поддерживали на протяжении длительного времени, что служило дополнительным аргументом для его сторонников. В последнее время появилось еще одно объяснение (кроме прежнего: так было все время, значит, это правильно): женщины не способны к лидерству и не

стремятся к нему. По поводу двух последних утверждений мы поговорим ниже, а пока обратимся к конкретным исследованиям.

### Детский возраст

По данным исследований, мальчики считали, что для них в большей степени, чем для девочек, характерны такие проявления лидерства, как власть и статус в иерархических взаимоотношениях в классе; однако, как показал Омарк с коллегами, они преувеличивали свой статус (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978). Иначе говоря, мальчики пытались соответствовать гендерному стереотипу (чтобы выглядеть «настоящими мальчиками»), но им это не вполне удавалось — мы наблюдаем у мальчиков типично мужской феномен «ложной уникальности», когда они преувеличивают свои заслуги (об этом феномене более подробно см. *Бендас Т. В.* Гендерная психология. СПб.: Питер, 2000)!

Мальчики делали больше попыток (не обязательно успешных) доминировать над взрослыми, чем девочки (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Такое поведение мальчиков — неадекватное восприятие себя и неадекватное же намерение доминировать над взрослыми (которое вряд ли увенчается успехом) — можно было бы считать неадаптивным. Девочки с этих позиций выглядят личностно более зрелыми. Однако, возможно, такая неадаптивная активность приводит в дальнейшем к успеху в роли лидера — из множества попыток стать лидером какие-то оказываются удачными.

Если вспомнить особенности сексуального поведения (см. главу 1), которые различны у разных полов в животном мире (самцы проявляют повышенную активность даже по отношению к особям, неподходящим для спаривания, — неполовозрелым самкам, другим самцам, особям другого вида и даже к неодушевленным предметам, самки же демонстрируют повышенную осторожность, ибо их назначение — различить того, кто действительно пригоден для спаривания), то здесь отчетливо видна разница полов — у одного превалирует активное начало, когда успех достигается за счет количества попыток, а у другого — предельная адаптивность, соответствие поведения ситуации, так сказать, «качественное» преимущество.

Какая стратегия более продуктивна для занятия лидерской роли? Нам кажется, все зависит от ситуации. В случае с конкурентной моделью лидерства — безусловно, мужская, но в случае с кооперативной моделью — возможно, женская стратегия.

Пока же отметим, что в детском возрасте нет особых различий в занятии лидерской роли между девочками и мальчиками, разве что в больших претензиях на лидерство у последних. Если даже принять гипотезу о существовании врожденного лидерского потенциала, то им, по-видимому, в равной степени обладают и мальчики, и девочки. Различия появляются позже, когда женщины и мужчины начинают взаимодействовать между собой — на работе и в семье.

### Частота появления мужчин и женщин в роли лидера в деловых (task) группах

**Лабораторные исследования.** В роли стихийных лидеров чаще выступали либо мужчины (Ш. Фрэнк с соавт.), либо, одинаково часто, — мужчины и женщины.

Мужчины делали больше попыток доминировать над представителями своего пола.

В присутствии противоположного пола женщины менее активно, чем мужчины, претендовали на роль стихийного лидера, однако в ряде случаев это происходило на первых стадиях взаимодействия, при более длительном общении женщины уравнивались с мужчинами по лидерству.

В целом данные о том, кто был более успешен во влиянии на другой пол, противоречивы (Bartol K. M., Martin D. C.,1986; Maccoby E. E., Jaclin C. N, 1978; Kent R. L., Moss S. E., 1994; Mellor S., 1995).

В лабораторном эксперименте, где не вступают в силу такие мощные факторы, как лидерские способности, личностные характеристики, компетентность и пр., пол может выступать в качестве решающего фактора (проявляется так называемый «гендерный эффект»), поэтому следовало бы ожидать «стопроцентного» соответствия гендерному стереотипу. Однако это ожидание не оправдалось, разве что у мужчин снова были большие претензии на лидерство. Важно и то обстоятельство, что женщины вначале уступали мужчинам лидерство, а затем тоже претендовали на него (возможно, убедившись, что их не устраивает неуспешное лидерство, или освоившись в незнакомой ситуации?).

У женщин наблюдалось проявление фемининной модели лидерства, которую иначе можно было бы назвать вакуумной моделью, комплементарной (подчиняющейся принципу дополнительности), — она проявляется лишь в вакууме лидерства. Если же имеется лидер-мужчина, женщина уступает ему лидерскую роль. Но, подчеркнем, — это было лишь на первых стадиях взаимодействия!

В нашем лабораторном исследовании (проведенном в реальных студенческих группах), вопреки ожиданиям, лидерами чаще становились женщины, чем мужчины (14 и 4 соответственно из выявленных 18 лидеров). Во врезке 4 содержится материал, из которого видно, что задание, предложенное для выполнения группе испытуемых, было по содержанию скорее «мужским», чем «женским». Тем не менее молодые женщины не спасовали перед ним и не уступили мужчинам лидерство. Возможно, это — новая тенденция, когда молодежь не следует устоявшемуся гендерному стереотипу, что лидером должен быть мужчина.

В приложении мы приводим указанную методику — адаптированную нами как исследовательский инструмент — для выявления стихийных лидеров в лабораторном эксперименте.

**ВРЕЗКА 4**

Исследование Т. В. Бендас (2000).

**Испытуемые**: 9 реальных студенческих групп (академических) на начальном этапе своего существования: 7 групп были смешанными по полу, 2 — однородными (женскими); число членов в каждой экспериментальной группе колебалось от 6 до 16 человек, всего в исследовании приняло участие 126 человек (24 мужчины и 102 женщин, 47 представителей восточной культуры — казахи и корейцы и 79 — западной культуры — немцы и славяне). Возраст участников — от 16 до 31 года.

**Методики**: эксперимент с помощью игры «Потерпевшие кораблекрушение»; методика определения лидерского стиля Р. Бейлза — Ц. Шнейера.

**Процедура исследования.** Группе участников предлагалась игровая ситуация «Потерпевшие кораблекрушение», используемая обычно в тренинговых группах (см., к примеру, Рудестам К., 1993).

Вначале каждому испытуемому давалась инструкция с просьбой выполнить задание за 15 минут (инструкция зачитывалась устно всей группе, не разрешено было делать пометки и обсуждать задание до специальной команды).

Члены группы ранжировали 15 предметов из предложенного списка по степени их важности для выживания в условиях катастрофы: вначале индивидуально (в течение 15 минут), а затем все вместе (45 минут). Членам группы давались стандартные рекомендации по достижению группового решения: а) не отстаивать индивидуальных мнений; б) не менять своего мнения только ради достижения согласия; в) избегать голосования ради прекращения спора; г) рассматривать различие мнений как помощь, а не помеху для принятия решения.

Экспериментатор, таким образом, получал от каждого участника индивидуальный ранжированный ряд (специально оговаривалось условие — не исправлять его в ходе дискуссии); кроме того, у него имелся групповой ряд (принятый в результате дискуссии) и ряд, проранжированный экспертами.

После того как группа приняла решение — составила групповой ранжированный ряд — и до его обсуждения каждому участнику предлагался опросный лист, где он должен был назвать тех людей из группы, которые выступали, по его мнению, в качестве лидеров в данном задании (количество названных — от 0 до 3 человек, включая и себя, так как, по нашему мнению, исключение собственной оценки могло исказить картину работы группы, особенно в случае, когда лидер был в единственном числе, в опросном же листе мы бы получили результат, что лидера в группе не было, если не разрешить участнику называть и себя в качестве лидера), и отметить характерные особенности их поведения в данной ситуации по 12 показателям. Эти 12 показателей взяты нами из разработанной Р. Бейлзом схемы наблюдения в модификации Ц. Шнейера (Schneier C. E., 1978), которая позволяет выделять в поведении лидера два стиля: а) деловой, или ориентированный на задачу, и б) социоэмоциональный, или ориентированный на взаимоотношения.

**Математическая обработка.** Подсчитывалась ранговая корреляция между индивидуальным ранжированным рядом каждого испытуемого и групповым ранжированным рядом. Если такая корреляция была значимой (коэффициент Спирмена), испытуемый считался реальным лидером группы (т. е. тем, кто оказал влияние на принятие группового решения, — предполагается, что поскольку индивидуальный ряд был составлен ранее, то именно индивидуальное решение повлияло на групповое, а не наоборот). Таких лидеров могло быть несколько.

Для каждого испытуемого подсчитывались также два перцептивных статуса (деловой и эмоциональный), т. е. восприятие его группой в качестве лидера: сумма баллов по деловому или эмоциональному показателям методики Р. Бейлза делилась в обоих случаях на 6 (по числу пунктов) и на число членов группы.

Для дальнейшего исследования отбирались как реальные лидеры, так и перцептивные. Если лидер оказал влияние на решение группы, но не воспринимался группой в качестве такового, такой лидер условно назывался «скрытым» (он мог вести себя не слишком активно, поэтому его влияние не осознавалось группой).

В результате описанной процедуры было отобрано 18 лидеров (14 женщин и 4 мужчины, возраст — 16–31 год).

Думается, что следует продолжить такие исследования, — лабораторный эксперимент позволяет достаточно строго проконтролировать ограниченное число переменных, чтобы установить, почему получаются такие результаты. Важно получить ответ на вопрос: в каких ситуациях мужчины и женщины берут на себя смелость быть лидером? Факторами, влияющими на результаты, могут быть и пол экспериментатора, и тип задачи (релевантной, соответствующей характеристикам мужчин и женщин или нет), и возраст испытуемых, и тип культуры и т. п.

Последний фактор необычайно важен, с нашей точки зрения, поэтому мы рассмотрим его как результат нашего исследования в следующей главе, где речь пойдет о кросс-культурном изучении лидерства.

**Полевые исследования.** Здесь можно наблюдать наличие трех тенденций: а) меньшее число женщин на менеджерских позициях; б) значительно меньшее — на высшем уровне управления; в) ключевые посты в компаниях занимают мужчины.

В организациях менеджерские должности чаще занимают мужчины; но доля женщин растет: если в 1970-х годах, к примеру, в США женщины-менеджеры составляли 16%, то в начале 1990-х — уже 40% всего управленческого персонала (Powell G. N., 1990).

Однако в основном они занимают должности низшего и среднего уровней (составляя соответственно 15 и 5% менеджеров на этих уровнях) и почти не представлены на высшем уровне управления — там их всего 1% (Ragins B. R., Sundstrom E., 1989), причем последняя тенденция справедлива даже для стран Скандинавии — региона с высоким уровнем гендерного равенства (Jorstad J., 1996).

А в Австралии (тоже считающейся благополучной с точки зрения прав обоих полов) наблюдается в последние годы даже уменьшение пропорции женщин в менеджменте (Cox E., 1996). В целом меньшее количество женщин на лидерских позициях в организациях отмечают многие исследователи (Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Brenner O. C. Tomkiewicz E. C., Schein V. E., 1989; Heilman M. E., Block C. J., Martell R. F., Simon M. C., 1989; Mellor S., 1995; Tsui A., Gutek B., 1984).

Даже там, где женщины введены в руководство больших компаний, их не продвигают на ключевые должности (ключевые в смысле определения стратегии развития, принятия решений, получения прибыли). Как правило, им поручают работу с персоналом, мотивируя тем, что у них это лучше получается (Powell G. N., 1990). Однако это приводит к тому, что женщины и не могут проявить себя там, куда их не пускают, — на топ-уровне управления. К вопросу об успешности работы лидеров и менеджеров мы еще вернемся в соответствующем разделе.

Приступая к изучению вузовских руководителей и формируя женскую часть выборки в Казахстане (в данной книге приводятся данные серии таких исследований, которые легли в основу нашей докторской диссертации по психологии лидерства), мы столкнулись с проблемой почти полного отсутствия женщин на высших уровнях вузовского управления: в семи государственных и частных вузах мы обнаружили только трех женщин — ректоров или проректоров (причем русских среди них не было ни одной, все — казашки). Такая гендерная диспропорция, очевидно, отражает точку зрения, что лидером и руководителем высшего уровня должен быть мужчина, — стереотип, в равной мере характерный как для западной, так и для восточной культуры. Показательно, что если исключения на Востоке и делаются, то прежде всего для женщин — представителей титульного этноса. Можно предположить, что культура накладывает свой отпечаток на формирование гендерных стереотипов — они могут быть различными по отношению к своей (ауто-) и к чужой этнической группе (гетеростереотипы). Однако, разумеется, этот вопрос требует детального изучения.

Таким образом, в деловых группах полевые исследования подтверждают стереотип (о преобладании мужчин в лидерской позиции), особенно относительно высшего уровня управления, а лабораторные рисуют более сложную картину.

Почему именно такое распределение результатов? Возможно, потому, что в полевых условиях мужчины не уступают лидерство женщинам, поскольку это связано с достаточно серьезными преимуществами (зарплата, престиж, карьера), а в лабораторных условиях нет подобных преимуществ и мужчины могут позволить женщинам стать лидерами на то короткое время, что длится эксперимент.

И в целом прослеживается закономерность, что мужчины не обязательно обладают более мощным лидерским потенциалом, чем женщины. Гендерная диспропорция среди лидеров различных групп, менеджеров организаций — это порождение взрослого делового мира, до недавнего времени во многих странах — мира мужчин. Вполне понятна тревога мужчин, что женщины могут вытеснить их с менеджерских позиций, тем более что женщины все более активно отстаивают свои права на рынке труда. Ситуация, когда женщины терпеливо ждали, что мужчины откажутся от малооплачиваемой, тяжелой и неинтересной работы и тем самым освободят для них рабочие места (см. Сюллеро Э., 1973), почти повсеместно уходит в прошлое.

Но не только в желании женщин здесь дело. Существует и потребность в женском лидерстве, в том числе в деловом мире. К этому вопросу мы еще вернемся в других разделах.

Если в организациях более привычно видеть в качестве лидеров и менеджеров мужчин, то как обстоит дело в семье — традиционно женской епархии? Следует ли ожидать здесь лидирования женщин или мужчины и здесь захватили лидерство?

## Лидерство в супружеских парах

Первая трудность при рассмотрении этого вопроса — сужение проблемы. Можно было бы рассмотреть вопрос о лидерстве в семье. Но мы намеренно ограничиваем рассмотрение вопроса «лидерством в супружеских парах». Ибо, строго говоря, в семье лидером может быть не муж или жена, а ребенок — сын или дочь, или мать (отец) жены либо мужа, или сестра жены и т. п. Мы не будем рассматривать все эти варианты лидерства по простой причине: среди исследований лидерства в семье (и так достаточно малочисленных) практически нет таких, где бы изучались в качестве лидеров сын, дочь, свекровь, теща, свекор, тесть, золовка, деверь и т. п.

Вторая трудность связана с определением критериев лидерства, ибо семья представляет собой особый тип группы: здесь не может быть «назначенного лидера», т. е. менеджера, который получает зарплату, и не так просто заменить одного лидера другим (если первый не подходит).

Многим исследователям проблема лидерства в семье иногда кажется надуманной. Но как быть, если нужно принять решение, которое бы устраивало всех членов семьи (к примеру, в случае совместного проведения отпуска, когда один хочет на море, другой — в горы, а третий — остаться дома, или в случае, когда необходимо наиболее целесообразно распределить ограниченные денежные средства)? И как уладить конфликт с соседями? Кому из родителей идти на собрание в школу, если оба супруга заняты? Имеется ли путь решения этих вопросов без лидера? Вряд ли. В социальной психологии известно, что решить даже несложную задачу, принять совместное решение, выполнить действие, требующее координации усилий нескольких человек, невозможно без лидера (в приложении мы приводим методику определения лидера, которая наглядно это демонстрирует).

В течение многих лет мы обсуждаем со студентами проблему лидерства в семье, и каждый раз возникает вопрос, кого считать лидером: к примеру, того, кто зарабатывает деньги, или того, кто ими распоряжается; того, кто считается главным, или того, кто осуществляет «скрытое влияние» (к примеру, папа запретил сыну подходить к компьютеру, а мама разрешила, когда папа ушел на работу, — кто в глазах ребенка «главнее»?). И мы пришли к выводу о существовании двух главных критериев:

1) *влияния на принятие решений по важным вопросам* (заводить или нет детей и сколько; на что в целом тратить деньги — даже если их достаточное количество; переезжать или нет в другой район, город, страну, в какую школу отдавать ребенка и т. п.) и
2) *выполнения ряда лидерских функций* (стратегической, планирования, представительской, улаживания конфликтов, воспитательной — и не только по отношению к несовершеннолетним членам семьи и т. п.) — иначе говоря, «лидером надо работать, а не просто числиться им». Поэтому лидером должен считаться тот, кто выполняет эти функции (и вполне вероятно, что это может быть не один человек — так же, как и в любой группе).

Причем роль эта в современной семье все больше становится психологической — в отличие от роли «главы семьи» (часто узаконенной юридически, с оформлением собственности, освященной церковью и т. п.).

Итак, обратимся к исследованиям.

Т. Парсонс выделил два вида супружеского лидерства:

1) «инструментальное» (организация совместной задачи) — обычно осуществляемое мужем, и
2) «экспрессивное» (сохранение эмоционального согласия), предназначенное, по мнению автора, для жены (Maccoby E. E., Jaclin C. N, 1978).

**Лабораторные исследования.** В исследовании Лейка мужчины и женщины приняли на себя эти роли в смоделированных семьях (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Устойчивость стереотипов относительно мужского и женского лидерства в семье выявила Гвендолин Гербер. Она предложила американским студентам-психологам (72 мужчинам и 83 женщинам) оценить физическую привлекательность изображаемых пар, якобы состоящих в браке (лидером в них назывался либо муж, либо жена, либо оба одновременно). Оказалось, что наиболее привлекательными для испытуемых были пары с традиционными для США супружескими взаимоотношениями с мужем-лидером и женой-последователем, а наименее — пары с противоположным распределением ролей лидера и последователя; эгалитарность (т. е. равенство позиций, когда лидерами считались оба супруга) обеспечивала паре промежуточную привлекательность (Gerber G. L., 1989).

Сходные результаты получили и американские психологи Д. Ивей и К. Коноле́й (Ivey D. C., Conoley C. W., 1994). «Наивную» группу из 140 взрослых испытуемых составляли студенты-психологи, не имеющие опыта клинической работы (45 женщин и 25 мужчин), а «опытную» — практикующие психотерапевты (42 женщины и 28 мужчин). Половина участников из обеих групп наблюдала видеозапись интервью с мужем в роли лидера, а другая половина — с женой-лиде-

ром («членами семей», включая дочь и сына, выступали актеры-добровольцы). Оказалось, что профессиональные психотерапевты оценивали патриархатный стиль семейного взаимодействия как значительно более здоровый, чем матриархатный, а женское лидерство рассматривалось ими как показатель патологии семьи, и предубеждения против такого лидерства были у них более сильными, чем у наивной группы (считавшей женщину значительно более здоровой личностью в роли лидера, чем в роли последователя).

Результаты впечатляющи: если даже профессиональные психотерапевты демонстрируют предубеждения против женщины-лидера, то становится понятным распространение таких предубеждений в обществе, в частности американском.

**Полевые исследования.** Трудно сделать однозначный вывод о том, кто является лидером в американских семьях (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

В поддержку мужского лидерства свидетельствуют данные Пеплау и Кэмпбелла о том, что женщины имеют меньше власти в семейных взаимоотношениях; Бьерната и Уортмана — о выполнении ими большего объема домашней работы в семьях с двумя кормильцами; Штетса и Штрауса — о том, что они более часто подвергаются серьезным обидам и оскорблениям со стороны партнера, чем мужчины (Cross S. E., Madson L.,1997).

Против такой точки зрения говорят данные Секарана, свидетельствующие о том, что повышение зарплаты жен может приводить к перераспределению власти в семье (цит. по: Parasuraman S., Greenhaus J. H., Rabinowitz S., Bedeian A. G., Mossholder K. W., 1989), и данные Плека о том, что мужчины стали больше заниматься воспитанием детей (Cross S. E., Madson L., 1997).

Не подтвердилось предположение Т. Парсонса о распределении инструментального и экспрессивного видов лидерства: в реальных семьях в уже упоминавшемся исследовании Лейка такая ролевая дифференциация не наблюдалась. Во многих семьях решения принимались совместно или наиболее компетентным членом, и оба супруга влияли друг на друга разными способами, прямо или косвенно, и не существовало единоличного постоянного лидера (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978), т. е. семьи перешли от модели дополнительности (лидер–ведомый) к модели симметричности (оба — лидеры, занимаются и карьерой и домом), по терминологии Г. Бейтсона (Nichols M. P., 1984).

Коллинз и Равен сделали вывод, что по сравнению с другими группами семейное лидерство является более изменчивым с течением времени; зависит от типа задачи; и в целом жены становятся тем более доминирующими (или равными с мужьями), чем дольше существует их брак (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

С. Парасурэмэн с коллегами высказал предположение, что когда женщина занята карьерой, она меньше времени посвящает экспрессивному взаимодействию со своим мужем (Parasuraman S., Greenhaus J. H., Rabinowitz S., Bedeian A. G., Mossholder K. W., 1989), что, по-видимому, «отвлекает» ее от забот о семейном лидерстве.

В целом можно констатировать устойчивость стереотипов, которая особенно проявляется в лабораторных исследованиях, и неодобрение женского лидерства в семье (даже со стороны профессиональных психотерапевтов), несмотря на то что оно все чаще становится реальностью.

Исследования показывают, что по-прежнему нет четких критериев определения лидера в семье. В самом деле, считать, что лидер — тот, кто ничего не делает, — более чем странно! В то же время, к примеру, студенты предложили такой остроумный признак: нелидером в семье является тот, кто выносит мусор, — точка зрения, не лишенная основания: трудно представить другие типы лидеров — менеджер, политический лидер, — которые сами бы занимались уборкой.

Нам представляется обоснованной точка зрения, что с течением времени супруги делят между собой лидерство, и современная семья все чаще становится эгалитарной. И здесь, как ни в какой другой группе, ее членам предоставляется возможность самим решать, какой тип лидерства и семьи для них приемлем. Важно лишь, чтобы это устраивало всех членов семьи, а не только одного (к примеру, испытуемые-мужчины в нашем большом диссертационном исследовании — вузовские руководители, от заведующих кафедрами до ректоров, — люди с очень развитым лидерским потенциалом, не стеснялись признаваться в том, что они являются лидерами на работе, а дома отдают лидерство жене). Лишение же кого-либо права участвовать в принятии важных решений может приводить к апатии и депрессии и в конечном счете вести к распаду семьи.

В каждой стране к тому же складывается конкретная культура, которая более или менее терпимо относится к женщине-лидеру или же предъявляет к ней противоречивые требования, требуя совмещения карьеры и заботы о семье. Конкретные кросс-культурные исследования лидерства в семье рассмотрим в следующей главе.

## Стиль поведения и лидерский стиль

### Стиль поведения рядовых испытуемых

**Гендерный стереотип***:* одним из наиболее распространенных и устойчивых является представление о разных стилях поведения: *мужском инструментальном* (добытчик, глава семьи, ответствен за дисциплину детей) и *женском экспрессивном* (хранительница домашнего очага, ориентирована на взаимоотношения в семье, обеспечивающая теплый эмоциональный климат), по терминологии Т. Парсонса и Р. Бейлза (Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Сходна с ним и характеристика мужчин и женщин, принадлежащая Д. Бакану (Cann A., Siegfriend D., 1990; Cross S. E., Madson L., 1997), — первых как «деятельных», а последних — как «коммуникативных».

Иногда этот стереотип имеет уточнение: ориентированное на задачу поведение будут демонстрировать не все, а лишь маскулинные мужчины, а ориентацию на людей — феминные женщины (Powell G. N., 1990). Что же показывают исследования?

**Дети.** Эмпирические данные скорее противоречат стереотипу, чем подтверждают его. Хотя Кэрол Гиллиган доказала, что потребность в аффилиации занимает центральное место в самоидентификации девочек (Gilligan C., 1987), а М. Розенберг установил, что уже в детском возрасте девочки ценили свою сензитивность и межличностную гармонию (Cross S. E., Madson L.,1997), однако были и другие результаты: девочки не превосходили мальчиков по эмпатии, к примеру (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Эммерих провел впечатляющее исследование: в течение года он наблюдал за 596 детьми 4–5-летнего возраста, а затем с помощью факторного анализа выделил в их поведении:

- ориентацию на задачу;
- личностную ориентацию.

При этом девочки более часто демонстрировали поведение, ориентированное на задачу (используя взрослых как источник помощи в этом плане), а мальчики — социальное взаимодействие со сверстниками. Однако проявилась и другая закономерность. Чем моложе и неразвитей были испытуемые, тем чаще они не имели никакой ориентации. Самые старшие и развитые дети, напротив, были склонны к проявлению обоих типов ориентации: и личностной, и деятельностной, т. е. половые различия обнаруживались в определенном возрасте и были временными (цит. по: Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Обобщив эмпирические результаты по другим возрастным периодам, Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин пришли к заключению, что мальчики являются более личностно ориентированными в отношении сверстников, а в отношении взрослых оба пола не отличаются по указанной ориентации (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978).

Таким образом, если иметь в виду детский возраст, нет оснований говорить о существовании различий в поведении в сторону, предсказываемую стереотипом: напротив, мальчики демонстрируют скорее гендерно атипичное поведение в отношении сверстников.

Рискнем предположить, что причина таких различий лежит в опережающем развитии девочек по сравнению с мальчиками. Возможно, экспрессивное поведение формируется раньше ориентации на задачу. И тогда при сравнении сверстников мальчики будут отличаться от девочек, как младшие от старших. Но, разумеется, такое предположение нуждается в эмпирической проверке.

Еще одно объяснение полученных результатов можно найти в специфике социализации мальчиков и девочек. В нашей книге «Гендерная психология» (Бендас Т. В., 2005) мы показываем в главе «Гендерные отношения», что мальчики в условиях маскулинной культуры находятся под более жестким контролем мальчишеских группировок (отсюда и их превосходство в экспрессивном взаимодействии со сверстниками), девочки же более свободны в этом плане.

Очень важным нам представляется результат об отсутствии различий в общении со взрослыми. Последние воспринимаются как воспитатели, представители взрослого мира, который детям необходимо освоить. И здесь, по-видимому, одинаково важным является и ориентация на задачу, и личностная ориентация — чем более разнообразным будет поведение, тем успешнее произойдет это освоение мира взрослых. Этот вывод подтверждает и тот результат, что младшие и неразвитые дети не имели еще сформированного стиля поведения. По-видимому, он формируется позже — в 4–5-летнем возрасте.

Во всяком случае, данные не свидетельствуют о том, что «сама природа» определила ориентацию девочек на взаимоотношения, а мальчиков — на задачу, — аргумент, часто высказываемый сторонниками биологического объяснения половых различий.

**Взрослые.** В исследованиях выяснилось, что женщины демонстрировали более социоэмоциональное поведение в чисто женских по сравнению со смешанными по полу группами (Cross S. E., Madson L.,1997).

Однако есть и другие данные, что и в смешанных группах женщины демонстрировали скорее экспрессивное, чем инструментальное, поведение (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Сопоставление результатов по детской и взрослой выборкам позволяет предположить, что стиль поведения представителя определенного пола не является врожденным, а задается обществом: ему нужно, чтобы женщины были ориентированы на взаимоотношения, а мужчины — на задачу. Это соответствует исторически сложившемуся разделению ролей — мужчина занимался делом, а женщина заботилась о психологическом климате. Такое разделение ролей можно проследить и в семьях, и в деловом мире.

Выгоды от традиционного разделения ролей, по-видимому, столь велики, что это требование общества закрепляется в гендерном стереотипе: мужчины и женщины, соответствующие ему, поощряются обществом как ведущие себя «нормально», в противном случае индивиды подвергаются остракизму — и мужчины, демонстрирующие социоэмоциональное поведение, и женщины — инструментальное.

А как ведут себя лидеры обоего пола?

## Лидерский стиль

Под влиянием представлений об инструментальном и экспрессивном стилях, свойственных соответственно мужчинам и женщинам, сформировался и **гендерный стереотип** о существовании двух стилей лидерства:

1) *маскулинного* (характеризуется конкурентностью, иерархической структурой власти, высоким контролем со стороны лидера и аналитическим, неэмоциональным способом решения проблем);
2) *феминного* (характеризуется: кооперативностью, сотрудничеством начальников и подчиненных, низким контролем со стороны первого и решением проблем с помощью интуиции и эмпатии, а не только логики (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990)).

Обращаем внимание читателя на то, что мы употребляем эти термины несколько в других смыслах: в нашей концепции маскулинная и феминная модели лидерства — суть разновидности конкурентной модели, кроме которой существует еще и кооперативная (см. более подробно в конце главы).

Напомним, что наиболее распространенными в зарубежной психологии считаются шесть стилей поведения лидера, которые отражают разные аспекты этого поведения и не обязательно сводятся к дихотомии «инструментальный–экспрессивный»:

1) ориентированный на задачу, или деловой;
2) ориентированный на взаимоотношения, или межличностный;
3) авторитарный;
4) демократический;
5) структурирующий (директивный);

6) коллаборативный, или основанный на сотрудничестве с работником (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990; Cann A., Siegfriend D., 1990).

Обратимся к конкретным исследованиям.

**Дети**

Исследования лидеров в группах детей обнаруживают черты межличностного стиля у девочек, но не у мальчиков, — вряд ли можно трактовать грубое, хулиганское поведение как проявление ориентации на взаимоотношения (Maccoby E. E., Jaclin C. N, 1978). Следовало бы назвать этот стиль, как сделали авторы исследования, «хулиганским». Он может служить предвестником того стиля лидеров в организациях, который сейчас называется то «деструктивным», то «буллингом» («бой быков»).

**Взрослые**

**Лабораторные исследования.** Два стиля (структурирующий и коллаборативный) и три набора черт (маскулинных, феминнных, нейтральных) оценивали студенты-психологи (28 мужчин и 43 женщины) в исследовании Арни Кэнн и Д. Зигфрида (Cann A., Siegfriend D., 1990).

Коллаборативный стиль они связывали преимущественно с феминнным набором качеств: нежность, сензитивность, сочувствие и др., а структурирующий — с маскулинными характеристиками: доминантность, агрессивность, конкурентность, авторитарность, ассертивность и др.; некоторые качества оказались нейтральными — ни маскулинными, ни феминнными: компетентность, надежность и др.

В ролевой игре, проводимой Н. Майером, где мастер должен был заставить трех своих подчиненных изменить процедуру выполнения работы, в том случае, когда решение проблемы предлагалось экспериментатором, женщины и мужчины действовали сходным образом; когда же это решение надо было найти самостоятельно, женщины-лидеры демонстрировали экспрессивный стиль — в отличие от лидеров-мужчин (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Стродтбек и Мэнн смоделировали дискуссию присяжных и обнаружили, что мужчины активно вели дело к решению задачи, а женщины больше выполняли социоэмоциональные действия.

Хотя Кэтрин Бэртол установила, что мужчины-лидеры воспринимались группой как проявляющие инструментальный стиль, но по экспрессивному поведению женщины-лидеры не отличались от этих мужчин (Bartol K. M., Martin D. C.,1986).

**Полевые исследования.** Существуют данные, подтверждающие стереотип: все женщины-лидеры в исследовании Г. Фейрхурста, к примеру, демонстрировали коллаборативный стиль, а в реакции на плохого работника мужчины-менеджеры следовали нормам справедливости (считая причиной такой работы недостаток способностей или усилий), а женщины — нормам равенства (Powell G. N., 1990).

Однако большинство результатов полностью или частично опровергают стереотип. Так, женщины-лидеры — работники университетов — демонстрировали оба стиля: и межличностный, и ориентированный на задачу (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990).

Не отличались по поведению и женщины-менеджеры в деловых группах (Bartol K. M., Martin D. C.,1986), в том числе и по стилям, рассматриваемым с позиций фидлеровской модели лидерства (Schneier C. E., 1978).

Часто обнаруживалось, что в организациях женщины подражали мужскому стилю (Cox E., 1996), ориентированному на результат, особенно если они занимали лидерские должности в тех областях, которые традиционно считались мужскими. При этом такие женщины отличались от типичных женщин-нелидеров и по другим личностным характеристикам, т. е. были более доминантными, менее способными к воспитанию и менее заботливыми, а стало быть, больше соответствовали маскулинному стереотипу (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

**Метааналитические исследования.** В 17 исследованиях, включенных в метаанализ американских психологов Г. Доббинса и С. Платц, не обнаружилось половых различий по структурирующему и коллаборативному стилям (Dobbins G. N., Platz S., 1986).

Во впечатляющем метаанализе, выполненном известной исследовательницей Элис Игли совместно с Б. Джонсоном, были использованы 162 работы и 370 показателей четырех стилей: межличностного, ориентированного на задачу, авторитарного и демократического, полученных как в лабораторных, так и в полевых условиях.

В целом не было обнаружено статистически значимых гендерных различий у лидеров. Однако по отдельным стилям такие различия были. Женщины-лидеры были больше ориентированы и на межличностные отношения, и на задачу (эти два стиля не являются ортогональными, а лидерская роль требует их сочетания, по мнению авторов), чем мужчины-лидеры.

Результаты, полученные в организациях (в основном в сфере образования), меньше соответствовали гендерным стереотипам, в отличие от тех, что были получены в лабораторных экспериментах (со студентами-испытуемыми). Разные данные были обнаружены и для менеджеров разных уровней управления: на низшем уровне больше были ориентированы на задачу мужчины, а на среднем — женщины. В последние годы женщины меньше стали подражать мужскому лидерскому стилю, чем раньше (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990).

Таким образом, в лабораторных условиях женщины-лидеры скорее похожи на женщин-нелидеров, т. е. ведут себя типично для своего пола, в полевых же они мало отличаются от менеджеров-мужчин, хотя последняя тенденция снижается с годами.

Несмотря на то что в США стереотип маскулинности является более социально желательным, чем феминный, и выгоды от подражания мужскому поведению могут превышать потери (Taylor M. C., Hall J. A., 1982), все более распространенной становится точка зрения о сочетании разных стилей у одного лидера (Cann A., Siegfriend D., 1990) и признание двух моделей менеджмента — мужской и женской (Komives S. R., 1991). При этом, по-видимому, имеется в виду не преобладание одного из классических стилей, а различное их сочетание у женщин и мужчин.

Если же сравнить по важности два фактора — пол и лидерскую позицию, то в вопросе о стиле приоритет, по-видимому, принадлежит, последней: и женщины и мужчины-лидеры не отдают предпочтения особому стилю, а используют разные стили — в зависимости от задачи и ситуации. В отличие от них рядовые мужчины и женщины склонны выбирать гендерно типичный стиль (мужчины — инструментальный, а женщины — экспрессивный).

# Эффективность деятельности, успешность

## Рядовые испытуемые

**Гендерный стереотип:** считается, что мужчины более продуктивны, чем женщины, в осуществлении деятельности (Wood W., 1987). При этом имеются в виду либо все виды деятельности, либо те, что ценятся обществом, — политика, наука, искусство, спорт (те виды, где можно сравнивать достижения разных полов, — как в шахматах, к примеру) и т. д.

Отсутствие у женщин выдающихся успехов в этих областях (по крайней мере гораздо более скромных по сравнению с мужчинами) объясняется обычно отсутствием у них соответствующих способностей к этим видам деятельности (Гончаренко Н. В., 1991), что служит главным аргументом оправдания гендерной диспропорции в престижных профессиях. Хотя порой здесь случаются казусы: было обнаружено большее количество женщин среди врачей в СССР и меньшее — в США. Следует согласиться с И. С. Коном (1988), что это не свидетельствовало о больших способностях советских женщин к врачебной деятельности по сравнению с американскими.

Каковы же результаты конкретных исследований в плане успешности?

**Дети**

Обзор Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин (Maccoby E. E., Jaclin C. N., 1978) показал, что девочки были успешнее мальчиков на протяжении всего школьного периода и больше интересовались этими успехами, — устойчивые и достоверные результаты, полученные многими исследователями с применением разнообразных методов.

Возможно, такие результаты объясняются большим послушанием девочек по отношению к взрослым, требующим от детей хорошей учебы, а возможно, тем, что большинство педагогов — женщины ( последнее требует проверки на американской выборке) и девочкам легче выполнять их требования в силу механизма идентификации.

Обращает на себя внимание то обстоятельство, что в детском возрасте, когда общество еще не выставило массу барьеров на пути женщин к успеху, девочки лучше мальчиков справляются с учебными заданиями. Так что миф о неспособности женского пола к обучению (а такой миф существовал еще в начале XX века: считалось, что женщины не способны запомнить ни таблицу умножения, ни расписание поездов — не стоит и тратить усилия на их обучение (см. Бендас Т. В., 2005)) очень убедительно развеян.

**Взрослые**

Метаанализ 52 лабораторных исследований, проведенный Венди Вуд (Wood W., 1987), показал превосходство мужчин в деятельности, выполняемой индивидуально (групповой результат равнялся сумме индивидуальных вкладов) и при решении задач, требующих ориентации на задачу (составление перечня решений или поиск одного корректного решения проблемы), и превосходство женщин, когда требовался интеракционный стиль (дискуссия по достижению согласия членами группы, к примеру).

Таким образом, успешность того или иного пола зависит:

- от задачи, релевантной гендерным особенностям;
- от способа работы — индивидуального или группового (также, возможно, релевантного гендерным особенностям).

В этом контексте успешность женщин и мужчин можно считать равной.

Успешность принятия решений по модели В. Врума и Р. Йеттона была выше у студенток по сравнению со студентами (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Обнаружился также феномен завышения мужчинами своих реальных достижений, названный «фальшивой уникальностью»; женщины были более реалистичны и скромны в этом отношении (Cross S. E., Madson L., 1997).

Эти результаты свидетельствуют о том, что женщины обладают не меньшим (а даже большим) потенциалом для достижения успеха, чем мужчины, — по крайней мере в школьном и студенческом возрасте. А в период взрослости в исследованиях, которые учитывают гендерные особенности (задачу и способ работы, релевантные этим особенностям, а также стремление мужчин преувеличивать, а женщин — преуменьшать свои достижения, что особенно важно, когда успешность оценивают сами испытуемые), должны, в принципе, получаться результаты о равной успешности полов.

То же обстоятельство, что в развитии человеческой цивилизации успехи женщин весьма скромны, необходимо рассматривать не с позиций разных способностей мужчин и женщин, а с позиций их разного положения в обществе, не предоставляющего им равных возможностей для достижения успеха.

Следует согласиться с И. С. Коном (1988), что пока историческое сопоставление разных полов не проведено, нельзя делать и выводы об их разной успешности. Очень может быть, что обществу выгоден такой стереотип, чтобы сохранить статус-кво в половом разделении труда. По крайней мере исследования сторонников женского равноправия (Эвелин Сюллеро, 1973, к примеру) показывают, что на протяжении человеческой истории мужчины конкурировали с женщинами за рабочие места, уступая им лишь тяжелые и непрестижные занятия.

### Успешность лидеров

**Гендерный стереотип**: поскольку мужчины чаще женщин становятся лидерами, они считаются и более эффективными в этой роли (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995), причем это рассматривается как проявление более общей закономерности — превосходства мужчин над женщинами по продуктивности деятельности (Wood W., 1987).

Здесь мы наблюдаем серьезную проблему *критериев эффективности*: порой трудно отличить реальные показатели от воспринимаемых, складывающихся под влиянием гендерных стереотипов (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995; Giannantonio C., Olian J. D., Carroll S., 1995; Melamed T., 1995; Post Ph., Williams N., Brufaker L., 1995; Rosenthal P., Guest D., Peccei R., 1996; Sakata K., Yamaura K., 2000). И, если женщины-лидеры вели себя не в соответствии с этими стереотипами, т. е. подражали мужчинам, они тем не менее оценивались ниже их по эффективности (Bartol K. M., Martin D. C., 1986). Атрибутивные процессы (приписывание лидерам несвойственных им качеств) в этих случаях прослеживались довольно часто.

Необходимо учитывать и феномен «фальшивой уникальности» (завышения своих реальных достижений), свойственный мужчинам, — его следует ожидать и при исследовании лидеров, особенно если в качестве критерия успешности берется только самооценка испытуемых: мужчины могут завышать, а женщины — занижать (или оценивать адекватно) свою успешность в качестве лидеров.

**Лабораторные исследования.** В ряде работ по изучению лидерства в смоделированных деловых ситуациях обнаружено превосходство мужчин над женщинами в этой роли (Powell G. N., 1990), хотя были и данные о равной эффективности лидеров разного пола (и по скорости, и по качеству выполнения задания) (Eskilson A., Willey M. G., 1976)).

В исследовании же Элис Игли и Б. Джонсона, где испытуемыми выступали студенты университета (125 женщин и 181 мужчина), которые оценивали описания лидерских ролей (к примеру, директора начальной школы, менеджера, лидера в лабораторном эксперименте, стремившегося достичь согласия членов группы), сами женщины считали себя более компетентными в качестве лидеров, чем мужчины (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990).

Те, кто придерживался традиционной точки зрения (т. е. соответствующей стереотипам) на женщину-лидера (в частности, курсанты-мужчины Военной академии США в исследовании Р. Райса с коллегами), реже приписывали ей причину успеха группы (по сравнению с мужчинами-лидерами), чем сторонники эгалитарных взглядов (Adams J., Rice R. W., Instone D., 1984).

Феномен приписывания меньшей компетентности женщине-лидеру был обнаружен и при оценке супружеских пар в исследовании Д. Ивея и К. Коноле я (Ivey D. C, Conoley C. W., 1994), причем в нем роли супругов исполняли актеры, поэтому превосходство мужчин было явным проявлением каузальной атрибуции.

Предубеждение против женщины-лидера может принимать и такую своеобразную форму, когда она оценивается по более низким стандартам, чем мужчина (по типу «что с нее взять, она же женщина»): если диада, где лидером назначалась женщина, работала успешно, ее достижения оценивались более высоко, и напротив, на нее возлагалась меньшая ответственность, когда диада терпела неудачу, — по сравнению с теми случаями, когда лидером был мужчина (данные М. Якобсона и В. Коха, цит. по: Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

**Полевые исследования.** Здесь особенно остро стоит вопрос о критериях оценки эффективности лидера. И, безусловно, справедливым является замечание известной американской исследовательницы Элис Игли с соавторами, что не стоит приравнивать эффективность деятельности лидера к эффективности деятельности его группы, особенно в больших организациях, где трудно оценить продуктивность работы отдельного подразделения. Поэтому эффективность лидера можно определить как его способность обеспечивать группе, организации выполнение ее целей (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995).

В конкретных работах в качестве таких критериев выступают объективные и субъективные показатели. Среди *объективных* называются:

- получение менеджерской должности;
- продвижение по службе;
- жалованье, оклад;

- уровень образования как свидетельство квалификации;
- стаж работы в должности менеджера.

К *субъективным* показателям относят:

- воспринимаемую эффективность со стороны самого лидера, его коллег, начальников и подчиненных;
- удовлетворенность работой самих лидеров и
- удовлетворенность их подчиненных (Tsui A., Gutek B., 1984).

Часто эти критерии не являются гендерно нейтральными: назначение женщин на должности менеджеров в США стало осуществляться сравнительно недавно, поэтому стаж работы в этих должностях у них меньше, а продвижение по службе, напротив, более быстрое, чем у мужчин, так как первые начали восхождение с более низкого уровня, чем последние. А более низкую, чем у мужчин, зарплату при одинаковой должности следует считать проявлением дискриминации, а не успешности (Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Brenner O. C, Tomkiewicz E. C., Schein V. E., 1989).

Порой женщин оценивают по мужским критериям (Moir A., Jessel D., 1991) или предъявляют к их компетентности более высокие требования, чем к мужчинам в той же должности (Walsh S., Cassell C., 1995), особенно на ранней стадии карьеры (Ragins B. R., Sundstrom E., 1989).

Усложняет получение объективных результатов и тенденция женщин умалять свои достижения, которая проявляется особенно ярко, когда они работают с коллегами-мужчинами (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Большинство работ посвящено изучению лидеров, занимающих управленческие должности низшего и среднего уровней.

Так, Энн Цуй и Барбара Гутек изучали эффективность работы менеджеров среднего звена (217 мужчин и 78 женщин) крупной корпорации (специализирующейся на компьютерах, сервисе, имидже и финансах). О них давали отзывы эксперты (начальники, подчиненные и коллеги). Лидеры изучались по 16 показателям, как объективным, так и субъективным.

Были обнаружены следующие статистически значимые гендерные различия. По сравнению с мужчинами женщины-лидеры: были моложе мужчин на тех же должностях, у них был меньший общий стаж работы, меньший менеджерский стаж, продвижение по службе — более быстрое, они занимали должности более низкого уровня, имели более высокую оценку успехов со стороны своих начальников и коллег и сами были более удовлетворены своими успехами и своими начальниками.

То есть в целом женщины оказались более успешными или по крайней мере равными, по мнению авторов, в своей лидерской карьере по сравнению с мужчинами. Такой результат объяснялся, во-первых, специальной системой обучения женщин-менеджеров и, во-вторых, позитивной политикой руководства по отношению к женщинам-лидерам в данной корпорации (Tsui A., Gutek B., 1984).

Аналогичная политика, проводимая против сексизма Военной академией США, привела к сходным результатам в исследовании Дж. Адамса с коллегами: 1418 курсантов обоего пола (женщины составляли 10% выборки) оценивали мужчину, а 182 — женщину в роли лидера (командира взвода или отделения) во

время шестинедельного обучающего курса. Испытуемые примерно одинаково оценили достижения лидеров разного пола независимо даже от своих взглядов на роль женщины в обществе и армии, традиционных или эгалитарных (Adams J., Rice R. W., Instone D., 1984).

Это характерная черта современной ситуации в США: подчеркивается роль конкретной организации, компании, которая создает специальные условия для женщин-менеджеров.

Многие авторы отмечает равную эффективность лидеров разного пола (Powell G. N., 1990; Komives S. R., 1991; Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

По успешности принятия решений (модель В. Врума и Р. Йеттона) женщины-менеджеры превосходили мужчин (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Однако целый ряд субъективных показателей свидетельствует не в пользу женщин. Так, было обнаружено, что у менеджеров-женщин работники менее удовлетворены работой и проявляют меньше стараний при ее выполнении, чем у их коллег-мужчин, хотя различия и небольшие (Bartol K. M., Martin D. C., 1986); курсанты Военной академии США в уже упоминавшемся исследовании Дж. Адамса с коллегами больше были довольны мужчинами-командирами, чем жещинами (Adams J., Rice R.W., Instone D., 1984); но в ряде случаев подчиненные реальных менеджеров воспринимали скорее индивидуальные, чем гендерные, различия своих руководителей (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Устойчивость гендерных стереотипов по отношению к роли лидера оказалась очень высокой.

Так, в 1973 и в 1975 годах Вирджиния Шейн провела два исследования американских менеджеров (мужская и женская выборки соответственно) и обнаружила, что имидж успешного менеджера среднего звена больше похож на имидж мужчины, чем женщины, по ряду качеств:

- лидерские способности;
- уверенность в себе;
- честолюбие и др.

Спустя 14 лет она вместе с соавторами повторила свое исследование на выборке с аналогичными первоначальными демографическими показателями: было отобрано 420 мужчин и 173 женщины-менеджера в 9 фирмах. Мужчины-испытуемые показали те же результаты, что и ранее, но женщины изменили свои стереотипы: они связывали представление об успешном менеджере одинаково и с характеристиками мужчин, и с качествами женщин-лидеров.

Таким образом, за 15 лет не произошло изменений во взглядах на мужчин-лидеров и, напротив, изменились взгляды на женщину-лидера, но только со стороны женской части выборки (Brenner O. C, Tomkiewicz E. C., Schein V. E., 1989).

Проведя аналогичное исследование 268 американских мужчин-менеджеров, Мадлен Хейман с коллегами обнаружила, что успешному мужчине-менеджеру приписывались большие лидерские способности и меньший интерес к внешности, а женщине в этой роли — жесткость, вспыльчивость, эгоистичность, независимость, сильное стремление к власти и достижениям и в целом — неспособность к лидерству (Heilman M. E., Block C. J., Martell R. F., Simon M. C., 1989). То есть стереотипы мужчин также остались без изменений.

При восприятии успеха лидеров разного пола часто проявляется феномен атрибуции. Так, К. Дьюис и Т. Эмсвиллер обнаружили тенденцию приписывать причины достижений женщин случаю и простоте задачи, в то время как достижения мужчин объясняются их способностями и усилиями. Эта тенденция усиливалась, когда эксперты (и особенно мужчины) имели негативную установку по отношению к женщинам в менеджменте (Ш. Гарланд и К. Прайс, цит. по: Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Все же реальные достижения лидеров ослабляют влияние гендерных стереотипов (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

**Метааналитические исследования.** Метаанализ 17 исследований Г. Доббинса и Стефани Платц не обнаружил половых различий по удовлетворенности подчиненных своими руководителями. Мужчины оценивались как более эффективные лидеры, чем женщины, но только в лабораторных исследованиях, а в полевых условиях эффективность лидеров была одинаковой (Dobbins G. H., Platz S., 1986).

Метаанализ Элис Игли с соавторами (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995) включал 88 исследований, лабораторных и полевых. В целом не было обнаружено статистически значимых половых различий по эффективности лидеров, однако были определены условия, при которых эти различия проявлялись:

1. *Подобие гендерной и лидерской ролей* — мужчины были более эффективными, если роль лидера требовала способности к решению задачи, а женщины — в ситуациях, где необходимо было проявить межличностные способности.
2. *Пол подчиненных* — мужчины-лидеры были особенно продуктивны, когда управляли мужчинами.
3. *Сфера деятельности, тип организации* — было обнаружено значительное превосходство мужчин по лидерской успешности в военных организациях и в роли спортивных тренеров колледжей и только небольшое преимущество женщин — в сферах образования, бизнеса, на государственной и социальной службе. Не было обнаружено ни одной организации, где наблюдалось бы существенное преобладание женщин-лидеров по этому параметру.
4. *Уровень управления* — на низшем, или линейном, уровне, требующем, по мнению экспертов, технических способностей, лучше работали мужчины-менеджеры, а на среднем уровне, где менеджеру необходимо проявлять межличностные умения, преимущество было на стороне женщин. Вопрос же о высшем уровне менеджмента остается открытым из-за почти полного отсутствия исследовательских данных о гендерных различиях.
5. *Предубеждения* — именно в военных организациях, где была зафиксирована наивысшая эффективность мужчин-лидеров, наблюдались враждебные настроения по отношению к женщинам (офицерам и курсантам), возможно, повлиявшие на оценку эффективности последних (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995).

В наших исследованиях, в которых принимали участие 263 испытуемых, проживающих в Казахстане (примерно поровну женщин и мужчин, русских и казахов), — лидеров различных групп (стихийные, студенческие лидеры, лидеры общественных негосударственных организаций, руководители вузов), не было об-

наружено значимых половых различий (по *t*-критерию Стьюдента) по 10-балльной шкале успешности (разработанной нами модификации методики изучения самооценки С. Я. Рубинштейна) — ни по мнению самих испытуемых, ни по мнению экспертов (их было примерно по 3 человека на каждого испытуемого, и они были сгруппированы в 6 категорий: начальники, подчиненные, женщины, мужчины, русские, казахи; очевидно, что один и тот же человек мог попадать не в одну, а в несколько категорий: к примеру, подчиненный, мужчина, русский). Результат исследования созвучен многим другим, полученным на Западе.

В целом можно констатировать противоречивую картину относительно эффективности мужчин и женщин в роли лидеров, и есть основания считать, что они могут добиваться равной эффективности, но различными путями. Гендерный стереотип не подтвердился ни в отношении лидеров, ни в отношении рядовых испытуемых.

Снова наблюдается приоритет лидерской позиции над полом, ибо женщины-лидеры не отличаются от своих коллег-мужчин. Последний факт часто гипертрофируется радикальными феминистками (Cox E., 1996; The Psychology of women, 1987).

Нам кажется, что, несмотря на равную продуктивность, важно, что мужчины и женщины идут к ней разными путями. И женщинам-лидерам нужно не подражать мужскому лидерскому поведению, а демонстрировать свое, самобытное, которое тем не менее приводит к успеху.

Кроме того, возникает серьезная проблема по поводу критериев успешности. Пока во многих областях деятельности они разработаны для одного пола — мужского. Наверное, имеются виды деятельности, где такие критерии — женские (рискнем высказать предположение, что в некоторых профессиях — ткачиха, школьная учительница, няня в детском саду и пр. — изначально подразумевается, что овладевать ею будет женщина, и стихийно могут складываться критерии оценки деятельности, предназначенные только для женщин). Такое положение вещей не вполне благоприятно. Представитель другого пола (не подразумеваемого в данной профессии) ограничен в своем выборе средств достижения успеха и вынужден либо заранее отказываться от данной профессии («не релевантной полу»), либо подражать представителям противоположного пола — коллег по профессии. Это ставит под угрозу здоровье личности (возникает нездоровая гендерная идентичность), а общество теряет иные способы (непривычные) достижения успеха.

Да и самому человеку доставляют радость разные аспекты успешности. Исследования показали, к примеру (Powell G. N., 1990), что женщины, добившиеся успеха как менеджеры в крупных компаниях, больше ценили не зарплату и возможность служебного роста (чисто мужские критерии), а престижное название своей фирмы и даже возможность пощеголять перед окружающими тем, что деловые встречи можно было назначать в самых шикарных ресторанах (как это по-женски!). Поэтому необходимо, на наш взгляд, даже в рамках одной организации выработать разные критерии оценки работников: одни могут быть общими для всех (гендерно нейтральными), а другие должны учитывать гендерные особенности испытуемых.

# Поведение испытуемых в присутствии лиц своего и противоположного пола

Эта проблема имеет два аспекта: а) продуктивность работы (сравнение однородных и смешанных по полу групп) и б) вербальное и невербальное поведение на переговорах (сравнение поведения испытуемых с представителями своего и противоположного пола).

## Продуктивность работы в однородных и смешанных по полу группах

**Гендерный стереотип**: продуктивность выше при работе с участниками своего пола (Powell G. N., 1990), однако данный стереотип не слишком четко сформирован и распространен.

**Взрослые**

Мы не располагаем результатами изучения детей в этом плане, а взрослые мужчины-студенты, по данным Мартины Хорнер, работали лучше, когда за ними наблюдали сверстники, на женщин же такое наблюдение не оказывало влияния (Horner M. S., 1987).

Метаанализ 52 лабораторных исследований, проведенных Венди Вуд, обнаружил, что чисто мужские группы по составу были продуктивнее чисто женских (Wood W., 1987).

Женщины демонстрировали также более социоэмоциональное поведение в таких группах по сравнению со смешанными по полу (Cross S. E., Madson L., 1997).

По другим данным, человек на Западе редуцирует свои усилия в группе; этот феномен был назван «социальное безделье» (*social loafing*) и продемонстрирован при решении большого числа различных задач (физических, перцептивных, оценочных) и с разными участниками; при этом женщины были менее склонны к редуцированию усилий в группе, чем мужчины (Cross S. E., Madson L., 1997).

**Лидеры.** Различные параметры поведения, в том числе и продуктивность работы, могут зависеть от того, с лицами какого пола работают лидеры, от соотношения мужчин и женщин в составе группы.

**Гендерный стереотип** (касающийся лидеров) отдает предпочтение однополой группе, т. е. лидеру удобно и комфортно работать в однородной группе — с представителями своего пола (Powell G.N., 1990), хотя этот стереотип не слишком четко сформирован и распространен.

В классическом эксперименте (на который часто ссылаются другие авторы) Арлин Эскилсон и Мэри Виллей участвовали 144 студента, которые были разделены на 48 групп по три человека в каждой. Группы решали задачу расположения 17 разноцветных фигур в форме 5 квадратов. Поведение лидера изучалось с помощью схемы наблюдения Р. Бейлза, лидер назначался экспериментатором на свою роль случайно или добивался своего статуса по своему личному вкладу в групповое задание. Группы были либо однополыми, либо смешанными.

В результате оказалось, что мужчины и женщины вели себя по-разному в присутствии лиц своего и противоположного пола.

*Мужское поведение* осуществлялось по следующей схеме:

- если в группе было трое мужчин (однополая группа с мужчиной-лидером), то они вместе сотрудничали, ориентируясь на инструментальное задание, т. е. в отсутствие женщин ни на что не отвлекались, а продуктивно занимались делом;

- двое мужчин (с женщиной-лидером) пытались решить задачу без помощи «несоответствующей» (по их мнению) женщины-лидера; мужчина-лидер и мужчина-последователь (третьей была женщина-последователь) конкурировали друг с другом, доказывая свое умение решать проблему, возможно, из-за присутствия женщины, не претендующей на лидерство (т. е. типичной женщины, которая обычно нравится мужчинам), — это была самая непродуктивная ситуация для мужчины-лидера.

Женское поведение было иным:

- группа из трех женщин (однополая группа с женщиной-лидером) была наименее эффективной из всех групп при решении задач (хотя женщина-лидер здесь и чувствовала себя наиболее комфортно);
- женщина-лидер с двумя последователями-мужчинами работала наименее продуктивно и испытывала наибольшее напряжение (наверное, оттого, что чувствовала свою неуместность, несоответствие гендерным стереотипам);
- в ситуации, когда женщина-лидер работала в смешанной по полу группе (с последователями — женщиной и мужчиной) и мужчина-последователь оказывал ей поддержку, она работала достаточно успешно, как и вся группа.

Обобщающие результаты этого важного исследования следующие.

1. И мужчины, и женщины лидеры были наиболее продуктивными, работая с последователями своего, и наименее — с последователями противоположного пола (результат для женщин-лидеров) или смешанными по полу (в случае лидирования мужчин).
2. Женщины-лидеры испытывали самое большое напряжение, когда работали с мужчинами, и наименьшее — с женщинами. Арлин Эскилсон и Мэри Виллей объясняют это тем, что в последнем случае кто-то из женщин все равно должен был взять на себя лидерскую роль и женщины не чувствовали себя «незаконно» занявшими лидерскую позицию, что, по-видимому, наблюдалось в первом случае.
3. Важной оказалась и роль последователей-мужчин. Когда они расценивали женское поведение как не соответствующее лидерскому, даже если женщина обладала значимой для группы информацией, она испытывала большое напряжение. Если же последователь-мужчина оказывал поддержку женщине-лидеру, она работала более продуктивно, как и вся группа.
4. И в целом, по мнению Арлин Эскилсон и Мэри Виллей, результаты соответствовали традиционным гендерным стереотипам (во время проведения эксперимента они еще носили название «полоролевых»), и в смешанной группе они объяснялись наличием «скрытой гендерной программы»: когда присутствие противоположного пола не способствует концентрации на задании, а актуализирует другие факторы, связанные либо с желанием понравиться — у испытуемых-мужчин, либо с утверждением своей компетентности — у женщин (Eskilson A., Willey M. G., 1976).

Итак, обнаружилась следующая закономерность: когда женщины составляли меньшинство в смешанных по полу группах, они реже занимали лидерскую позицию, что позволяло мужчинам доминировать. При этом усилия женщин достичь

этой позиции отвергались большинством мужчин. Хуже всего воспринималась женщина-лидер, когда она была единственной представительницей своего пола в группе (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Заметим, что эти результаты служат блестящим подтверждением выделенных нами маскулинной и феминнной моделей лидерского поведения. Мужчины стремились во что бы то ни стало захватить лидерскую позицию, а женщины занимали ее лишь в отсутствие мужчин. Присутствие лиц противоположного пола, на наш взгляд, актуализировало проявление конкурентной модели и, в частности, такого ее элемента, как сексуальная привлекательность: мужчины вели борьбу за лидерство особенно ожесточенно в присутствии женщин, ибо лидерство, по нашему мнению, повышало их сексуальную привлекательность. Женщины же отказывались от лидерства, которое снижало эту привлекательность.

Половая структура группы могла повлиять и на *стиль лидерства*: мужчины проявляли инструментальный лидерский стиль, когда они работали в чисто мужской группе (там он был, по-видимому, наиболее уместен), но в смешанных по полу группах и женщины, и мужчины-лидеры демонстрировали социоэмоциональное поведение (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Учет полового состава группы при выборе стиля, на наш взгляд, — свидетельство коммуникативной компетентности лидера, который с разными испытуемыми использует разные образцы поведения. Здесь уместно вспомнить, что рядовые испытуемые-женщины также переходили от гендерно типичного стиля (социоэмоционального) в чисто женских группах к другому стилю (ориентированному на задачу) в смешанных по полу группах — это было показано в обзоре Сюзанны Кросс и Лауры Мэдсон (Cross S. E., Madson L., 1997).

Возможно, присутствие представителей противоположного пола вынуждает и рядовых испытуемых, и лидеров пробовать иные образцы поведения, а не только те, что являются привычными в общении с представителями своего пола.

**Полевые исследования.** Несмотря на благоприятные возможности, созданные корпорацией для успеха женщин (исследование Энн Цуй и Барбары Гутек), они чувствовали себя более комфортно при взаимодействии с подчиненными и коллегами своего, чем противоположного, пола, такая же тенденция была обнаружена и для мужчин (Tsui A., Gutek B., 1984).

Эти результаты также можно интерпретировать с помощью наших лидерских моделей. Феминнная модель предполагает занятие лидерской роли только в случае, если нет других претендентов на нее, и женщина в такой ситуации (отсутствия конкурентов со стороны мужчин) чувствует себя спокойно. Мужчина же не отвлекается на другие факторы (в частности, на заботу о своей сексуальной привлекательности) в случае, если он является лидером в группе мужчин.

И напротив, присутствие женщин актуализирует у мужчин-лидеров желание понравиться им, ибо сексуальная привлекательность повышает его лидерский статус (маскулинная модель), у женщины же она снижает этот статус, поэтому она не стремится к повышению этой привлекательности (в отличие от множества других женщин-нелидеров, которые стремятся увеличить ее любой ценой, — они не получают таким образом лидерского статуса, но могут получить статус фаворитки лидера).

**Метааналитические исследования.** В уже упоминавшемся метаанализе Элис Игли с соавторами (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995) обнару-

жилось, что мужчины-лидеры были особенно продуктивны, когда управляли мужчинами.

В целом можно сделать вывод, что лидеры реагируют по-разному на присутствие лиц своего и противоположного пола, в том числе и изменяя свою продуктивность. Гендерный стереотип подтверждается, особенно в отношении лучшего самочувствия лидеров при взаимодействии с участниками своего пола. Лидеры и нелидеры не отличаются друг от друга по данному параметру.

Таким образом, можно говорить о проявлении так называемого гендерного эффекта, когда пол (и гендер) становится более значимым, чем другие факторы (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990).

## Вербальное и невербальное поведение на переговорах

**Гендерный стереотип** предполагает разное поведение (вербальное и невербальное) мужчин и женщин, когда они ведут переговоры, в том числе в зависимости от того, с представителями какого пола ведутся эти переговоры (Johnson C., 1994; Stang D. J. et al., 1976).

**Взрослые**

**Лабораторные исследования.** Было установлено, что мужчины и женщины различались по частоте использования различных вербальных форм во время как деловых, так и интимных переговоров (Fairhurst G. T., 1993; Johnson C., 1993):

- мужчины больше говорили и чаще прерывали партнера;
- женщины задавали вопросы, часто повторяя их, а также чаще выражали сомнение или отрицание по поводу своих высказываний — чтобы смягчить свое мнение и проявить хотя бы минимальную поддержку другому говорящему.

Стиль первых был назван директивным, а стиль последних — поддерживающим (Johnson C., 1993).

Обнаружились гендерные различия и в невербальном поведении, в частности в улыбке и смехе: женщины смеялись и улыбались чаще мужчин, причем независимо от того, с кем они имели дело, — с мужчинами или женщинами. Мужчины же «расцветали в улыбке», только когда в группе появлялись женщины (Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Cross S. E., Madson L., 1997; Johnson C., 1993).

Создается впечатление, что и женщины и мужчины проявляют те качества, которые наиболее свойственны их полу: мужчины нацелены на продуктивность работы, а женщины — на взаимоотношения с окружающими. Поэтому мужчины ведут себя на переговорах как деловые партнеры, а женщины — как эмоциональные. Эта закономерность особенно проявляется в однородных по половому составу (т. е. в «своих») группах.

Возможно, меньшая склонность к женщин к социальному безделью (о которой речь шла выше) объясняется также нацеленностью на взаимоотношения с окружающими, которых они не хотят подвести.

Таким образом, можно наблюдать справедливость гендерных стереотипов по указанному параметру.

**Поведение лидеров**

**Лабораторные исследования.** Примером такого исследования может служить интересный эксперимент Катрин Джонсон (особенно интересен он тем, что пред-

ставляет собой промежуточный вариант между классическим кратковременным лабораторным и достаточно длительным полевым, здесь же можно проследить достоинства обоих типов экспериментов, и мы его описание помещаем в приложениях — как методику работы с лидерами: и исследовательскую, и тренинговую). Из 120 испытуемых обоего пола, ранее незнакомых друг с другом (возраст от 18 до 21 года), ею было создано 40 групп четырех типов, гомогенных и гетерогенных по полу (по три человека в каждой группе):

а) женщина-менеджер — две женщины-подчиненные;

б) женщина-менеджер — двое мужчин-подчиненных;

в) мужчина-менеджер — двое мужчин-подчиненных;

г) мужчина-менеджер — две женщины-подчиненные.

В смоделированной организации испытуемые занимались продажей видеокассет и компьютерных игр. Испытуемым сообщалось, что их назначают на должности менеджеров в соответствии с теми должностями, которые они занимали в прошлом (на самом деле случайно). Официальная власть лидера в лабораторных условиях подчеркивалась с помощью оплаты, сложности задачи, доступа к информации, возможности контролировать работу других и специально оформленного офиса.

В результате выяснилось, что формальная позиция оказала наибольшее воздействие на вербальное поведение: те, кто играл роль формальных лидеров, говорили больше (и больше настаивали на своем праве говорить), использовали в языке меньше паттернов «поддерживающего» поведения, имели более низкие показатели по позитивным прерываниям партнера, «угу-поддакиваниям» и оговоркам, чем те, кто изображал подчиненных, независимо от пола участников.

Подчиненные имели более высокие оценки как по успешным, так и по неуспешным прерываниям партнера, чем лидеры.

В отличие от вербального на невербальное поведение оказали влияние и гендер участников, и половая структура группы, в то время как формальная позиция не имела значения. Испытуемые в чисто мужских группах улыбались и смеялись реже, чем в чисто женских группах. Однако в смешанных группах мужчины-лидеры, общаясь с женщинами-подчиненными, и мужчины-подчиненные при взаимодействии с женщинами-лидерами улыбались чаще, чем женщины. Женщины-лидеры смеялись одинаково часто, общаясь с подчиненными обоего пола, а мужчины смеялись лишь в присутствии противоположного пола (Johnson C., 1993).

Таким образом, учитывая результаты, изложенные в предыдущем разделе, можно констатировать, что у рядовых испытуемых в вербальном поведении проявляется гендерный эффект, а у лидеров — ролевой (лидерская позиция доминирует над гендерным фактором). По-видимому, вербальное поведение больше связано с осознаваемыми процессами, особенно у лидеров. Невербальное же не столь отчетливо осознается, и здесь и у лидеров, и у нелидеров наблюдается проявление гендерного эффекта (у мужчин-лидеров присутствие женщин, возможно, вызывает желание понравиться им, т. е. продемонстрировать свою сексуальную привлекательность, — то, что свойственно маскулинной модели лидерства в нашем понимании).

**Полевые исследования.** Были получены данные о речевых различиях лидеров и ведомых, которые не зависели от пола. Так, П. Коллок с соавторами изучал разговоры между интимными партнерами в парах:

а) с естественной (терминология авторов исследования. — *Т. Б.*) сексуальной ориентацией;

б) мужчин-гомосексуалистов;

в) женщин-лесбиянок.

Лидером в этих парах считался тот партнер, кто оказывал большее влияние на решение.

В результате оказалось, что лидеры во всех трех типах пар чаще прерывали партнера по общению, чем ведомые, а последние в «естественных» и лесбийских парах чаще использовали «угу-поддакивания», чем первые (цит. по: Johnson C., 1993).

Разные коммуникативные паттерны демонстрировали 6 женщин-лидеров и 12 подчиненных в исследовании Г. Фейрхурста: там, где установились хорошие отношения (высокого обмена в системе «лидер–участник»), они шутили, задавали открытые вопросы, поддерживали друг друга. При плохих (формальных) отношениях партнеры прерывали друг друга, лидер делал замечания подчиненному (который уклонялся от общения, прибегая либо к молчанию, либо переводя разговор на новую конфликтную область (Fairhurst G. T., 1993)).

В целом можно прийти к заключению, что лидеры разного пола больше похожи друг на друга, чем на ведомых, по вербальному поведению в процессе переговоров, невербальные же проявления скорее отличаются у мужчин и женщин, независимо от того, какую роль они играют, — лидера или подчиненного.

По-видимому, в вербальном поведении, которое легче поддается контролю, больше проявляется «эффект должности», а в невербальном — гендерный эффект.

## Мотивация достижений и отношение к наградам за деятельность

Мы объединили эти два явления, так как они являются близкими: ради чего работают и чего добиваются мужчины и женщины?

**Гендерный стереотип** четко разделяет мужчин и женщин по мотивации достижений и отношению к наградам за деятельность. Согласно этому стереотипу:

*Мужчины* с детства:

а) имеют большую потребность достижения;

б) в областях, связанных с неодушевленными предметами и не связанных с личностью;

в) они мотивированы на него ради самого достижения.

*Женщины*:

а) имеют меньшую мотивацию достижения;

б) в областях, связанных с взаимодействием людей;

в) их усилия направлены не на сам успех, а на желание нравиться другим или избегать осуждения (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Что же показывают конкретные исследования?

## Рядовые испытуемые

### Дети

Исследования обнаружили либо отсутствие половых различий по уровню мотивации достижения, либо преимущество девочек: их академические успехи (которые вряд ли можно считать доказательством отсутствия мотивации достижения, по мнению Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин, — и с ними трудно не согласиться!) оказались выше успехов мальчиков на протяжении всего школьного периода, как и интерес к этим успехам; они получали и более высокие оценки по мотивационным и достиженческим тестам в «нейтральных» условиях; мальчикам же были необходимы специальные стимулы (взывающие к их интеллекту и лидерским способностям), чтобы достигнуть уровня, продемонстрированного девочками (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Эти данные столь впечатляющи и столь далеки от стереотипа, что трудно поверить в изменение картины в период взрослости. Возможно, большая нацеленность на успехи в учебе у девочек (и сами успехи) в самом деле объясняется желанием понравиться взрослым — учителям, родителям, которые требуют от детей хорошей учебы. Независимость же мальчиков не приводит к особому прилежанию. Однако почему мальчики независимы от мнений взрослых, а девочки — очень чувствительны к нему, остается неясным. Возможно, взрослые больше внимания уделяют именно послушанию девочки и общению с ней, предоставляя мальчикам большую свободу? Но если это и так, опять же неясно, почему взрослые ведут себя по-разному по отношению к мальчикам и девочкам?

### Взрослые

Вначале было установлено (в классической работе Мак-Клелланда, к примеру), что женщины имели более низкий показатель мотивации достижения по сравнению с мужчинами, однако позже появилось уточнение: они больше реагировали на «социальные» стимулы (т. е. связанные с принятием индивида другими членами группы) — в отличие от мужчин (Хекхаузен Х., 1986; Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Другие авторы также получили данные, что мужчины в целом больше ориентированы на решение проблем, чем женщины. При поощрении последних к изменению своего отношения к этому аспекту деятельности увеличивалась и их продуктивность решения проблем, хотя она и оставалась более низкой, чем у мужчин (Wood W., 1987).

Однако О. Бреннер и Дж. Гринхауз, к примеру (Brenner O. C. et al., 1989), обнаружили, что ориентация на достижения в равной степени проявлялась и у женщин и у мужчин, хотя обычно она приписывалась только последним. К аналогичному выводу пришли и Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин — с уточнением, что ни один пол не проявляет большего интереса, чем другой, ни к самой деятельности, ни к наградам и одобрению, связанным с нею (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Таким образом, по сравнению с детством, в период взрослости меняется соотношение мотивации достижения у разных полов: либо она возрастает у мальчиков, либо снижается у девочек. Нам представляется, что имеют место оба процесса. Мужчины постоянно стимулируются обществом на получение успеха, а женщины в этом плане либо не поощряются, либо даже стимулируются негативно.

По крайней мере для них в обществе существуют барьеры (в виде предубеждений, осуждения, неодобрения), не позволяющие им заниматься определенными видами деятельности, которые считаются «мужскими». Как правило, таких барьеров не существует для мужчин — они могут добиваться успехов в традиционно «женских» областях (это, в частности, было обнаружено тайваньскими исследователями Р. Хорнгом и Р.-Х. Ченом (Horng R.-I., Chen P.-H., 2000)), и это не только не осуждается, но и порой вызывает восхищение у окружающих. Так складывается стереотип, что мужчины более успешны в любом виде деятельности, чем женщины.

Почему это происходит? Обществу выгодно сложившееся разделение ролей на мужчину — «добытчика» и женщину — «хранительницу домашнего очага». При этом не учитываются потери общества от того, что часть его членов (те женщины, которые выполняют только роль домашней хозяйки, жены, матери) выключена из общественных процессов, что она обладает потенциалом (личностным, интеллектуальным), который может быть более продуктивно использован этим обществом, не говоря уже о потерях, которые несет сама личность, не развивая свои потенции и возможности.

Казалось бы, в нашей стране были созданы иные возможности для женщин, особенно в советское время. Однако равенство возможностей (которое действительно в какой-то мере имело место — в частности, у нас не наблюдалось дискриминации в оплате труда за одну и ту же работу у мужчин и женщин, что часто встречалось и еще встречается за рубежом) все же не было полным и зачастую просто декларировалось, в итоге такое «равенство» приводило к тому, что женщина, пытаясь сделать карьеру, была перегружена, ибо никто не освобождал ее от других, «домашних» ролей.

Трудно себе представить, чтобы в такой ситуации многие женщины были ориентированы на успех в производственной деятельности. Однако противники равноправия, помимо ссылок на то, что женщины, как правило, не добиваются успеха в такой деятельности, приводят в качестве аргумента отсутствие у них мотивации достижения (как изначально присущей женскому полу). Однако мы видели, что, во-первых, у девочек такая мотивация даже больше, чем у мальчиков, а во-вторых, общество изрядно способствует тому, чтобы эта мотивация либо снижалась, либо приобретала другую форму — нацеленность на определенные виды деятельности. Присущая женщинам ориентация на одобрение окружающих является причиной того, что многие женщины меняют свою мотивацию в период взрослости. В то же время не все женщины одинаковы в этом плане — это зависит, в частности, от типа культуры (см. следующую главу).

Собственно говоря, несмотря на то что ситуация в обществе такова, как мы ее описали, строгие исследования не подтверждают стереотип о преимуществе мужчин в мотивации достижения, но такой стереотип по-прежнему остается одним из самых устойчивых и распространенных. И он, этот стереотип, в свою очередь влияет на то, что у женщин снижается мотивация к успеху, — женщины стремятся соответствовать в своем поведении принятым в обществе нормам — может быть, в большей степени, нежели мужчины.

Можно представить себе, какую разрушительную работу проводят со своей личностью женщины, вначале (в детстве и юности) стараясь хорошо учиться и заслужить таким образом одобрение окружающих (родителей, учителей, препода-

вателей) и затем, во взрослой жизни, намеренно делая работу плохо, чтобы не быть успешными! Очень странная картина, и, как нам кажется, она нуждается в уточнении в соответствующих исследованиях.

### Мотивация достижений и мотивационные способности лидера

В этом разделе мы объединили данные, касающиеся мотивации. В одном случае речь идет о стремлении к успеху самого лидера, а в другом — о его способности влиять на других людей так, чтобы они захотели лучше работать и добиваться успеха. Нам представляется, что эти два явления содержательно сходны: тот, кто сам стремится к успеху, заражает других этим стремлением.

**Гендерный стереотип**: мотивация достижений лидеров — такая же, как и у рядовых испытуемых: у мужчин она выше, чем у женщин.

Высокотрансформационный лидер, о котором шла речь в предыдущих главах, должен обладать умением побуждать своих последователей к сверхдостижениям. Поскольку такое понимание лидерства появилось сравнительно недавно, гендерный стереотип в этом плане не успел еще сформироваться и обычно дается либо оптимистичный, либо пессимистичный прогноз относительно трансформационных способностей женщины-лидера. Мужчины же также могут быть трансформационными лидерами (со всеми вытекающими последствиями), а могут и не быть ими.

**Лабораторные исследования.** По данным Дж. Шеффера, в лабораторных условиях женщины почти не интересовались материальными наградами за свое лидерство (Bartol K. M., Martin D. C., 1986), в полевых же была иная ситуация.

**Полевые исследования.** С. Доннелл и Дж. Хэлл, изучив 2000 испытуемых, установили, что женщины-менеджеры имели более высокую, чем их коллеги-мужчины, мотивацию достижений (в том числе и в отношении служебного роста), но меньше интересовались оплатой своего труда (Powell G. N., 1990). Последнее могло зависеть от уровня управления: если на низшем уровне удовлетворенность этой оплатой была высокой, то на высшем женщины-менеджеры были ею довольны меньше мужчин на тех же должностях (Bartol K. M., Martin D. C., 1986) — возможно, потому, что во многих странах сохраняется дискриминационная ситуация с оплатой труда, когда за одну и ту же работу, на одной и той же должности женщина получает существенно меньше мужчины.

В целом можно считать, что гендерный стереотип не совсем подтвердился при сравнении рядовых участников обоего пола и полностью опровергнут в исследованиях реальных лидеров в организациях: женщины в последних были больше похожи на мужчин-лидеров (и даже превосходили их в сторону, противоположную гендерному стереотипу, — к примеру, не старались избегать успеха, а стремились к нему больше мужчин), чем на женщин-нелидеров.

Почему же по-прежнему так распространено убеждение, что женщины не стремятся к успеху? Возможно, такое мнение оправдывает те дискриминационные условия, которые создаются во многих странах в отношении женщин. Ведь если сами женщины не стремятся к успеху, то не надо и создавать им особых условий для этого.

Исследований же, посвященных **мотивационным способностям лидера**, немного.

К примеру, Сюзанна Комивс, изучавшая 74 директоров студенческих общежитий и 614 заместителей этих директоров, установила, что и женщины и мужчины в роли руководителей воспринимались подчиненными обоего пола как одинаково способные к сверхмотивированию по отношению к работе (Komives S. R., 1991).

Поскольку трансофрмационное лидерство становится все более популярным в зарубежных исследованиях, есть надежда, что и гендерный аспект его получит в дальнейшем более подробное освещение в литературе, а пока можно сделать вывод, что нет оснований сомневаться в трансформационных способностях женщины-лидера.

## Конкурентность и кооперативность; «боязнь успеха»

В литературе сравниваются показатели конкурентного и кооперативного поведения мужчин и женщин. Поскольку феномен «боязни успеха» интерпретируется как проявление конкурентности, мы его анализируем здесь же.

**Гендерный стереотип**: мужчины считаются нацеленными на конкуренцию с другими людьми, а женщины — на сотрудничество, кооперацию, по крайней мере в западной культуре (Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Cross S. E., Madson L., 1997; Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978; Powell G. N., 1990).

### Рядовые испытуемые

#### Дети

По данным исследований, мальчики и девочки демонстрировали либо одинаковую конкурентность, либо мальчики превосходили девочек по этому качеству, более остро реагируя и на конкурентную ситуацию (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978), и на соперников. Так, Тессер с соавторами установил, что мальчики чаще девочек дружили с теми, кто добивался худших успехов при решении важных для них задач, и дистанцировались от тех сверстников, кто имел лучшие академические и спортивные показатели (Cross S. E., Madson L., 1997). И это несмотря на мощное стремление мальчиков держаться вместе и создавать сплоченные группировки (см. *Бендас Т. В.* Гендерная психология. СПб.: Питер, 2005)!

При этом важен был возраст испытуемых и отношения с партнером по конкурентной ситуации: уже молодые девушки не решались конкурировать со своими друзьями противоположного пола (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Последнее обстоятельство нам представляется очень существенным, ибо оно еще больше усиливает различия между полами по конкурентности. Почему же юноши не опасаются конкурировать с девушками? По-видимому, именно для последних взаимоотношения с окружающими более важны, чем для первых, и «ради сохранения мира» девушки отступают в ситуации конкуренции. Возможно, такая тенденция усиливается с возрастом.

#### Взрослые

Достижение большего, чем у других, успеха повышало самооценку, но только у мужчин, не у женщин; студентки дружили с теми, кто добивался лучших резуль-

татов, чем они сами, по данным Тессера с соавторами (Cross S. E., Madson L., 1997).

С ситуацией конкуренции был связан и обнаруженный Мартиной Хорнер (Horner M. S., 1987) феномен «боязни успеха» (*fear of success*), который, казалось бы, давал готовое понятное объяснение неудач женщин в деловом мире (The Psychology of women, 1987) — это, дескать, не общество не дает женщинам добиться успеха, а они сами отказываются от него из-за особой боязни.

Исследование было организовано следующим образом. Мартина Хорнер модифицировала проективную методику *TAT* и предлагала студентам-медикам представить, что юноша или девушка заканчивает обучение, имея наилучшую успеваемость в группе (такова традиция обучения в США — рейтинговое оценивание, когда все обучающиеся выстраиваются по рангу от первого до последнего в зависимости от того, как они обучались; при этом существует большая вероятность, что получившие высокие ранги имеют больше возможностей для трудоустройства, чем «низкоранговые»). Причем можно было выбрать — либо быть первой в рейтинге успеваемости, либо уступить это место юноше, с которым она дружила (в случае, когда героиней проективного рассказа была девушка).

В проективных сочинениях испытуемых-мужчин предвкушение будущего профессионального успеха было связано с благополучием и счастьем, а у студенток — с возможностью негативных последствий (потерей женственности, осуждением близких людей).

Феномен, названный «мотив избегания успеха», или просто «боязнь успеха», продемонстрировали от 59 до 90% женщин и только 8% мужчин. Однако были обнаружены и женщины, имеющие низкий показатель по боязни успеха, — они не опасались и утраты женственности (в частности, описывали Анни — проективный образ — улыбающейся, ожидающей свадьбы).

Этот феномен (различающий женщин и мужчин) был свойствен именно взрослым людям: не было половых различий в 13 лет, а в 17 юноши уже демонстрировали меньшие его показатели, чем девушки, по данным Кимбелла (Maccoby E. E., Jaclin C. N, 1978).

Однако при изменении схемы эксперимента с просьбой описать преуспевающих индивидов обоего пола (в исследовании Монахана с коллегами) половые различия исчезли: и юноши и девушки более негативно описывали успешных женщин, чем мужчин, — возможно, просто отражая существующие стереотипы (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Важно подчеркнуть: избегание успеха проявлялось наиболее ярко в ситуациях, где достижения женщин сравнивались с достижениями значимых мужчин — друзей или возлюбленных. То есть, скорее всего, феномен был связан не с успехом, а с отношениями с мужчинами — женщины как бы отдавали им пальму первенства, чтобы сохранить эти отношения. Это дало основание Элен Мэккоби и Кэрол Жаклин (Maccoby E. E., Jaclin C. N, 1978) считать его не избеганием успеха, а «избеганием конкуренции», а Сюзанне Кросс и Лауре Мэдсон (Cross S. E., Madson L., 1997) — «боязнью испортить отношения с близкими людьми».

В целом же Мишель Пэлюди, обобщив эмпирические данные, пришла к следующим заключениям относительно боязни успеха: не существует гендерных и возрастных различий в его проявлении, а также корреляций со способностями женщин сделать карьеру; и в целом, по ее мнению, «боязнь успеха» сама потерпе-

ла неудачу, причем не случайно, ибо здесь вина за неуспех возлагалась не на истинного виновника (общество), а на жертву — женщину (Paludi M. A., 1987).

Тем не менее, несмотря на такой вывод, который, казалось бы, должен был насторожить ученых, изучающих феномен избегания неудачи, он считается чуть ли не классическим, характерным для европейско-американской психологии гендерных различий.

Если вернуться к вопросу о кооперации, то, несмотря на то что существуют данные о большей ориентации женщин на сотрудничество, есть и другие — об отсутствии половых различий по данному параметру (Cross S. E., Madson L., 1997): большая конкурентность мужчин не означает наличия большей кооперативности у женщин.

Таким образом, гендерный стереотип подтвердился, но лишь частично.

### Лидеры

Здесь мы приводим иной гендерный стереотип, напоминая, что данные, полученные при изучении рядовых испытуемых, нелидеров, часто не совпадают с теми, что получены при изучении лидеров.

**Гендерный стереотип**: считается, что мужчины-лидеры (так же, как и рядовые участники) склонны демонстрировать конкурентное поведение, а женщины-лидеры — кооперативное (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990).

**Лабораторные исследования.** В уже упоминавшемся эксперименте Арлин Эскилсон и Мэри Виллей (Eskilson A., Willey M. G., 1976) был обнаружен «эффект забияки»: конкуренция мужчин — лидера и последователя — в присутствии женщины.

На женщину-лидера ситуация конкуренции с мужчиной в данном эксперименте оказывала тормозящее влияние, а также, в еще более впечатляющем варианте, в исследовании Е. Мегарджи.

Она сформировала четыре типа пар, варьируя признаки пола и потребности в доминировании:

1) высокодоминантный мужчина — низкодоминантный мужчина;
2) высокодоминантная женщина — низкодоминантная женщина;
3) высокодоминантный мужчина — низкодоминантная женщина;
4) высокодоминантная женщина — низкодоминантный мужчина.

Выполняя задачи, требующие технических и межличностных умений, пара сама решала, кто из ее членов станет лидером. В результате оказалось, что, как правило, им становился высокодоминантный член пары (что совершенно естественно и продуктивно с точки зрения пользы для группы — лидировал тот, у кого это получалось лучше!).

Исключение составила пара, где высокодоминантная женщина работала с низкодоминантным мужчиной. Несмотря на очевидную мотивацию к лидерству у женщины, присутствие даже низкодоминантного мужчины оказывалось для нее тормозящим фактором и она отказывалась от лидерства (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Эти данные служат ярким свидетельством той модели лидерства, которую мы назвали феминнной. Даже имея потенциал лидера, женщина отказывается им

быть в присутствии мужчины — несмотря на то, что он менее пригоден к этой роли (и, возможно, не стремится к ней). Подчеркнем, что в нашем понимании так ведут себя не все женщины, а лишь те, кто склонен к фемининной модели. Собственно говоря, такое поведение может демонстрировать и мужчина с соответствующими качествами.

С помощью этих моделей можно объяснить и половые различия по конкурентности–кооперативности.

Так, хотя трудно оспаривать предположение, что мужчины стремятся к конкуренции, а женщины — к сотрудничеству, мы все же считаем, что речь идет о разных моделях лидерства, в одной из которых (первой) пол играет очень важную роль (мужской предназначен для обязательного лидерства, а женский — либо для подчинения, либо для лидерства в условиях вакуума, когда некому взять на себя роль лидера), а в другой (во второй) он не имеет столь большого значения.

**Полевые исследования.** В реальных организациях, по свидетельству Анны-Луизы Сильвер, у женщин нет проблем, когда они взаимодействуют представителями своего пола. Когда же мужчины и женщины работают вместе, у последних появляются трудности, лидерство при этом становится конкурентным (Silver L. S., 1996). Важно при этом выяснить: кому на пользу такая появившаяся конкурентность — организации, женщинам, мужчинам?

Мы должны были бы анализировать мотив избегания успеха у лидеров. Однако, читая литературу, мы столкнулись с определенной трудностью. Этот мотив был обнаружен у рядовых испытуемых, и связан он был с конкурентностью. Однако обнаруженный у целого ряда женщин-нелидеров, он абсолютно не исследован у женщин-лидеров (анализируя многочисленную литературу по разным аспектам проблемы — по мотивации успеха, избегании его, лидерству, психологии женщины и т. п., мы тем не менее ни разу не обнаружили упоминания о таких работах!). Восполнить данный пробел мы решили в собственных исследованиях.

Нашими испытуемыми выступали 263 лидера, среди которых были:

а) стихийные лидеры, выделившиеся в лабораторном эксперименте;

б) лидеры студенческих организаций;

в) лидеры негосударственных общественных организаций;

г) вузовские руководители.

Мы использовали методику ТАТ («деловой» вариант Хекхаузена, в котором мы модифицировали математическую обработку).

В результате только женщины — вузовские руководители — имели значимо более высокие показатели (по *t*-критерию Стьюдента) по мотивации избегания успеха, чем их коллеги-мужчины. Результат можно было бы считать гендерно типичным, если бы, во-первых, то же самое было бы обнаружено и в отношении мотивации достижений (а здесь, напротив, женщины снова превосходили мужчин) и, во-вторых, если бы другие типы лидеров тоже его продемонстрировали. Поэтому, по-видимому, следует говорить лишь о большей значимости для женщин — вузовских руководителей (а в основном это были заведующие кафедрами и деканы, заместители деканов) фактора мотивации достижений — и в плане успеха, и в плане неудачи. Возможно, такое сочетание объясняется повышенной тревожностью женщин (это свойство как гендерно типичное обычно отмечают как зарубежные, так и отечественные авторы (Ананьев Б. Г., 1968; The Psychology of

women, 1987)). Поэтому данные зарубежных исследований по мотивации избегания успеха как свойственного чуть ли не всем женщинам следует уточнить, во-первых, на выборках различных типов лидеров и, во-вторых, на выборках культур, отличающихся от западной.

Таким образом, в отношении конкурентности можно наблюдать подтверждение стереотипа, и лидеры скорее похожи на последователей своего, чем на лидеров противоположного, пола (проявление гендерного эффекта), хотя данных и не очень много.

Учитывая наши результаты, можно заключить, что нет оснований считать мотив избегания успеха причиной меньшей эффективности женщин в лидерской роли.

## Стремление к лидерству и мотивация власти

Строго говоря, это не одно и то же, хотя это близкие явления и в последнее время понятия лидерства и власти переплетаются (см. главу 3). Мы рассматриваем отдельно и в этом разделе данные по рядовым испытуемым и по лидерам, потому что нас интересуют гендерные различия: если, скажем, рядовые женщины отказываются от лидерства, совсем не обязательно ожидать того же у лидеров — напротив, у них может быть компенсаторное стремление, чрезмерно выраженное (поскольку общество им это запрещает). Но обратимся к конкретным исследованиям, в этом плане весьма немногочисленным. Часть из них можно отнести к кросс-культурным, которые мы рассмотрим в следующей главе.

**Гендерный стереотип**: мужчинам приписывается наличие стремления к лидерству и мотивации власти, а женщинам — отсутствие такой мотивации (Rojahn K., Fischer A. H., Willemsen T. M., 1997).

### Рядовые испытуемые

#### Дети

Мальчики чаще девочек (успешно или неуспешно) пытались доминировать над другими мальчиками (такие попытки они предпринимали и в отношении взрослых); по отношению же к другому полу данные о лидерстве являются неопределенными из-за половой сегрегации детских групп (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Обратим внимание на фактор успешности попытки лидировать. Мальчики, по-видимому, не пытались прогнозировать (или их прогнозы были неудачными), эффективны ли будут их действия, притязающие на лидерство, т. е. они попросту были более активными. Что же касается девочек, то, возможно, их отказ от лидерства (особенно по отношению к взрослым, при взаимодействии с которыми попытка лидировать, скорее всего, обречена на неудачу) обусловлен более реальной оценкой своих возможностей и поэтому их поведение является более адаптивным. Однако, вполне вероятно, в дальнейшем чисто «количественное» преобладание мальчиков в попытках лидирования приносит свои плоды — они обычно чаще и становятся лидерами.

#### Взрослые

В исследовании Эллис Игли и Б. Джонсона (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990) студентки больше стремились к получению менеджерской должности в будущем,

чем студенты. Не является ли такое стремление у первых компенсаторным, ибо молодые люди, по-видимому, больше девушек уверены в своем успехе и поэтому их стремление к лидерству не столь ярко? А возможно, этот результат — отражение тех общественных процессов, которые происходят в современной Америке и которые можно было бы назвать эгалитаризацией (равные возможности для обоих полов) или даже феминизацией (ярко выраженная активная позиция женщин, которые потеснили мужчин с привычной для них лидерской роли).

Таким образом, эмпирические данные не подтверждают стереотип о превосходстве мужчин по мотивации власти.

### Лидеры

**Полевые исследования.** Наблюдения норвежского психотерапевта Я. Джорстада позволили ему заключить, что лидерство не входит в систему жизненных ценностей ряда женщин (Jorstad J., 1996).

И напротив, в исследовании С. Доннелла и Дж. Хэлла женщины-менеджеры больше своих коллег-мужчин интересовались перспективами карьерного роста (Powell G. N., 1990).

**Метааналитические исследования.** По результатам метаанализа Элис Игли и Б. Джонсона, женщины больше стремились к получению лидерской должности, чем мужчины, что объяснялось, возможно, большим количеством среди испытуемых директоров школ — традиционной «женской» (или по крайней мере андрогинной) должности (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990).

Таким образом, гендерный стереотип не подтверждается, и по стремлению к лидерству отличаются представители одного пола — рядовые участники и менеджеры, но отказ женщин от этой роли имеет общие причины у тех и других.

## Я-концепция

### Рядовые испытуемые

**Гендерный стереотип**: считается, что для женщин, в отличие от мужчин, характерна низкая самооценка, неуверенность в себе (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978; Powell G. N., 1990). Еще раз подчеркнем, что такой стереотип сложился под мощным влиянием З. Фрейда (1991).

#### Дети

Уже в детском возрасте, как установил, М. Розенберг, девочки ценили свою сензитивность и межличностную гармонию, а мальчики — доминирование над другими и грубость (Cross S. E., Madson L., 1997).

В других исследованиях не было обнаружено половых различий в я-концепции у детей (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

#### Взрослые

В студенческом возрасте женщины были уже менее уверены в себе, чем мужчины, в частности, в способности к успешному осуществлению различных видов деятельности; они также чувствовали себя менее свободными в выборе своей судьбы, в управлении жизненными обстоятельствами (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Сами испытуемые также воспринимают себя по-разному в этом плане: по данным ряда авторов (Cross S. E., Madson L., 1997; Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978), женщины описывали себя как связанных с другими людьми, а мужчины — как автономных от других; мужчины ценили в своей личности признаки независимости (к примеру, такие ее показатели, как власть и самодостаточность), а женщины — взаимозависимости (типа привлекательности и социабельности).

**Метаанализ.** Джудит Холл (Feingold A., 1994) не обнаружил половых различий в самооценке, а более основательный — А. Фейнгольда, включавший 130 исследований, проведеных в 9 странах, включая Россию, с 1940 по 1992 год на детях и взрослых испытуемых, — показал лишь небольшое преимущество мужчин (Feingold A., 1994).

В нашем исследовании (50 женщин и 50 мужчин) студентки превосходили студентов по самооценке и уверенности в себе (методика MMPI). Однако мужчины воспринимали себя как более уверенных в себе (методика Т. Лири, направленная на изучение не глубинных характеристик личности, а именно представлений о себе) по сравнению с женщинами. Результаты весьма показательны.

Во-первых, не меньшая, а большая уверенность в себе у девушек — еще одно доказательство эгалитарных процессов, происходящих в нашем обществе. И во-вторых, более низкая самооценка у мужчин компенсировалась их неадекватным представлением о своей личности как об уверенном в себе человеке.

Таким образом, стереотип о различиях в самооценке и в целом я-концепции, скорее всего, не подтверждается в исследованиях (даже в отношении нелидеров). Хотя некоторое влияние общества можно проследить и здесь: по сравнению с детским возрастом взрослые женщины склонны к снижению своей самооценки и меньшей уверенности в себе. Или, возможно, такая самооценка растет у мужчин — в силу того, что общество положительно подкрепляет их в этом отношении.

## Лидеры

Мы вновь не обнаружили в литературе данных по изучению самооценки и я-концепции лидеров.

**Лабораторные исследования.** В какой-то мере исключением из этого правила можно считать работу французской исследовательницы Сандрин Редерсдорф в соавторстве с Д. Мартинотом, которая установила в лабораторном эксперименте, что женщины с более низким статусом имели и более низкую самооценку, нежели женщины с высоким статусом (Redersdorf S., Martinot D., 2000). В работе же Н. Хилла с соавторами самооценка лидеров рассматривалась без учета их пола (Hill N. S., Ritchie J. B., 1977).

**Полевые исследования.** В наших исследованиях изучалась самооценка лидеров разной степени легитимности (стихийных, студенческих, лидеров общественных организаций и вузовских руководителей), мужчин и женщин.

Среди четырех типов лидеров значимые гендерные различия по *t*-критерию Стьюдента показали:

1) студенческие лидеры — мужчины были более уверены в себе (методика Лири);
2) лидеры общественных негосударственных организаций — женщины более высоко оценивали свой деловой стиль, чем их коллеги-мужчины (методика Р. Бейлза—Ц. Шнейера), зато мужчины были более уверены в себе (MMPI);

3) вузовские руководители — мужчины считали себя более уверенными, нежели женщины (методика Лири).

В целом можно было бы говорить о подтверждении гендерного стереотипа, особенно относительно такой черты личности, как представление о себе (а не относительно глубинных ее проявлений). Однако если учитывать фактор культуры, мы можем получить иные результаты (см. следующую главу).

Здесь мы наблюдаем необычную ситуацию: гендерный стереотип не подтверждается у рядовых испытуемых и подтверждается у лидеров. Возможно, последним необходимы особые доказательства, что они справляются с лидерской ролью, чтобы хорошо себя чувствовать. И в этом плане особая роль принадлежит окружению лидеров — близким и друзьям (в наших исследованиях обнаружилось, что женщины особенно нуждались в такой поддержке и в первую очередь они ожидали ее от представителей мужского пола).

## Гендерная идентичность и лидерство

В этом разделе мы не рассматриваем данные по рядовым испытуемым — нас интересует гендерная идентичность не вообще, а только в связи с лидерством.

**Гендерный стереотип** сформировался в том числе не без влияния З. Фрейда (1991): если роль лидера не снижает маскулинности мужчин (а даже повышает ее), то для женщины она означает потерю своей феминнной идентичности, женственности, которая высоко ценится обществом, поэтому многие женщины вынуждены отказываться от лидерства (Horner M. S., 1987; Rojahn K., Fischer A. H., Willemsen T. M., 1997).

**Лабораторные исследования.** В эксперименте Гвендолин Гербер смоделированные семейные пары с традиционным для США распределением ролей (с мужем в роли лидера) воспринимались как наиболее гендерно типичные: мужу приписывалась наибольшая маскулинность, а жене — наибольшая феминнность. Там же, где жена была лидером, она воспринималась как наименее феминнная, а ее муж — не просто как наименее маскулинный, но и наиболее феминнный (Gerber G. L. 1989).

**Полевые исследования.** В успешном сочетании лидерства и гендерной идентичности у мужчин важную роль играют отцы, по данным В. Генри, изучавшего 100 американских лидеров-мужчин высшего уровня менеджмента, а у женщин — отцы и мужья, поощрявшие их карьеру и ценившие их женственность, как выяснилось в исследовании 25 женщин-менеджеров, проведенном Маргарет Хенниг и Анни Джардин, при этом женщины все же были озабочены проблемой сохранения своей феминнности (цит. по: Jorstad J., 1996).

Эта традиция — рассматривать влияние близких на формирование гендерной идентичности — сформировалась в психоанализе и до сих пор очень распространена в США.

А в целом здоровая гендерная идентичность мужчин и женщин лидеров очень сильно зависит от обстановки в обществе, от традиций культуры — это доказывает ряд культурных исследований, которые мы рассмотрим в следующей главе.

В наших исследованиях (263 лидера разной степени легитимности) по данному аспекту проблемы были использованы четыре шкалы MMPI, имеющие отно-

шение к гендерной идентичности: фемининность, чистая фемининность, предпочтение женских и отвержение мужских профессий.

Оказалось, что ни среди стихийных, ни среди студенческих лидеров, ни среди лидеров общественных негосударственных организаций не было обнаружено значимых половых различий по этим показателям (по *t*-критерию Стьюдента), и лишь женщины — вузовские руководители по всем четырем шкалам превосходили своих коллег-мужчин. О чем могут свидетельствовать эти результаты?

Во-первых, о большей традиционности фемининных и маскулинных поведенческих проявлений у старшего поколения (средний возраст руководителей — 45,7 лет) по сравнению с молодежью (таковы стихийные и студенческие лидеры, средний возраст соответственно 18,3 и 19,7 года).

Во-вторых, о том, что, возможно, в нашем обществе сохраняется стереотип предпочтения гендерно типичных черт. Неслучайно именно они обнаружились у наиболее легитимного типа лидеров.

В-третьих, несмотря на такое предпочтение, в молодежной среде все большую популярность, по-видимому, приобретает идея андрогинных черт у лидера (а не просто феминнных — у женщин и маскулинных — у мужчин) как часть принципа эгалитарности.

В целом можно сделать следующий вывод: хотя стереотип и не всегда подтверждается и похожесть мужчин и женщин по деловым качествам не обязательно означает потерю последними женственности, женщины-лидеры находятся, по-видимому, в менее благоприятной ситуации, чем их коллеги-мужчины, в плане сохранения своей гендерной идентичности.

А когда женщины-лидеры подражают своим коллегам-мужчинам, они не только теряют свою женственность, но и проигрывают в деловом отношении (Lorenzen Z., 1996).

## Характеристики личности, способствующие и препятствующие лидерству

Среди таких характеристик, связанных с половыми различиями, обычно называют доминантность, ассертивность и агрессивность — как способствующие успешному выполнению роли лидера, и подчиненность и тревожность — как препятствующие ему (Copeland C.L. et al., 1995; Feingold A., 1994; Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

**Гендерный стереотип**: мужчины воспринимаются как доминантные, ассертивные и агрессивные, а женщины — как подчиненные и тревожные (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978; Powell G. N., 1990).

### Рядовые испытуемые

#### Дети

В детстве половые различия по доминантности либо полностью отсутствовали, либо она по-разному проявлялась у мальчиков и девочек.

Так, в кросс-культурном исследовании Уайтинга и Поупа различались «эгоистическая» и «просоциальная» (внушающая ответственность) формы доминантности (к первой относилось принуждение старшими детьми младших бегать по поручениям, а к последней — предостережение от опасности огня, к примеру).

Почти во всех изучаемых культурах девочки тяготели ко второй форме доминантности, а мальчики — к первой (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Однако мальчики считали себя более доминантным полом. Девочки же при этом не являлись более подчиненными ни по отношению к ним, ни по отношению к доминирующим сверстницам, хотя и были более уступчивы по отношению к требованиям взрослых (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Была обнаружена и большая агрессивность мальчиков по сравнению с девочками (Feingold A., 1994; Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Однако лидерство уже в детском возрасте не обязательно связывалось с этим качеством. Так, Маркс в исследовании недевиантных подростков установил, что лидеры мальчишеских группировок были социально активными, популярными и приятными в общении, а лидеры девчоночьих — привлекательными, популярными, имеющими ярко выраженные научные интересы, хотя для обоих полов имели значение атлетические качества (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

Уже у детей проявлялась такая неагрессивная форма влияния на других людей, как макиавеллизм, — ее связь с лидерством была доказана в целом ряде исследований (Feingold A., 1994; Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

При этом, как установили Р. Кристи и Ф. Гейз, индивид мог в чем-то уступать и даже подчиняться другому ради перспективы повлиять на него, однако при удаче именно он становился лидером. Сами авторы Мак-шкалы (Christie R., Geis F. S., 1970) не обнаружили половых различий по ней у детей 11 лет (выборка из 72 человек), так же как и Брагинский (225 десятилетних детей), — ни по частоте проявления макиавеллизма, ни по способности заставить других детей делать что-то для них неприятное (например, есть невкусное печенье).

Однако мальчики и девочки, имеющие высокие показатели по этой шкале, использовали разные стратегии: первые прибегали к прямому принуждению, а последние — к косвенному. Результаты были прямо противоположными у тех испытуемых, кто имел низкий показатель макиавеллизма: девочки действовали более откровенно, а мальчики — более тонко (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

**Взрослые**

То, что женщины являются более тревожными, чем мужчины, было установлено в метаанализах Джудит Холл и А. Фейнгольда (Feingold A., 1994), в последнем также обнаружилось и превосходство мужчин по доминантности и агрессивности (Feingold A., 1994). Однако Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин справедливо считают, что это не дает им преимуществ в лидерстве, так как в обществе взрослых людей агрессия почти неприемлема, и на высшем уровне менеджмента наблюдается переход к неагрессивному лидерскому стилю (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

В своем исследовании мы не обнаружили гендерных различий по тревожности, доминантности и агрессивности (факторы O и E вопросника Кеттелла и шкала сдерживания агрессии MMPI соответственно).

По данным Р. Кристи и Ф. Гейза, среди взрослых испытуемых мужчины были большими макиавеллами, чем женщины (Christie R., Geis F. S., 1970). То же самое установил и В. В. Знаков (1999) на российской выборке.

В своем исследовании мы ожидали обнаружить подобные результаты. Однако Мак-шкала-V, применявшаяся нами (очень интересная методика Р. Кристи и Ф. Гейза, состоящая из 60 тщательно подобранных суждений, сгруппированных в 20 троек, из которых надо было выбрать одно суждение, с которым испытуемый

был безусловно согласен, и одно, с которым он был безусловно не согласен), не дала гендерных различий. Полученная же нами значимая отрицательная корреляция по Пирсону ($p < 0{,}05$) между возрастом и показателем макиавеллизма (363 испытуемых от 16 до 70 лет) позволяет предположить, что последний характерен для всей молодежной выборки: определенный цинизм, восприятие лжи во имя собственной выгоды как норма, стремление к манипулированию окружающими — в большей степени свойствен молодому поколению, нежели более старшим. Подобные данные еще раз подчеркивают сложность получения различий по личностным характеристикам — к факторам пола (и культуры) добавляется и возраст испытуемых, который необходимо учитывать в исследовании, ибо разные результаты могут быть получены и на зрелой выборке, но состоящей из разных поколений или даже когорт.

Таким образом, гендерный стереотип, скорее всего, подтверждается у рядовых участников, хотя, возможно, и не во всех культурах.

### Лидеры

Лабораторных исследований, изучавших доминантность, агрессивность, тревожность у лидеров, в литературе мы не обнаружили, поэтому сразу переходим к полевым и метааналитическим исследованиям.

**Полевые метаналитические исследования.** Американские женщины-менеджеры, поступившие на работу в 1960-х годах, стали более ассертивными, по мнению их непосредственных начальников, по сравнению с теми, кто начал работать в 1930-х годах, — к такому выводу пришли Б. Рэджинс и Е. Сандстром, проанализировав данные двух исследований (Ragins B. R., Sundstrom E., 1989).

**Метаанализ** 15 исследований с 9439 испытуемыми (среди которых были и менеджеры), проведенный Дж. Марточчио и Энн О'Лири, позволил им предположить, что лидеры разного пола в реальных организациях переживают профессиональный стресс одинаково (Martocchio J. J., O'Leary A. M., 1989).

Сомневается в применимости гендерных стереотипов к реальным менеджерам относительно агрессивности мужчин и мягкости женщин и Г. Пауэлл (Powell G. N., 1990).

Таким образом, гендерный стереотип подтверждается у рядовых участников (но, возможно, не во всех культурах) и, скорее всего, не подтверждается у лидеров: женщины больше похожи на коллег по роли, чем по полу.

Заканчивая обзор половых различий относительно «рядовых» испытуемых и лидеров, сделаем ряд выводов.

1. Стереотипы, касающиеся поведения и личностных характеристик мужчин и женщин — рядовых участников, — практически не подтверждаются в детском возрасте. Именно в период взрослости можно наблюдать, как появляется соответствие этим стереотипам. По-видимому, влияние общества проявляется в том, что поведение, соответствующее гендерному стереотипу, считается приемлемым, а отклонение от стереотипа может вызывать осуждение. Можно предположить, что женщины в большей степени реагируют на давление со стороны общества в силу своей нацеленности на взаимоотношения с окружающими.

2. Результаты конкретных исследований рядовых участников демонстрируют соответствие характеристик мужчин и женщин гендерным стереотипам по следующим переменным: стилю поведения, лучшей продуктивности работы в при-

сутствии лиц своего пола, различию вербального и невербального поведения на переговорах; а также по личностным качествам — конкурентности, доминантности, ассертивности, тревожности. Эти результаты можно считать свидетельством существования некоторых гендерно типичных черт.

3. В то же время эмпирические данные (по рядовым испытуемым) не подтверждают существования гендерных различий (в сторону, предсказываемую стереотипом) по продуктивности работы в целом, по мотивации достижения и власти, по я-концепции.

4. Однако гендерные стереотипы являются широко распространенными и, по-видимому, влияют на формирование этих различий.

5. При рассмотрении вопроса о гендерных различиях лидеров обнаруживается, что эти различия редко остаются такими же, какими они были у рядовых участников, — как правило, они уменьшаются или даже исчезают вовсе.

6. Большинство гендерных исследований лидерства можно разделить на две группы.

К первой относятся те, где у лидеров обнаружены гендерные различия, как правило, соответствующие гендерным стереотипам: лидеры ведут себя так же, как и рядовые испытуемые, и так, как ожидает от них общество. Это лидерский стиль (но только в лабораторных экспериментах), лучшая продуктивность и лучшее самочувствие лидеров в рабочих группах с представителями своего пола (по сравнению с группами, где были представители противоположного пола), невербальное поведение на переговорах, конкурентность, причины отказа от лидерства (у женщин), самооценка и гендерная идентичность.

Ко второй группе можно отнести исследования, где лидеры — мужчины и женщины — больше похожи друг на друга, чем на нелидеров своего пола. Это лидерский стиль (в полевых условиях), вербальное поведение на переговорах, мотивация достижений, стремление к лидерству, переживание профессионального стресса, ассертивность.

В первом случае можно говорить о доминировании гендерного фактора над лидерской позицией, а во втором, наоборот, лидерской позиции над гендером.

Если использовать нашу терминологию, то доминирование гендера есть проявление конкурентной модели лидерства, а преобладание лидерской роли над гендерной может быть свидетельством кооперативной модели, для которой пол лидера не имеет значения.

7. В целом же можно констатировать, что гендерные (так же, как и кросс-культурные) исследования лидерства еще только начинаются во всем мире, и тем более в нашей стране. Можно назвать имена немногих авторов, кто проводит такого рода исследования: М. Мартинес-Перец и А. Оска (Испания), М. Райан и С. Хэлсем (Англия), Т. В. Бендас (Россия) и др. (см. Бендас Т. В., 2006).

8. Полученные эмпирические данные нуждаются в теоретическом объяснении — появилось множество гендерных теорий лидерства.

# Гендерные теории лидерства

Итак, в предыдущих разделах было показано, что гендерные стереотипы при тщательном исследовании не всегда подтверждаются — и в отношении рядовых участ-

ников, и тем более в отношении лидеров.По ряду качеств лидеры были похожи на нелидеров своего пола, по другим они были похожи друг на друга. Поиск причин подобных различий (или их отсутствия) между лидерами — мужчинами и женщинами — можно обнаружить в ряде теорий.

Учитывая традиции отечественной психологии, мы разделили их условно на пять направлений:

1) теории, разрабатываемые в рамках традиционных теоретических парадигм (когнитивизма, бихевиоризма, фрейдизма);
2) теории, считающие различия между лидерами разного пола проявлением общих гендерных различий;
3) классические лидерские концепции (с учетом гендера);
4) собственно гендерные теории лидерства;
5) к пятому направлению можно отнести те работы, которые не имеют четкой теоретической основы и усматривают причины гендерной диспропорции лидерства в половой дискриминации.

Все теории указанных направлений можно сгруппировать в три категории:

1) первые считают главным гендерный фактор;
2) вторые отдают предпочтение лидерской позиции;
3) третьи рассматривают оба фактора как равноценные.

Здесь будет уместно иногда обращаться к материалам главы 3, где изложены современные концепции лидерства: одни гендерные теории разрабатываются в русле классических лидерских концепций, другие являются самобытными. Понадобятся и эмпирические данные из настоящей главы. Однако иногда мы приводим новые экспериментальные факты — для иллюстрации некоторых теоретических положений.

## Традиционные теоретические подходы

К таким подходам относятся бихевиоризм, психоанализ и когнитивизм. Именно в их рамках и родились соответствующие лидерские теории. Мы будем рассматривать их не в хронологическом (иногда это очень трудно сделать — узнать точную дату возникновения концепции), а в произвольном порядке, по возможности учитывая степень распространенности конкретных теоретических взглядов.

1. **Концепция «информационной обработки человека»** (*human information-processing*) **Д. Гамильтона** и связанная с ней **«теория схемы»** (*schema theory*) **С. Тейлора** и **Дж. Крокера** (Bem S. L., 1987) разрабатываются в рамках когнитивного подхода. Суть этих концепций можно описать следующим образом.

Человек воспринимает окружающий мир и сталкивается с огромным количеством информации. Чтобы как-то облегчить это восприятие и упорядочить свои знания о мире, он прибегает к упрощению — в этом ему помогают стереотипы, шаблоны или схемы.

Когда речь идет об обработке социальной информации, обычно используются три типа схем:

1) личностные;
2) ситуационные;
3) ролевые.

Последние могут быть связаны с полом (гендерная роль) или с должностью, позицией в группе (к примеру, лидерская роль).

Что дает схема? Она позволяет быстро опознать социальный стимул и предсказать его поведение. Так рождаются стереотипы в восприятии окружающих:

- о том, как должны вести себя мужчины и женщины (гендерный стереотип);
- о том, каким должен быть лидер, менеджер (лидерский стереотип).

Как можно было видеть в настоящей главе, по результатам исследований лидеры не всегда соответствовали стереотипу — либо гендерному, либо лидерскому (Powell G. N., 1990).

Такое случается и в жизни: человек видит перед собой лидера, он ожидает от него стереотипного поведения, но тот ведет себя иначе. Возникает рассогласование между ожидаемым и реальным поведением. Рассогласование всегда неприятно (по крайней мере, так считают когнитивисты). Что же делать?

Чтобы устранить это рассогласование, индивид прибегает к следующим приемам:

1) каузальной атрибуции (к примеру, достижение успеха лидером он приписывает удаче, а не способностям лидера);
2) игнорированию рассогласования (его просто не замечают);
3) ролевому выравниванию (поведение индивида подгоняют к ролевому стереотипу) — одни и те же поступки можно интерпретировать по-разному;
4) навешиванию девиантного ярлыка (очень распространенный пример: женщину, делающую карьеру, называют «синим чулком», «бесплодной» («libber») — кто же из женщин захочет быть обладательницей такого прозвища?);
5) вытеснению из группы (женщинам-менеджерам, к примеру, дают меньше информации или слишком короткие сроки для выполнения задания).

Кэтрин Бэртол и Д. Мартин объясняют противоречивость эмпирических данных, полученных в лабараторных и полевых исследованиях, с помощью указанной теории. В лабораторных условиях проявляется гендерная схема: женщина считается непригодной на роль лидера и сама отказывается от этой роли в присутствии мужчин; в организациях же в отношении женщины-лидера действует скорее ролевая (лидерская), чем гендерная, схема и окружающие оценивают ее так же, как мужчину (Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Bem S. L., 1987).

2. Одной из наиболее распространенных зарубежных теорий лидерства остается бихевиористская динамическая модель **обмена в диаде «лидер — последователь»** (*leader–member exchange — LMX*) **Г. Грайена** с соавторами, о которой говорилось в главе 3. В последнее время изучается влияние гендера на *LMX* (Fairhurst G. T., 1993; Wayne S. J. et al., 1994).

При этом для объяснений результатов привлекается и концепция подобия–аттракции Д. Берна (Byrne D. et al., 1968, 1969): если два индивида похожи между собой, то это увеличивает их взаимную симпатию и, следовательно, положительно влияет на их взаимодействие и поведение.

Исходя из этого предположения взаимоотношения высокого *LMX* будут с большей легкостью формироваться в однополых диадах (а порой женщина-менеджер работает с мужчинами-начальниками), и поэтому женщинам-лидерам труднее формировать такие отношения, поскольку их начальниками по-прежнему остаются мужчины (Struther N. J., 1995; Wayne S. J. et al., 1994).

Хотя ряд эмпирических фактов укладываются в эту схему, но есть и обратные факты: женщины-лидеры могут формировать с мужчинами-подчиненными отношения как низкого, так и высокого *LMX*, к примеру, в исследовании Г. Фейрхурста (Fairhurst G. T., 1993).

3. Современный **психоанализ**, пытаясь нивелировать антиженские настроения его создателя (вызывающие гнев у феминисток), под влиянием перемен, происшедших в обществе, в некоторой степени пытается смягчить свои взгляды на женское лидерство (Chodorow N., 1987). К примеру, раньше стремление женщин к достижениям, власти и лидерству сторонники З. Фрейда традиционно называли «фаллическим» стремлением. Теперь же Чахла Шехрари (Chehrari S., 1987) предлагает использовать термины «интеллектуальное» или «конкурентное» стремление.

Личностный потенциал лидера формируется, по мнению сторонников психоанализа, в раннем детстве, при общении с матерью (Lorenzen Z., 1996), а также с отцом (Jorstad J., 1996).

Важным считается и фактор порядка рождения детей в семье: типичным примером служит исследование Дж. Ньюмена с коллегами, где было установлено, что мэрами небольших американских городов становятся женщины, родившиеся первыми, — «старшие сестры», «проходящие курс обучения лидерству», командуя младшими братьями (Newman J. et al., 1995).

В этом же ключе рассматриваются и исследования, связывающие здоровую гендерную идентичность лидеров с влиянием мужчин — отцов (для обоих полов) и мужей (для женщин (Jorstad J., 1996)).

С позиций психоанализа рассматривает проявление феномена **нарциссизма** у мужчин и женщин лидеров норвежский психотерапевт **Я. Джорстад** (Jorstad J., 1996). Он разделяет явления нормального нарциссизма, отражающего универсальную потребность человека в любви и поддержке (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978), и патологического. Признаками последнего являются явно выраженные:

- эгоцентризм;
- тревога (малейшая фрустрационная ситуация вызывает гнев);
- проективная тенденция (неспособность признавать свои слабости и ошибки);
- недостаток эмпатии;
- наличие фантазии грандиозности (проявляющейся в форме высокомерия, доминантности и обесценивании других людей).

По данным Я. Джорстада, многие лидеры организаций демонстрировали признаки нарцисстической тревоги.

При этом мужчины были более склонны к нарцисстической грандиозности. Причины этого автор видит как в их анатомии, более «заметной» по сравнению с женщинами, так и в стремлении чрезмерно преувеличивать свой достиженческий имидж, поощряемом западной культурой.

А женщины-лидеры (несмотря на то, что обладали рядом качеств, безусловно полезных для лидерства), либо отказывались от этой роли (до назначения или спустя некоторое время после него), либо старались «уменьшить» свою женственность, подражая мужчинам-лидерам (Jorstad J., 1996).

Понимая под «нарциссизмом» восхищение собой, Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин утверждают, что оба пола одинаково нарцисстичны, но девочки восхищаются своим внешним видом, а мальчики — своими мускулами и своим статусом. Обычно мальчики с наиболее высоким статусом и властью (т. е. лидеры) интересуются самыми привлекательными девочками. И девочки тратят много времени на одежду и прическу, чтобы понравиться таким мальчикам (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

## Теории общих гендерных различий

Эти теории пытаются представить различия между лидерами разного пола частным случаем проявления различий между женщинами и мужчинами. Ясно, что при этом гендерный фактор считается решающим.

1. Действие гендерных стереотипов при оценке лидеров объясняется влиянием **имплицитных теорий**, имеющихся у людей по отношению к представителям разного пола (DelBoca F. K., Ashmore R. D., 1986).

Иначе говоря, с этих позиций воспринимающему индивиду все равно, кто перед ним находится — лидер, президент или обычный рядовой работник. Главное, на что обращает внимание индивид, — кто это: мужчина или женщина. И независимо от должности ждет от него соответствующего гендерному стереотипу поведения.

Очень интересно проследить в исследованиях, как, к примеру, будут реагировать испытуемые, если вдруг женщина-менеджер (или губернатор, или член правительства, лидер партии и т. п.) заплачет, когда почувствует себя обиженной? Неужели он действительно не будет удивлен, как если бы перед ним была обычная женщина? Нам кажется, авторы теории все же лукавят: во многих культурах, пронизанных сверху донизу иерархическими отношениями, статус человека, его должность будет более мощным фактором, чем гендер.

2. А. Фейнгольд, проанализировав имеющееся в литературе большое количество данных по личностным характеристикам и социальному поведению, полученных на детях и взрослых за множество лет (по нашим источникам, это самое большое обобщение по соответствующим характеристикам в психологической литературе), с помощью самых разнообразных методик (и известных отечественному читателю, и неизвестных — в его в обзоре собраны практически все личностные методики мировой психологии!), пришел к странному на первый взгляд выводу.

Заполняя личностные вопросники и шкалы, женщина или мужчина стараются выглядеть наиболее благоприятно и, следовательно, соответствовать социальным ожиданиям. Женщина, к примеру, знает, что она в глазах окружающих должна быть мягкой, заботливой, нежной, подчиняющейся и т. п. Мужчина, напротив, должен быть энергичным, инициативным, доминантным и т. п. И свои ответы женщины и мужчины по существу «подгоняют» к стереотипам. Получается, что личностные шкалы выдают нам в результате ожидаемые гендерным стереотипам качества, т. е. мы получаем искусственно созданный вследствие экспериментального вмешательства результат — артефакт.

И **модель**, разрабатываемая **А. Фейнгольдом**, носит название **артефакта**.

Аргументы автора усиливает то обстоятельство, что артефактом считаются лишь данные, полученные по личностным шкалам, а не поведенческие показатели (в них, по его мнению, отражена более реальная картина), хотя и последние не свободны от влияния гендерных стереотипов (Feingold A., 1994).

Артефакт можно получить и при исследовании лидеров — мужчин и женщин, — схема аналогичная. Здесь мы снова наблюдаем мощность гендерного фактора.

3. Американские психологи **Сюзанна Кросс** и **Лаура Мэдсон**, используя идею Ш. Маркуса и С. Китаямы о «взаимозависимой» и «независимой» я-концепциях у индивидов восточной и западной культур, создали модель, объясняющую гендерные различия в социальном поведении. По мнению авторов, *я-концепции* американских женщин и мужчин различаются:

- для женщин характерна «**взаимозависимая**» (связь с другими людьми);
- для мужчин — «**независимая**».

Формирование взаимозависимой я-концепции происходит в тесной взаимосвязи с представлением о близких людях, и их цели и потребности так же важны, как и свои собственные.

В независимой я-концепции главным принципом является автономия, а взаимоотношения с другими людьми служат лишь средством к достижению индивидуалистических целей. Чтобы достичь этой автономии и независимости, мужчины стремятся получить власть над другими людьми (Cross S. E., Madson L., 1997; Gilligan C., 1987).

С этой точки зрения были проанализированы многочисленные данные по гендерным различиям, которые укладываются в данную схему.

И хотя авторы возражают против аналогии, что женщины похожи на индивидов восточного, а мужчины — западного общества, тем не менее такая аналогия невольно возникает из контекста.

Гипотеза Сюзанны Кросс и Лауры Мэдсон объясняет и то, почему женщины и мужчины ведут себя по-разному в одних и тех же ролях: когда они занимают одинаковые должности, их поведение контролируют одинаковые требования и ожидания, и влияние гендерной роли ослабевает.

Однако человек может отклоняться в своем ролевом поведении от принятых норм. Имея разные я-концепции, мужчины и женщины и ведут себя поразному в одинаковых ситуациях и ролях. Традиционные я-концепции могут измениться со временем, этому способствует «обмен ролями»: к примеру, получение власти женщинами и воспитание детей мужчинами (Cross S. E., Madson L., 1997).

Р. Баумейстер и Кристина Соммер, в целом принимая эту модель, уточняют ее: мужчины и женщины являются одинаково социальными существами, но эта социальность у них разная:

а) у женщин она диадическая (они вовлечены в небольшое число тесных, близких взаимоотношений),

б) у мужчин — родоплеменная (они ориентированы и вовлечены в более многочисленные социальные связи).

Авторы приводят следующие проявления указанной ориентации у мужчин:

- недостаток интимности, которую успешно реализуют в своих отношениях женщины, мужчины компенсируют стремлением подчеркивать свой статус и власть;
- получение власти для мужчин означает одновременно и расширение сексуальных контактов, а для женщин — нет: власть не увеличивает их сексуальную привлекательность;
- мужские сексуальные желания являются более разнообразными, чем женские, т. е. также ориентированы на более широкую, чем у женщин, социальную общность (Baumeister R. F., Sommer K. L., 1997).

Нетрудно видеть, что авторы имеют в виду только одну, а именно — конкурентную, модель лидерства в нашем понимании.

4. Для объяснения отсутствия различий между лидерами разного пола привлекается и идея **андрогинии**.

Самыми известными здесь являются теории, разработанные двумя женщинами: **Джудит Спенс** с коллегами рассматривала андрогинность по показателям высокой маскулинности и высокой феминности (Taylor M. C., Hall J. A., 1982), а **Сандра Бем** представляла ее как баланс между этими двумя категориями, средние показатели маскулинности и феминности (Bem S. L., 1987).

Заметим, что это — совершенно разные представления. Высокая маскулинность и высокая феминность (одновременно) у одного и того же индивида — это «гремучая смесь» из мужских и женских гормонов и, очевидно, противоречивость характеристик личности и поведения. Другое дело — средние показатели, и баланс маскулинности–феминности, скорее всего, гораздо ближе к норме, поэтому, по-видимому, многие люди будут отнесены к андрогинам.

Да и термин «андрогин» (т. е. сочетание мужского и женского начал: от греч. *andros* — мужчина и *gyne* — женщина[1]) взгляды Сандры Бем отражают более точно. И в целом ее понимание андрогинии выглядит более понятным и убедительным.

Андрогинности отдавали предпочтение перед маскулинностью и феминностью. Считалось, что андрогинный индивид более успешен, более счастлив, более способен к творчеству, чем типичные представители своего пола — феминная женщина и маскулинный мужчина.

Применялась эта идея и по отношению к лидерам: **теория андрогинного менеджмента А. Серджента**, к примеру, утверждала, что эффективный лидер должен перенимать лучшее, что есть в качествах другого пола, и интегрировать мужские и женские характеристики (Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Katz P. A., 1986).

Однако, как показал метаанализ эмпирических данных, который провели Мелири Тейлор и Джудит Холл (Taylor M. C., Hall J. A., 1982), не подтвердили ожидаемых предположений:

- ни традиционное представление о психологическом благополучии (что мужчины должны быть маскулинными, а женщины — феминными),
- ни обе гипотезы (Джудит Холл и Сандры Бем), отдающие предпочтение андрогинии.

[1] Греч. *androgynos* — «двуполый», мифическое существо, обладающее признаками обоих полов, реже — бесполое.

На самом деле это благополучие оказалось связанным с преобладанием маскулинных черт, а не андрогинных или феминнных.

Как объясняют это авторы? В американском обществе маскулинность дает больше преимуществ индивиду, чем феминнность, поэтому некоторые женщины предпочитают демонстрировать маскулинное поведение: выгод от него может быть больше, чем потерь (вот в самом деле революционный результат: это в американском-то обществе, с сохранившимися фрейдовскими взглядами на женщину — подчиненную и зависимую! — *Т. Б.*)

Более того, по мнению авторов, обладание и маскулинными и феминнными чертами одновременно чревато для индивида провоцированием дисфункционального внутреннего конфликта, поэтому они даже считают понятие андрогинии излишним (Taylor M. C., Hall J. A., 1982).

Не случайно и Сандра Бем позднее отказалась от идеи андрогинности как предпочтительного выхода для обоих полов (Bem S. L., 1987).

Заметим, что сейчас в отечественной психологии очень востребованы и идея андрогинии, и методика Сандры Бем (как будто никто и не знает, что сама исследовательница уже более 20 лет назад изменила свои взгляды!).

Мы уже высказывали свое отрицательное отношение к этой методике (см. Бендас Т. В., 2005) и призываем исследователей использовать другие — и модификации вопросника С. Бем, и классическую методику MMPI, ряд шкал которой (феминнность–маскулинность, чистая феминнность, предпочтение женских профессий, отвержение мужских профессий, женский успех) мы с успехом использовали в своих исследованиях лидеров.

## Классические концепции лидерства

В этом разделе мы рассмотрим те концепции, которые излагались ранее, в главах 2 и 3. Поэтому известные концепции мы приводим в очень сокращенном варианте (читателю нужно освежить их в памяти, обратившись к соответствующим главам). Иногда появляется какая-то новая модификация известной теории, и тогда мы излагаем ее более подробно.

1. **Ситуационно-должностной подход (Р. Хауз, Дж. Хант)** на первое место ставит позицию человека в официальной структуре, должность, которую он занимает в организации, а не пол.

Мужчины и женщины, выполняющие одни и те же лидерские роли, занимающие одни и те же менеджерские должности, не будут отличаться друг от друга ни по поведению, ни по лидерской эффективности. Однако ситуативные переменные могут способствовать тому, что гендер становится значимым фактором, и женщины-лидеры (с их меньшей властью, влиянием и ресурсами) в этом плане проигрывают по сравнению с мужчинами (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995; Johnson C., 1993; Wayne S. J. et al., 1994).

В частности, речь женщин, с позиций этого подхода, является «речью безвластных», а женщины, занимающие должность, дающую им формальную власть, будут говорить подобно мужчинам, подражая их доминантности. Точно так же и мужчины-подчиненные будут в своих вербальных коммуникациях проявлять себя подобно женщинам (Johnson C., 1993).

Результаты, полученные Катрин Джонсон, частично подтвердили действие формальной позиции на вербальное, а гендерного эффекта — на невербальное поведение (Johnson C., 1993).

По мнению Элис Игли с соавторами, подход недооценивает роль стереотипов в восприятии лидеров разного пола (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995).

Нам представляется, что при оценке каждого испытуемого нужно подходить индивидуально. Для одних категорий испытуемых более важна их должность, для других важно быть «настоящим мужчиной» или «настоящей женщиной», т. е. их гендерная идентичность. Поэтому будут получаться разные результаты. Чтобы дифференцировать испытуемых, возможно, следует сравнивать не мужчин и женщин-лидеров, а учитывать их психологический пол, или гендер, — возможно, маскулинность, феминность и андрогинность помогут уточнить результаты.

Кроме того, нужно создавать новые методики, позволяющие идентифицировать испытуемых с доминированием их гендерной идентичности и без такого доминирования.

2. **Вероятностная модель лидерства**, разрабатываемая **Ф. Фидлером** и его последователями, хотя и редко обращается к половым различиям (к тому же использует структурированные и неструктурированные задачи, не являющиеся гендерно нейтральными, по мнению Ц. Шнейера (Schneier C. E., 1978)), постулирует, что женщины и мужчины будут отличаться по лидерской эффективности лишь в том случае, если будут использовать различный лидерский стиль (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995).

Это и выяснил в своем исследовании Ц. Шнейер (Schneier C. E., 1978), расширив модель путем включения в нее стихийных лидеров и фактора пола. Двести семь студентов (138 мужчин и 69 женщин) со средним возрастом 20,7 года были случайным образом включены в 42 смешанные по полу группы по четыре-пять человек, состав которых оставался постоянным на протяжении всех 15 недель экспериментального периода. Группы выполняли серию из 10 экспериментальных обучающих заданий по личностному администрированию. Параметры ситуационной благоприятности соответствовали второй октанте фидлеровской модели (см. главу 2). Лидер определялся в конце эксперимента с помощью письменного опроса.

Всего было выбрано 42 стихийных лидера: 26 мужчин и 16 женщин. Не было обнаружено различий по стилю у лидеров разного пола: все они были значительно более ориентированы на задачу, чем нелидеры (особенно при сравнении мужчин с разным статусом).

Такие исследования, на наш взгляд, очень полезны: вместо того чтобы критиковать того же Ф. Фидлера за то, что он исследовал только мужчин и менеджеров, Ц. Шнейер творчески подошел к теории, по существу продлив ей жизнь, ибо оказалось, что и в новых условиях фидлеровская модель пригодна и эвристична. Хотелось бы видеть такое творческое отношение к зарубежному опыту у отечественных психологов (вместо обычной критики), и особенно у молодых.

3. Как и предыдущая модель, **целевая** теория **Р. Хауза** практически не обращается к гендерным различиям лидеров, однако она предполагает, что директивный лидерский стиль будет полезен лишь в условиях неструктурированной задачи, стандартные же ситуации требуют коллаборативного стиля (Eagly A. H.,

Karan S. J., Makhijani M. G., 1995). То есть можно допустить, что женщины и мужчины лидеры будут иметь преимущество по эффективности в разных ситуациях.

Это также важный результат: вместо спора о том, кто эффективнее как лидер — мужчина или женщина, следует поставить их в ситуации, где их гендерные особенности проявятся наиболее ярко; поэтому следует ожидать в новой, необычной ситуации преимущества мужчин, а в привычной и стандартной — женщин (множество экспериментальных фактов свидетельствуют об указанных преимуществах мужчин и женщин (см. Бендас Т. В., 2005)).

4. Представление о **высокотрансформационном лидере (Б. Басс**, **Дж. Хант** и др.), который обладает способностью преобразовывать (совершать трансформацию) своих подчиненных и мотивировать их на сверхдостижения (Komives S. R., 1991), хотя и появилось сравнительно недавно (чтобы считаться классическим), уже завоевало внимание многих ученых в разных странах и поэтому заслуживает рассмотрения в данном разделе.

Сюзанна Комивс обнаружила равную способность мужчин и женщин быть высокотрансформационными лидерами в исследовании университетских работников (Komives S. R., 1991).

В ряде других работ по моделированию учебного процесса и менеджмента было установлено преимущество женщин в этом отношении (Komives S. R., 1991).

Последнее неудивительно — очень многие авторы приходят к выводу о том, что женщинам больше свойственна способность воспитывать других (Feingold A., 1994), а ведь именно эту характеристику подчеркивают у высокотрансформационного лидера (см. главу 3).

И в целом можно отметить, что хотя по-прежнему ряд зарубежных и отечественных авторов игнорируют факторы пола и гендера (о различии этих понятий см. Бендас Т. В., 2005) в исследованиях лидерства, все же более современна точка зрения, когда эти факторы учитываются. Нам представляется, что приведенные примеры позволяют сделать вывод: учет половых и гендерных различий уточняет и развивает классические лидерские концепции.

## Собственно гендерные теории лидерства

В отличие от предыдущих концепций, где гендерный аспект лидерства выступал скорее как «побочный продукт», сопутствующий результат исследования, теории данного раздела сосредоточились на влиянии гендера как необычайно важного фактора для лидерства.

1. Наверное, самой показательной и типичной в этом плане является концепция **«гендерного потока»** (*gender-role spill-over),* выдвинутая **Барбарой Гутек** с соавторами (Tsui A., Gutek B., 1984). Заметим, мы долго искали аналог английского словосочетания (буквально означающего, что гендер расплескивается, заливая все вокруг), и найденное название кажется нам удачным.

В отличие от других теоретических разработок, сосредоточившихся на лидерской позиции, должности (ситуационно-должностной подход, к примеру), эта концепция фактор гендера считает доминирующим: он является столь мощным, что распространяет свое влияние на другие роли, в том числе и на роль лидера, заливая, подобно потоку, все вокруг. Возникает так называемый «гендерный эффект», когда пол (и гендер) становится более значимым, чем все осталь-

ные факторы. Согласно этой концепции, восприятие лидера, в том числе и его эффективности, зависит прежде всего от его пола (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995).

Нам представляется, что, имея в виду эту концепцию, необходимо учитывать фактор, о котором говорилось выше, — насколько сам испытуемый считает пол человека важным, в частности, для работы.

Кроме того, значимой будет и культура (организации, этнической группы, страны в целом), в которой исследуются лидеры. Можно предположить, что существуют культуры, где гендерный эффект возникает чаще и легче, чем в других. Это необходимо выяснить в дальнейших исследованиях.

2. Теория **гендерного отбора лидеров (Дж. Боумэн** с соавторами; **С. Суттон** с соавторами) исходит из допущения, что люди вообще и в организациях в частности предъявляют различные требования по отношению к лидерам разного пола.

По отношению к женщинам эти требования выше. Так, чтобы получить ту же менеджерскую должность, что и мужчина, женщина должна продемонстрировать гораздо более высокую по сравнению с ним компетентность, чтобы снять влияние предубеждений против нее (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995).

Ряд данных, проанализированных в предыдущей главе, укладываются в эту схему.

Следует заметить, что помимо других аспектов (эффективность работы организации, которая напрямую зависит от подбора персонала, в том числе и по половому признаку; развитие и рост личности, которую лишают возможности заниматься любимым делом, если единственным препятствием для получения должности является пол) лишение части общества (в данном случае речь идет о женщинах) возможности быть менеджерами, политическими лидерами и пр. нарушает их гражданские права. И не случайно во многих странах изменено трудовое законодательство, запрещающее работодателям отказывать человеку в работе только по признаку пола.

Однако трудно проследить, чтобы работодатели (и коллеги) одинаково относились к женщинам и мужчинам.

3. Концепция **токенизма** (*tokenism*) была предложена **Розабет Кэнтер** еще в 1977 году, но до сих пор ее работа — одна из самых цитируемых среди специалистов по психологии лидерства, по организационной психологии.

Концепция постулирует, что на групповую динамику оказывает влияние ее состав. Она может быть однородной (к примеру, состоящей из представителей одного пола, возраста, расы и пр.). Но довольно часто мы имеем дело с разнородными по составу группами.

Те члены группы, которые по данному признаку (пол или раса, к примеру) составляют большинство, были названы *доминантами*, а те, кто количественно лишь символически был представлен в группе, получили название «токенов» (буквально: символов, но мы при переводе оставили кальку с английского слова *token*, ибо на русском языке появлялся новый смысл — сравните: «группа состояла из мужчин-доминантов и женщин-токенов» и «группа состояла из мужчин-доминантов и женщин-символов». — *Т. Б.*) — к примеру, в качестве последних выступали два-три афроамериканца в школе для белых (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Токены из-за своей малочисленности более заметны, более стереотипно воспринимаются, их характеристики преувеличиваются по сравнению с доминантами (Riordan C. A. et al., 1994).

Нетрудно видеть, исходя из экспериментальных данных, представленных в данной главе, что женщины в мужской группе и женщины-лидеры в мужском деловом мире выступают в роли токенов.

Розабет Кэнтер обнаружила четыре неформальные роли женщин-токенов:

1) «мать» (от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности);
2) «соблазнительница» (*seductress)*: здесь токен выступает лишь сексуальным объектом для мужчины с высоким должностным статусом в организации, вызывая негодование у коллег-мужчин;
3) «игрушка, талисман» (*pet, mascot*) — милая, но не деловая женщина, приносящая удачу;
4) «железная леди» (*iron maiden*): этим токенам приписывалась неженская жесткость, и они были особенно изолированы от группы.

Все эти роли мешают женщинам занять положение равных доминантов в группе, снижают их возможности служебного роста, и изменить эту ситуацию может лишь увеличение их числа среди лидеров (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Интересно проверить в наших организациях и в условиях нашей культуры распространенность этих женских ролей. А то, что они есть, вряд ли вызывает сомнение — так живы и узнаваемы нарисованные Розабет Кэнтер образы.

4. Свое неблагоприятное положение в группе токены могут компенсировать, используя так называемый **впечатляющий менеджмент** (*impression management*), — способ повлиять на других людей, сформировать у них впечатление о себе с помощью слов, действий и взглядов (Riordan C. A. et al., 1994).

Одним из проявлений такого менеджмента является **инграциация** (*ingratiation*). Это понятие было введено **Е. Джоунсом** и означает способность человека быть привлекательным для других людей, добиваться их симпатии и любви (снова мы столкнулись с трудностями перевода термина: единственный аналог, существующий в русском языке, звучит как «влияние» — слово, не передающее особых механизмов воздействия на окружающих, заложенных в «инграциации», поэтому мы оставили английскую кальку. — *Т. Б.*).

Теоретическая **модель инграциации** разработана **Р. Лайденом** и **Т. Митчеллом**. Человека, который вызывает особое отношение у окружающих (симпатию и любовь), называют *инграциатором*, а объект инграциации — *мишенью* (интересно, если оставить русское слово «влияние» — инграциатор должен был бы называться «влиятелем»?! — *Т. Б.*). Инграциаторами могут выступать и лидер, и последователь (Wayne S. J. et al., 1994).

Е. Джоунс и Т. Питтмен эмпирически установили четыре типа инграциационных стратегий:

1) самопрезентация (мишень убеждают в наличии позитивных качеств у инграциатора: к примеру, женщина-начальник сообщает о себе подчиненному, что она является опытным работником, что усиливает ее воспринимаемую компетентность);

2) усиление других (похвала и лесть: к примеру, подчиненный признается своему начальнику, что ему очень нравится работать с ним);
3) сходство мнений (согласие с суждениями партнера и демонстрация сходства ценностей);
4) выделение фаворитов (Wayne S. J. et al., 1994).

В исследованиях было установлено, что менеджеры наиболее часто применяли инграциацию по отношению к своим подчиненным при выборе своего заместителя, а также в случаях, когда им надо было убедить окружающих, что они подходят для руководящей должности (Wayne S. J. et al., 1994).

Считается, что инграциация может помочь женщинам-лидерам уравнять свои шансы с мужчинами, в частности в установлении хороших взаимоотношений с подчиненными. Тем более что роль инграциатора, согласно гендерным стереотипам, больше подходит женщине, чем мужчине, по данным исследований Д. Кипниса и С. Шмидта (Wayne S. J. et al., 1994).

Обращаем внимание на такое явление, как фаворитизм, — он использовался вожаком в сообществе животных для усиления своей позиции (см. главу 1). Известен он и как прием управления среди высокопоставленных человеческих правителей прошлого. Но что удивительно — и в современной организации этот прием актуален! Интересно исследовать, кто чаще заводит фаворитов — мужчины-лидеры или женщины и фаворитов какого пола можно чаще встретить у тех и других? Учитывая, что в организации роль и власть фаворита, его возможность влиять на решения, которые принимает лидер и менеджер, огромны, эти вопросы — не праздные, а нуждаются в серьезных исследованиях.

5. **Статусная** теория (или теория **ранговых ожиданий**) создана **Дж. Бергером** с коллегами. Она имеет много приверженцев: М. Локхид и К. Холл, Линда Карли, Б. Меккер и П. Ветцель-О'Нейл, Элис Игли и др. (см.: Bartol K. M., Martin D. C., 1986; Cross S. E., Madson L., 1997; Lockhheed M. E., Hall K. P., 1976; Wayne S. J. et al., 1994. Eagly A. H. et al., 1995).

Суть ее состоит в следующем. В обществе мужчина и женщина не равны: первый имеет высокий статус, вторая — низкий. Это неравенство закрепляется в соответствующих гендерных стереотипах. Поэтому и в деловом мире мужчина, согласно стереотипам, изначально воспринимается как высокостатусный, а женщина — как низкостатусный индивид (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Чтобы стать лидером в группе, низкостатусному ее члену приходится преодолевать больше препятствий по сравнению с высокостатусным, даже если он имеет большие знания и способности, чем кто-либо еще в группе. Это, кстати, обнаружили Коухен и Роупер при изучении детских групп, состоящих из представителей разных рас, в отношении черных детей как низкостатусных по сравнению с белыми — высокостатусными (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978).

По мнению Элеонор Мэккоби и Кэрол Жаклин, дело обстоит аналогично и с женским лидерством (Maccoby E. E., Jacklin C., 1978).

Высокостатусного индивида оценивают как более компетентного и имеющего более желательные атрибуты по сравнению с низкостатусным, поэтому первому предоставляют более благоприятные возможности для того, чтобы хорошо выполнять работу и влиять на других людей. В результате он действительно становится более влиятельным. Будучи низкостатусными, женщины вынуждены де-

монстрировать с помощью экспрессивного поведения поддержки и согласия с высокостатусными индивидами, что они не стремятся узурпировать власть (Cross S. E., Madson L., 1997; Wayne S. J. et al., 1994).

Поразительно: мало того что женщину не пускают в лидеры, так она еще и постоянно должна убеждать лидера, что она не претендует на его роль!

Однако повышение статуса (благодаря своей компетентности или же благодаря официальной должности) позволяет женщине-лидеру проявлять поведение лица с более высоким статусом (т. е. мужское поведение), в частности стиль, ориентированный на задачу (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Эта теория объясняет множество эмпирических данных, обнаруживающих как сходство, так и различие лидеров разного пола по эффективности, стилям, речевому поведению в деловых ситуациях, причем в отличие от других концепций она предсказывает действие гендерного эффекта и в лабораторных, и в полевых условиях. Учитывает она и стереотипы в отношении мужчин и женщин (Wayne S. J. et al., 1994).

И все же она не объясняет их различий в социальном поведении за пределами деловых групп и некоторых фактов, в частности то, почему женщины (в том числе и лидеры) демонстрируют более социоэмоциональное поведение в чисто женских группах по сравнению со смешанными по полу, — в соответствии с теорией в первых женщины должны проявлять большую ориентацию на задачу, чем в последних, где они имеют низкий статус (Cross S. E., Madson L., 1997).

Выше мы излагали вопрос о стратификации полов в разных культурах — в самом деле, во многих обществах по-прежнему неравными являются статусы мужчины и женщины, поэтому столь убедительно выглядят аргументы создателя данной теории.

6. **Социально-ролевая** теория гендерных различий лидеров разрабатывается известной американской исследовательницей **Элис Игли** с 1987 года.

Изложим ее суть. Чтобы быть принятым обществом, мужчины и женщины лидеры должны вести себя конгруэнтно (соответственно) их гендерной роли (совокупности тех стереотипных ожиданий, которые общество предъявляет данному индивиду как представителю определенного пола — мужчине или женщине), т. е. в своем поведении и мотивации соответствовать гендерному стереотипу.

С другой стороны, роль лидера также предъявляет свои требования к индивиду. И поскольку, согласно стереотипам, эта роль является маскулинной, женщины-лидеры будут испытывать конфликт между гендерной и лидерской ролями.

Негативные предубеждения против женщин-лидеров могут вызывать у них снижение самооценки, неуверенность в себе, и, соответственно, ухудшение продуктивности работы. И хотя компетентные женщины способны преодолеть эти сложности, мужчины получают преимущество при сравнении их с женщинами в роли лидера, так как подобных барьеров для них не существует.

Элис Игли считает, что смягчение ролевого конфликта у женщин-лидеров приведет к росту их достижений. Этому смягчению могут способствовать:

а) реальные успехи женщин;

б) выбор ими той области занятий и должности в тех организациях, где лидерская роль по стереотипу не слишком маскулинизирована, а скорее андрогинна

(к примеру, руководитель детского образовательного учреждения, а не военного ведомства или бизнес-компании);

в) демонстрация относительно феминного лидерского стиля — демократического и ориентированного на взаимоотношения (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990; Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995).

Заметим, что выводы этой исследовательницы выглядят как программа практической работы с женщинами-лидерами и могут быть взяты на вооружение и самими женщинами, и психологами-практиками, консультирующими женщин-лидеров, и администраторами, ответственными за гендерные проблемы менеджмента.

Хотя эта теория достаточно популярна (Cross S. E., Madson L., 1997; Feingold A., 1994), она не способна объяснить те результаты, когда женщины и мужчины ведут себя одинаково, занимая одни и те же лидерские позиции: гендерные различия, обнаруженные у рядовых испытуемых, у лидеров либо исчезают, либо ослабевают (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Но в целом теория относится к одной из самых проработанных и основательных.

В целом заметим, что две последние теории (статусная и гендерно-ролевая) нам представляются наиболее перспективными, хотя приходится констатировать, что ни один из подходов и ни одна из концепций не объясняют всех существующих экспериментальных фактов.

Поэтому загадка лидерства пока так и не решена — даже с привлечением гендерного фактора.

## Барьеры в обществе против женского лидерства и его перспективы

В исследованиях, о которых говорилось выше, выяснилось (см. настоящую главу), что женщины обладают рядом качеств, которые могут быть полезными для выполнения роли лидера. Однако то обстоятельство, что женщины реже мужчин становятся лидерами, позволяет предположить, что они не пользуются этими качествами. Возможно, дело в мотивации — ряд женщин сознательно отказываются от лидерства.

Зарубежные ученые пятого направления полагают, что эта проблема не исчерпывается исключительно психологическими причинами, и гендерную диспропорцию лидерства объясняют **препятствиями** и **барьерами**, которые общество ставит перед женщинами [224], [241], [245] (Melamed T., 1995).

Среди этих ученых (и вообще в западном обществе) сейчас очень популярна метафора о **«стеклянном потолке»** (*glass ceiling*). Так называют невидимую, но реальную преграду (ее вроде бы и нет — так можно заявлять, поскольку она не видна, но она существует — это реальный барьер!), на которую наталкивается женщина-лидер, когда пытается достичь вершин успеха, в частности высшего уровня менеджмента, — для мужчин такой преграды не существует (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995; Powell G. N., 1990; Powell G. ., Butterfield D. A., 1994; Rojahn K., Fischer A. H., Willemsen T. M., 1997).

Популярность метафоры столь велика, что ее используют в анекдотах и карикатурах. Вот одна из них, обнаруженная нами в серьезной книге на английском языке: «Двое стекольщиков чинят крышу у женщины-лидера и со смехом убеж-

даются, что “потолок-то у нее стеклянный!”» (нам очень жаль, что нашего чувства юмора явно не хватает, чтобы понять веселье стекольщиков. — *Т. Б.*).

Как выяснилось в исследованиях, даже в лабораторных условиях женщины-лидеры сталкивались с трудностью принятия их группой и противоборством мужчин — рядовых участников, в полевых же очень часто женщины имели больше препятствий для служебного роста, чем мужчины (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Чтобы изменить эту ситуацию (под влиянием изменений, происшедших в обществе), многие организации в США и Западной Европе под давлением общественного мнения проводят так называемую **политику равных возможностей** (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995; Powell G. N., 1990; Walsh S., Cassell C., 1995).

Однако, как выяснили английские исследовательницы Сюзанна Вольш и Катрин Кэсселл (проинтервьюировав 24 женщины-преподавателя двух образовательных учреждений), эта политика скорее декларируется, чем осуществляется на деле (хотя в обеих организациях считается, что она имеет место), и встречает сопротивление со стороны мужского персонала (составляющего половину штата сотрудников), который воспринимает ее как угрозу своему положению и своей власти. Не способствовал осуществлению на деле политики равных возможностей и недостаток женщин на руководящих должностях, хотя это были образовательные учреждения, традиционно считающиеся женской епархией (Walsh S., Cassell C., 1995).

Среди объективных факторов, препятствующих успеху женщин-лидеров, называется их меньшая возможность по сравнению с мужчинами поучиться у менеджеров своего пола, занимающих более высокие должности (выше отмечалось, что процесс наставничества протекает успешнее, если оба его участника похожи друг на друга по множеству параметров, включая пол (Maccoby E. E., Jacklin C. N., 1978; Powell G. N., 1990)).

Но главные препятствия связаны с отношением окружающих. Несмотря на то что ни по эффективности, ни по стилю, ни по мотивации женщины-лидеры не отличаются от мужчин, стереотип о том, что женщина непригодна для лидерской роли, является устойчивым. Последствия его проявления многочисленны:

- осуждение близких и друзей женщины-лидера (Ragins B. R., Sundstrom E., 1989);
- коллеги — мужчины-менеджеры — воспринимают женщин в качестве конкурентов (Heilman M. E., Block C. J., Martell R. F., Simon M. C., 1989);
- предпочтение подчиненными мужчины в роли босса;
- скептицизм мужчин-администраторов по отношению к женщинам-лидерам (Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G., 1995);
- лишение женщин доступа к информации (Bartol K. M., Martin D. C., 1986) и пр.

Причем, как установил Миллер с соавторами, изучив пять организаций, в большей психологической изоляции оказывались не те, у кого не получалось выполнять лидерскую роль (в этом случае раздражение мужчин — коллег, начальников, подчиненных — было бы понятным: получалось, что женщина взялась не за свою работу), а именно успешные женщины-менеджеры (Bartol K. M., Martin D. C., 1986).

Некоторые из этих женщин, достигнув успеха, были подвержены «звездной болезни»: они были склонны считать ситуацию с женским лидерством благополучной и не помогали другим претенденткам (Rojahn K., Fischer A. H., Willemsen T. M., 1997).

Нам кажется, что стремление женщин дистанцироваться от «коллег по полу» продиктовано их неуверенностью в своей лидерской позиции. Кроме того, здесь можно наблюдать проявление так называемого «реверсивного гендерного стереотипа», когда представители противоположного пола воспринимаются более доброжелательно, чем своего, — явление, более характерное для женщин, чем для мужчин, и не только в деловой сфере (см. *Бендас Т. В.* Гендерная психология. СПб.: Питер, 2005).

Гендерные стереотипы влияют, по-видимому, и на ученых: в ряде метаанализов (Eagly A. H., Johnson B. T., 1990; Wood W., 1987) было установлено, что авторы получают результаты о «преимуществах» своего пола (а ведь они ученые, стремящиеся установить истину, — вот сколь мощное проявление гендерного эффекта!).

Предубеждения против женщин-лидеров и существование барьеров на их пути к успеху обнаружены и в других странах (см. следующую главу).

Чем оборачивается для женщин недостаток власти, дефицит лидерства? Сюзанна Вольш и Катрин Кэсселл в уже упоминавшемся исследовании установили, что это заставляет их прибегать к защитным стратегиям, названным ими «*гендерным менеджментом*»:

- сверхфункционированию на работе (женщины больше времени проводили на рабочем месте по сравнению с мужчинами);
- использованию специфически женских способов деловых переговоров с мужчинами (кокетство, лесть, принижение своих способностей), чтобы заставить мужчин работать;
- применению «маски»: женщины скрывали свою эмоциональную и личную жизнь, избегали говорить о детях, чтобы не получить ярлык менее эффективных работников, чем было на самом деле, и т. д.

Такое поведение может, по мнению авторов, составлять угрозу психическому здоровью женщин (Walsh S., Cassell C., 1995).

К аналогичным выводам приходят и другие авторы (Mulac A., Bradar J. J., 1995).

И все же женское лидерство все чаще становится реальностью, выполняя в том числе и социальный заказ (Lorenzen Z., 1996).

Многие компании озабочены царящими в них отчуждением и цинизмом и ищут гуманистические подходы к управлению, возлагая большие надежды на женскую модель лидерства (Eagly A. H. et al., 1995); они обучают женщин-менеджеров по специальным лидерским программам, и некоторые из них заслужили репутацию «лучших компаний для женщин» (Powell G. N., 1990).

Идет поиск и альтернатив индивидуалистическому обществу Запада. Лидерство в нем традиционно рассматривалось как социальное достижение, а стремление к нему — как элемент конкурентной групповой среды.

Однако существуют и так называемые миролюбивые, ненасильственные общественные объединения (племена, религиозные общины, коммуны и пр.), ори-

ентированные на кооперацию, а не на конкуренцию как основной стиль взаимодействия людей (Cross S. E., Madson L., 1997).

Эти объединения существуют и в цивилизованных странах, и в местах, далеких от цивилизации. Общим для них, по свидетельству Б. Бонты, является иное, чем в конкурентных обществах, отношение к достижениям и лидерству. Индивидуальные достижения в них обесценены, а лидерство одного человека либо отсутствует, либо заменяется лидерством группы людей. Если же лидер и существует, служа примером для остальных, разрешая споры, то он лишен власти и привилегий, получая в виде награды лишь уважение других членов группы (Bonta B. D., 1997).

Здесь можно узнать описание кооперативной модели лидерства, по нашей терминологии.

Возможно, именно в таких обществах и организациях, нацеленных на кооперацию, найдут свое место женщины-лидеры, а не в мире конкуренции, где лидируют мужчины?

Маскулинные же стереотипы, по аргументации феминисток, служат интересам лишь части общества: многие мужчины и женщины не соответствуют им (Cox E., 1996).

Мы сформулировали свою **концепцию гендерных моделей поведения лидера** (см. нашу докторскую диссертацию: Бендас Т. В., 2002), проанализировав большое количество полученных нами и другими авторами экспериментальных данных и опираясь на теоретические положения многих зарубежных и отечественных ученых (в том числе и на данные по поведению вожака в сообществе животных). Но поскольку исследование, подтверждающее положения нашей концепции (которые позволяют обобщить множество экспериментальных данных в психологии лидерства), проведено на кросс-культурном материале, уместно будет рассмотреть ее в следующей главе.

# ВЫВОДЫ

Самые важные тенденции, определяющие новые направления в современной психологии лидерства, — это появившиеся гендерные и кросс-культурные исследования.

С середины 1970-х годов формируется новая область науки — гендерная психология лидерства — на стыке гендерной психологии и психологии лидерства. Она вобрала в себя наработки обеих областей психологии.

Во многих культурах существует явление стратификации полов, когда мужчины и женщины занимают не равное положение в обществе (как правило, преимущество имеют мужчины, но есть преимущества и у женщин). Шесть факторов оказывали влияние на такое положение: 1) половое разделение труда; 2) собственность; 3) власть; 4) образование; 5) отношение Церкви и власти в целом; 6) сексуальное поведение.

Стратификация полов ведет к формированию своеобразной гендерной идеологии — желательным качествам для мужчин и женщин. Так рождаются гендерные стереотипы — ауто- (представления о том, какими должны быть представители своего пола) и гетеростереотипы (подобные представления о противоположном поле).

Формированию гендерных стереотипов способствовали и исследования по сравнению полов, начавшиеся в конце XIX — начале XX века, особенно работы Г. Гейманса (представившего мнения мужчин-врачей о женщинах и мужчинах) и З. Фрейда.

В разработке проблемы половых и гендерных различий принимали участие многие зарубежные и отечественные психологи: Элен Мэккоби, Кэрол Жаклин, А. Фейнгольд, Элис Игли, Т. Линдхольм, Е. А. Аркин, В. А. Вагнер, А. Ф. Кони, В. П. Багрунов, В. А. Геодакян, В. Н. Куницына, Н. Н. Обозов и многие другие. Особая роль принадлежит Б. Г. Ананьеву, который доказал, что половой диморфизм является фактором, общим для филогенеза и онтогенеза.

Высказывались разные гипотезы о причине различий (Л. П. Кочеткова, Н. Ф. Федоров, В. А. Геодакян, В. М. Аллахвердов и др.).

Обзоры литературы, посвященной половым различиям личностных характеристик и социального поведения, показали:

- превосходство мужчин в доминантности, ассертивности, агрессивности и превосходство женщин — в тревожности (Э. Мэккоби и К. Жаклин);
- ориентацию женщин на взаимозависимые отношения с окружающими (проявляющуюся в их преимуществе в эмпатии, расшифровке невербальных сигналов, кооперативности и пр.) и стремление мужчин к независимости (проявляющееся в их конкурентности, нежелании расшифровывать невербальные сигналы и пр.) (С. Кросс и Л. Мэдсон);
- превосходство мужчин в доминантности, ассертивности, самооценке и превосходство женщин — в тревожности, доверчивости и способности заботиться и воспитывать других — данные, не зависившие от возраста испытуемых, их образования и этнической принадлежности и от года проведения исследования (метаанализ А. Фейнгольда).

Не решен вопрос, что демонстрируют эти данные: реальные различия или гендерные стереотипы.

Традиционно лидерство изучалось почти без учета пола. Многие феномены, экспериментальные факты, теории установлены «на мужском материале». И в настоящее время ряд исследователей пересматривают достижения современной лидерологии с учетом этого факта.

Хотя отдельные единичные исследования в этой области были проведены еще в 1930-х годах, как целостное направление гендерная психология лидерства активно формируется начиная с середины 1970-х годов, прежде всего в американской, а также в западноевропейской, австралийской и других науках на стыке социальной психологии, психологии половых различий и гендерной психологии, психологии женщины, социальной психологии взаимоотношений между полами, психологии организаций.

Большинство работ посвящены лидерству в деловых (*task*) группах или (их меньше) в группах с интимными взаимоотношениями (супругов, влюбленных). Исследования проводятся либо в лабораторных (изучаются стихийные лидеры), либо в полевых условиях (изучаются менеджеры).

Основная проблема этих исследований — отличие лидеров разного пола и их сравнение с рядовыми испытуемыми того же пола. Конкретизация этой проблемы: а) с каким полом связывается лидерская роль (в том числе и в супружеских

парах); б) лидерский стиль; в) эффективность деятельности лидеров разного пола; г) лидерство и половая структура группы; д) поведение лидеров в присутствии лиц своего и противоположного пола; е) поведение на переговорах; ж) мотивация достижений и отношение к наградам за деятельность; з) конкурентность и кооперативность; боязнь успеха; и) мотивация власти и стремление к лидерству; к) я-концепция; л) гендерная идентичность и лидерство; м) характеристики личности, способствующие и препятствующие лидерству.

Анализ данных гендерных различий по указанным проблемам ведется при учете: гендерных стереотипов, возраста рядовых испытуемых (детство и взрослость), исследований лидеров (лабораторных, полевых, метааналитических).

Кто чаще становится лидером? Согласно стереотипу, во многих маскулинных культурах — мужчина. По результатам же исследований, различия в занятии лидерской роли у рядовых испытуемых появляются во взрослости, в детстве же их нет. Исследования лидеров рисуют более сложную картину. *В лабораторных условиях* стихийными лидерами чаще становились либо мужчины, либо одинаково часто — мужчины и женщины *в полевых* — три тенденции: 1) меньшее число женщин на менеджерских позициях; 2) значительно меньшее — на высшем уровне управления и 3) ключевые посты в компаниях занимают мужчины. Частичное подтверждение стереотипа — только в полевых исследованиях.

**Лидерство в семье**: инструментальное и экспрессивное, по Т. Парсонсу. В лабораторных условиях лидером чаще становился мужчина, реальные семьи все чаще становятся эгалитарными (равенство позиций мужа и жены).

**Стиль поведения**: гендерный стереотип об инструментальном мужском и женском экспрессивном переносится и на лидерские стили (маскулинный и фемининный соответственно). *Рядовые испытуемые*: данные по детям — опровержение стереотипа, по взрослым — подтверждение. *Лидеры*: а) *дети*: межличностный стиль у девочек и «хулиганский» у мальчиков; б) *взрослые*: в лабораторных исследованиях лидеры ведут себя гендерно типично (подтверждая стереотип), в полевых и женщины, и мужчины лидеры используют разные стили — в зависимости от задачи и ситуации.

**Эффективность деятельности**: стереотип отдает предпочтение мужчинам. *Рядовые испытуемые*: данные по детям и взрослым: опровержение стереотипа (успешность обоих полов зависит: от задачи, релевантной гендерным особенностям; от способа работы — индивидуального или группового; от феномена завышения мужчинами своих реальных достижений — «фальшивой уникальности»). *Успешность лидеров*: в лабораторных условиях данные противоречивы (о превосходстве мужчин и равной успешности мужчин и женщин); в полевых — проблема критериев оценки эффективности лидера (отмечается как равная эффективность лидеров разного пола, так и превосходство мужчин). Метааналитические исследования выявили условия проявления половых различий по эффективности лидеров: подобие гендерной и лидерской ролей; пол подчиненных; сфера деятельности, тип организации; уровень управления; предубеждения против определенного пола. Гендерный стереотип не подтвердился ни в отношении лидеров, ни в отношении рядовых испытуемых.

**Проблема поведения лидеров в присутствии лиц своего и противоположного пола имеет два аспекта**: 1) продуктивность работы и 2) вербальное и невербальное поведение на переговорах.

**Сравнение однородных и смешанных по полу групп по продуктивности работы**: согласно стереотипу, продуктивность выше при работе с представителями своего пола. *Рядовые испытуемые*: взрослые — чисто мужские группы продуктивнее чисто женских. *Лидеры*: лабораторные эксперименты выявили разные стратегии мужчин и женщин лидеров в присутствии лиц своего и противоположного пола (наибольшая продуктивность и наименьшее напряжение лидеров — с представителями своего пола; присутствие представителя противоположного пола включало «скрытую гендерную программу» у лидеров: у мужчин — желание понравиться женщинам, а у женщин — утверждение своей компетентности в глазах мужчин; менялся и лидерский стиль — в однополой и смешанной группе). *Полевые и метаналитические исследования*: женщины и мужчины менеджеры чувствовали себя более комфортно при взаимодействии с подчиненными и коллегами своего, чем противоположного, пола. Гендерный стереотип подтвердился и в отношении рядовых участников, и в отношении лидеров.

**Гендерный стереотип**: разное поведение (вербальное и невербальное) мужчин и женщин, когда они ведут переговоры. *Рядовые испытуемые* (*взрослые*) — лабораторные исследования: мужчины вели себя как деловые партнеры на переговорах, а женщины — как эмоциональные (особенно с представителями своего пола), проявляя соответственно директивный или поддерживающий вербальные стили; невербальное поведение — женщины улыбались и смеялись чаще мужчин, а мужчины — только в присутствии женщин. *Лидеры*: лабораторные и полевые исследования — представители обоего пола демонстрировали менеджерский директивный вербальный стиль на переговорах; невербальное поведение соответствовало гендерным особенностям испытуемых и зависело от половой структуры группы. Подтверждение гендерного стереотипа у рядовых испытуемых и опровержение — у лидеров.

**Мотивация достижений и отношение к наградам за деятельность**: гендерный стереотип — мужчины с детства имеют большую потребность достижения; в областях, связанных с неодушевленными предметами (женщины — в областях, связанных с взаимодействием людей); мотивированы на достижение ради самого достижения (женщины — на желание нравиться другим или избегать осуждения). *Рядовые испытуемые*: дети — либо отсутствие половых различий по уровню мотивации достижения, либо преимущество девочек; взрослые — в основном преимущество мужчин или отсутствие половых различий. *Лидеры*: в лабораторных условиях у мужчин — преимущество в мотивации достижения, в полевых — либо не было различий, либо женщины-менеджеры превосходили мужчин. Способность лидера мотивировать своих подчиненных (т. е. быть трансформационными лидерами) встречалась и у мужчин, и у женщин. Стереотип не совсем подтвердился у рядовых испытуемых и опровергнут — у лидеров.

**Конкурентность и кооперативность; «боязнь успеха»**: гендерный стереотип считает мужчин конкурентными, а женщин — кооперативными. *Рядовые испытуемые*: дети — мальчики и девочки демонстрировали либо одинаковую конкурентность, либо мальчики превосходили девочек по этому качеству; взрослые — мужчины были более конкурентными, чем женщины (но последние не были более кооперативными). Обнаружен феномен «боязни успеха» (Мартина Хорнер), характерный для взрослых женщин, избегающих конкурировать с близкими мужчинами, однако метаанализ показал, что нет гендерных и возрастных разли-

чий в его проявлении. *Лидеры*: лабораторные исследования — присутствие женщины стимулировало конкуренцию мужчин за лидерство, а на женщину-лидера конкуренция с мужчиной оказывала тормозящее влияние (даже если он проявлял меньшие способности к лидерству); полевые исследования — конкурентность появляется у женщин, только когда они работают с мужчинами. Гендерный стереотип частично подтвердился у рядовых испытуемых и лидеров.

**Стремление к лидерству и мотивация власти**: гендерный стереотип — мужчинам приписывается наличие стремления к лидерству и мотивации власти, а женщинам — отсутствие такой мотивации. *Рядовые испытуемые*: дети — мальчики чаще девочек пытались доминировать (в том числе и над взрослыми, и не обязательно успешно); взрослые — женщины превосходили мужчин по стремлению к лидерству. *Лидеры*: полевые исследования — одни женщины отказываются от менеджерской должности (до или после назначения), другие стремятся к ней даже больше, чем мужчины (особенно в образовании). Стереотип не подтвердился ни у рядовых испытуемых, ни у лидеров.

**Я-концепция**: гендерный стереотип — для женщин в отличие от мужчин характерна низкая самооценка, неуверенность в себе. *Рядовые испытуемые*: дети — неопределенная картина; взрослые — результаты метаанализа: либо нет половых различий в самооценке, либо небольшое преимущество мужчин. *Лидеры*: исследований почти нет, у женщин более низкая самооценка (но только у тех, кто имел низкий статус); в наших исследованиях мужчины имели более высокую самооценку (на осознаваемом уровне). Стереотип подтвержден у лидеров и только частично — у рядовых испытуемых (нестандартная ситуация для гендерных исследований).

**Гендерная идентичность**: гендерный стереотип — роль лидера повышает маскулинность мужчин и снижает феминность женщины, поэтому многие женщины вынуждены отказаться от лидерства. *Лидеры*: лабораторные исследования — полное подтверждение стереотипа; полевые исследования — важная роль отцов и мужей (для женщин) в успешном сочетании лидерства и гендерной идентичности у мужчин и женщин. Стереотип подтвердился полностью в лабораторных и частично — в полевых условиях.

**Характеристики личности, способствующие** (доминантность, ассертивность и агрессивность) и **препятствующие лидерству** (подчиненность, тревожность): гендерный стереотип — мужчины воспринимаются как доминантные, ассертивные и агрессивные, а женщины — как подчиненные и тревожные. *Рядовые испытуемые*: дети — нет половых различий по доминантности (мальчики демонстрировали «эгоистическую», а девочки — «просоциальную» ее форму; девочки не были ни более доминантными, ни более подчиненными, чем мальчики); мальчики демонстрировали агрессивность (не связанную с лидерством); нет различий по макиавеллизму; взрослые — результаты метаанализа: превосходство женщин по тревожности, а мужчин — по доминантности и агрессивности (в наших исследованиях таких различий не обнаружено, а макиавеллизм был связан с возрастом, а не с полом). *Лидеры*: полевые и метааналитические исследования — женщины-менеджеры становятся все более ассертивными и так же, как и мужчины, переживают профессиональный стресс. Гендерный стереотип частично подтвердился у рядовых участников и не подтвердился у лидеров.

В целом результаты эмпирических исследований демонстрируют следующее. Стереотипы, касающиеся поведения и личностных характеристик мужчин и женщин — рядовых участников, — практически не подтверждаются в детском возрасте. Эти стереотипы проявляются только во взрослости (под влиянием общества).

Большинство гендерных исследований лидерства можно разделить на две группы. К первой относятся те, где у лидеров обнаружены гендерные различия, как правило, соответствующие гендерным стереотипам: лидеры ведут себя так же, как и рядовые испытуемые, и так, как ожидает от них общество. Это: лидерский стиль (но только в лабораторных экспериментах), лучшая продуктивность и самочувствие при взаимодействии с представителями своего пола (по сравнению с противоположным), невербальное поведение на переговорах, конкурентность, причины отказа от лидерства (у женщин), самооценка и гендерная идентичность. Ко второй группе можно отнести исследования, где лидеры — мужчины и женщины — больше похожи друг на друга, чем на рядовых участников своего пола. Это: лидерский стиль (в полевых условиях), вербальное поведение на переговорах, мотивация достижений, стремление к лидерству, переживание профессионального стресса, ассертивность. В первом случае можно говорить о доминировании гендерного фактора над лидерской позицией, а во втором, наоборот, — лидерской позиции над гендером.

Гендерные различия лидеров редко остаются такими же, какими они были у рядовых участников, — как правило, они уменьшаются или даже исчезают вовсе. Объяснение причин различий (или их отсутствия) между лидерами разного пола можно найти в гендерных теориях лидерства.

Они разделены на пять направлений: 1) разрабатываемые в рамках традиционных теоретических парадигм (когнитивизма, бихевиоризма, фрейдизма); 2) считающие различия между лидерами разного пола проявлением общих гендерных различий; 3) классические лидерские концепции (которые стали учитывать фактор пола); 4) собственно гендерные теории. К пятому направлению отнесены те работы, которые не имеют четкой теоретической основы и усматривают причины гендерной диспропорции лидеров в половой дискриминации.

Все эти теории можно разделить на три категории — предпочитающие в качестве объяснения: а) гендерный фактор; б) лидерскую позицию и в) считающие оба фактора равноценными.

К первой категории относятся теории гендерного потока, гендерного отбора лидеров, концепции токенизма и инграциации; ко второй — ситуационно-должностной подход, статусная теория, модель *LMX*, а также модификация Ц. Шнейера фидлеровской модели; к третьей — концепция информационной обработки, социально-ролевая теория.

Наиболее перспективными нам представляются статусная теория (Дж. Бергер с коллегами), которая постулирует, что мужчина изначально воспринимается как высокостатусный, а женщина — как низкостатусный индивид (первого оценивают как более компетентного и предоставляют более благоприятные возможности для осуществления деятельности и влияния на других — в отличие от второго), и социально-ролевая теория Элис Игли (гендерные различия между лидерами объясняются тем, что у женщин существует ролевой конфликт между их гендерной и лидерской ролью; поскольку у мужчин такого конфликта нет, ибо лидерская роль маскулинна, они и имеют преимущество над женщинами в эффектив-

ности лидерской деятельности), хотя пока нет единой теории, объясняющей все экспериментальные факты о гендерных различиях лидеров.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое стратификация полов? Назовите факторы, определяющие ее.
2. Дайте определения гендерной идеологии, гендерным ауто- и гетеростереотипам.
3. Перечислите данные исследований половых различий у рядовых испытуемых.
4. Назовите проблемы, разрабатываемые гендерной психологией лидерства.
5. Что такое метаанализ? Приведите примеры метааналитических исследований.
6. Остаются ли неизменными гендерные различия, установленные у рядовых испытуемых, при сравнении лидеров — мужчин и женщин?
7. По каким характеристикам личности социального поведения лидеры-женщины отличаются от лидеров-мужчин?
8. Какие характеристики одинаковы у лидеров разного пола?
9. Подтверждаются ли гендерные стереотипы в исследованиях рядовых испытуемых и лидеров?
10. Перечислите основные направления, к которым можно отнести гендерные теории лидерства.
11. Охарактеризуйте теорию гендерного потока.
12. Что такое доминант и токен? Приведите примеры токенов в группе.
13. Дайте определение гендерного эффекта.
14. Расскажите о статусной теории.
15. Кто является автором социально-ролевой теории лидерства? В чем ее суть?
16. Что такое «стеклянный потолок»? Приведите примеры его проявления.

## УЧЕБНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Разделите группу на две подгруппы. Внимательно прочитайте разделы, где описаны полученные при исследовании лидеров и рядовых испытуемых экспериментальные данные. Пусть первая подгруппа выделит среди них факты, которые свидетельствуют: а) о похожести лидеров разного пола; б) о различии лидеров разного пола, а вторая подгруппа найдет объяснение этим фактам. Обсудите в группе полученные результаты.
2. Разделите группу на три подгруппы. Каждая подгруппа будет защищать одну из теорий: первая — где доминирующим является гендерный фактор, вторая — где доминирует лидерская позиция, и третья — где оба фактора равноценны. Обсудите в группе эти теории.
3. Прочитайте раздел о гендерных теориях лидерства. Какую из них вы считаете наиболее точно отражающей реальность? Организуйте в группе дискуссию на эту тему.
4. Предложите свою гендерную теорию, объясняющую все экспериментальные факты в психологии лидерства.

5. Выберите пятерых женщин и пятерых мужчин — «наивных испытуемых» (незнакомые люди на улице, ваши знакомые, но не профессиональные психологи, желательно разного возраста) и спросите их, как они относятся к женщинам-лидерам и почему. Запишите полученные результаты опроса. В группе разделитесь на подгруппы по шесть человек, обработайте материалы вашего опроса, а затем сделайте краткий доклад, используя полученные вашей подгруппой данные. Обсудите полученные результаты в группе.
6. Организуйте в группе дискуссию: кто должен быть лидером (мужчина или женщина): в организациях, в политике, в семье, в парах влюбленных?
7. Прочитайте раздел о стратификации полов и напишите небольшое сочинение на тему: «Привилегии и лишения мужчины и женщины в обществе». Сделайте доклад в группе и обсудите его содержание.
8. Организуйте в группе дискуссию о том, существует ли в нашей стране гендерная идеология, кто ее проводит, кто должен проводить. Обоснуйте свою точку зрения примерами из жизни.
9. Обсудите вопрос о том, как изменится ситуация в обществе, если во властных структурах будет: а) равное количество мужчин и женщин; б) женщин будет больше.

Глава 5

# КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА

## Кросс-культурное изучение лидерства как современная мировая тенденция

### Предыстория кросс-культурных исследований

Как уже отмечалось, Н. М. Лебедева (1999) справедливо посетовала, что 90% всех исследований в социальной психологии выполнено в рамках одной культуры (европейско-американской), где проживает всего 7% населения земного шара. Это замечание можно отнести и к психологии лидерства. Пока нельзя сказать о существовании целостного направления в изучении лидерства (как гендерного, к примеру), оно делает только первые шаги, однако и они заслуживают внимания. В ряде работ, выполненных в рамках этого направления, во многих странах мира, в том числе и в европейских, где нет единодушия в плане отношения к лидерам вообще и к женщинам-лидерам в частности, подтверждаются закономерности, выявленные в американской (мы имеем в виду США) психологии лидерства, в других исследованиях они опровергаются или уточняются (в последнем случае мы будем обращать на это особое внимание). Прежде чем перейти к современному этапу, рассмотрим его предисторию.

Если гендерные исследования лидерства начались в 1970-х годах, то кросс-культурные еще позже — в последнем десятилетии XX века. Однако отдельные немногочисленные работы встречаются гораздо раньше.

Наверное, самое раннее исследование было проведено в середине XIX века американским этнографом Л. Г. Морганом (1983). Его книга «Лига ходенауси, или ирокезов» впервые вышла в 1851 году и была посвящена изучению американских индейцев — ирокезов, самой выдающейся нации на территории США, по мнению автора, по совершенству социальной структуры и своему влиянию (если не считать индейцев племен Мексики и Перу). Материал врезки 5 красноречиво демонстрирует, сколь интересный материал собрал Л. Г. Морган.

**ВРЕЗКА 5**

Исследование Л. Г. Моргана, проведенное в середине XIX века по изучению американских индейцев-ирокезов.

Лига ирокезов была основана на принципах семейного родства: несколько ирокезских наций, объединившись, составили одну громадную семью, обитавшую в одном Длинном доме (так называлась территория, которую они занимали), или неделимое братство.

В каждой семье (непохожей ни на греческую, ни на римскую, ни на древнееврейскую, ни на шотландский клан, ни на швейцарский кантон) было обязательно представлено два племени, муж и жена всегда были из разных племен, а дети принадлежали племени матери (и собственность, и звания, и права мужчины передавалась не своим детям, а детям сестры. Таким образом, мужчина был убежден, что наследство перешло к кровным родственникам, а не к чужим, так как ребенок является сыном своей матери, но не обязательно — его сыном, т. е. это охраняло его от измен жены — в случае, если она тайно зачала ребенка от другого мужчины).

У ирокезов можно встретить четыре типа лидеров, с разной степенью власти у каждого:

1) главный вождь — сахем, высший правитель, — наследственно-выборная должность (с одной стороны, власть его передавалась по наследству, но не конкретному лицу, а любому мужчине его племени — таковыми считались братья сахема и сыновья его сестер, но не его дети, причислявшиеся к племени жены; эта процедура обеспечивала уверенность в надлежащем происхождении сахема; с другой стороны, присутствовала и выборность — сахема назначал совет племени; сахем имел помощника, советника, называвшегося подсахемом, — его также утверждал совет); всего сахемов было пятьдесят, и они входили в совет сахемов и были независимы друг от друга (такое правление можно назвать либеральной олигархией — властью немногих ); некоторые сахемы были отмечены особым почетом, но не особыми привилегиями и правами;
2) вождь — низший правитель — выборная должность;
3) религиозный лидер, который назначался для наблюдения за религиозными делами, и
4) военный вождь — временный лидер, выдвигающийся по личной инициативе на время боевых операций и имеющий только психологическую власть (он, как правило, обладал сильной волей и героическим характером, умел убеждать соплеменников, а также предвидеть события).

Примечательно, что даже самых талантливых низших вождей или временных военных вождей ирокезы не допускали к сахемству, так как опасались, что благодаря своему интеллекту, красноречию, влиянию или военным способностям они могут сосредоточить в своих руках слишком большую власть.

Л. Г. Морган, 1983 (краткий пересказ изложения Л. Г. Моргана наш. — *Т. Б.*)

Обращает на себя внимание типология лидеров (ценная еще и потому, что она родилась при наблюдении за реальными людьми, а не была плодом умозрительных построений). Уже в XIX веке можно видеть, сколь бесплодны будут дальнейшие попытки найти универсальную лидерскую черту, — все четыре типа лидеров должны обладать различными чертами, поскольку выполняют различные функции!

Вспомним также французского исследователя Д. Фрэзера (1928). Его яркие интересные описания диких племен, которые съедают неугодного вождя (см. материал врезки 7), служат убедительной иллюстрацией вопроса о привилегиях и лишениях лидера. Если этих привилегий слишком много, общество платит

слишком дорогую цену за лидерство и оно становится обременительным. Но Д. Фрэзер первым поставил вопрос о лишениях претендента на лидерство. Платой за него становится жизнь лидера. В этих условиях никто не захочет им быть.

**ВРЕЗКА 6**

У диких племен случаются бедственные ситуации: к примеру долгое время в засуху нет дождей — возникает угроза голода. Племя требует от вождя, чтобы он срочно помолился богам и дождь пошел, скажем, через три дня. Если по истечении этого срока дождя все же нет (а это значит, что вождь плох — либо плохо молится, либо его молитвы и жертвы неугодны богам), его съедают соплеменники. И так поступают с каждым следующим претендентом. Наконец наступает момент, когда ни один человек не соглашается быть вождем, и племя вынуждено насильно назначать претендентов на эту роль.

Д. Фрэзер, 1928 (краткий пересказ изложения Д. Фрэзера наш. — *Т. Б.*)

Другой известный французский этнограф, К. Леви-Строс (1984), в 1930-х годах собрал материал об индейцах Западной Бразилии: племенах сабане, намбиквара и тарунде. Он описал социальную структуру этих племен и взаимоотношения между полами в них, затрагивая вопрос о функциях вожака, его привилегиях и тяготах, его личностных качествах и способах воздействия на соплеменников (см. материал врезки 7).

**ВРЕЗКА 7**

К. Леви-Строс: исследование в 1930-х годах индейцев Западной Бразилии: племен сабане, намбиквара и тарунде (описание социальной структуры этих племен и взаимоотношений между полами в них; функции вожака, его привилегии и тяготы, его личностные качества).

Каждую группу возглавляет вождь, который выполняет в основном мирские функции: организацию питания; выбор маршрута во время кочевок, осмотр местности, определение длительности стоянок; организацию охоты и рыбной ловли, сбора растений; в периоды оседлости — организацию земледельческих работ, вплоть до выбора сельскохозяйственных культур; поведение данной группы людей по отношению к соседним. Порой он может быть и колдуном. Он также должен быть организатором досуга. Вождь сам изготовляет яд для стрел.

Основная функция вождя раскрывается в этимологии этого слова: к примеру, на языке намбиквара слово, обозначающее вождя («уликанде»), означает «тот, кто объединяет» или «тот, кто собирает вместе».

У намбиквара социальная структура весьма неустойчива: если вождь присваивает себе слишком много привилегий (к примеру, берет себе слишком много жен) или не справляется со своими функциями (неудовлетворительно решает проблему питания), то отдельные лица и целые семьи покидают данную группу, присоединяясь к другой, более успешной (по добыче пищи, торговле с соседями или военным победам). Когда группа становится слишком малочисленной, вождь вместе с оставшимися ее членами также присоединяется к более успешной группе.

Ядро группы образует вождь — мужчина, вокруг которого объединяются мелкие группы. Их численность зависит от способности вождя сохранить свой пост и улучшить положение группы.

Власть вождя не передается по наследству, но переходит от него при жизни — вождь сам назначает преемника, когда почувствует себя неспособным выполнять свои тяжелые обязанности (по причине старости, болезни и т. п.). Но перед назначением преемника происходит зондирование общественного мнения.

При назначении нового вождя учитываются:

- мнение предыдущего вождя;
- общественное мнение группы;
- желание самого кандидата.

При отказе претендента идет поиск нового.

К. Леви-Строс подчеркивает, что у индейцев пост вождя считается скорее тяжким бременем, а не почетной привилегией, и нет соперничества за власть (не случайно и Монтень в 1560 году на вопрос, заданный одному из вождей бразильских индейцев о его привилегиях, получил ответ: «Первым идти на войну»).

Несмотря на все тяжелые и многочисленные обязанности, которые выполняет вождь бразильских индейцев, взамен он не получает ни власти, ни публичного признания своего авторитета. Он лишен возможности принуждать и избавляться от тех, кто его не слушает, даже если это мешает ему выполнять свои обязанности (он может сделать это, лишь убедив других членов группы согласиться с его мнением). Группа ожидает от вождя не просто хорошего исполнения своей роли, но лучшего, чем у вождей в других соседних группах.

Средства, которые использует вождь (и не только у бразильских индейцев, но и у других примитивных народов на территории Америки) для поддержания своей власти:

- щедрость (излишки пищи, орудий, украшений он использует не столько для своих нужд, сколько для раздачи своим соплеменникам — он должен удовлетворять все их материальные просьбы, в итоге он нередко является самым неимущим в группе);
- хорошее выполнение своих обязанностей;
- убеждение;
- шаманизм — использование своих магических способностей (хотя последнее, по мнениию К. Леви-Строса, является второстепенным средством).

У вождя есть один-два помощника, которые работают за вознаграждение. Помогают вождю и его жены. Остальные члены группы полностью пассивны, предоставляя вождю право и обязанность заботиться о них.

Одна из основных привилегий вождя племени бразильских индейцев — полигиния, она является:

- моральной компенсацией его многочисленных обязанностей и
- атрибутом власти, так как дает возможность вождю лучше выполнять свои обязанности (жены — помощницы вождя во всех его делах).

Но это особый вид полигинии. Скорее это моногамный брак с добавлением открытого института любовниц. Первая жена являет собой классический образец моногамной жены, она ведет себя в соответствии с половым разделением труда (занимается домашним хозяйством и воспитанием детей), у нее солидное положение в обществе, и она может командовать другими — второстепенными — женами.

Для последних характерны следующие особенности: более молодой возраст, чем у первой жены; неподчинение половому разделению труда (они принимают участие как в нетяжелых женских, так и в мужских занятиях, что проявляется в их мальчишеском поведении: они бегают и резвятся, как юноши); их положение менее солидно, они — самые красивые и здоровые девушки группы, и они более часто и откровенно заняты сексуальными играми с вождем; они участвуют во всех делах вождя, оказывая ему физическую и моральную помощь.

В целом такую форму отношений К. Леви-Строс назвал «наложением плюралистической формы влюбленного товарищества на моногамный брак» (Леви-Строс К., 1984, с. 173).

Такая сексуальная привилегия вождя серьезно сказывается на жизни группы, и страдают от нее прежде всего молодые юноши: они вынуждены либо многие годы оставаться холостыми, либо жениться на вдовах и старых женах, от которых отказались их мужья.

> Типы вождей индейцев: 1) организатор; 2) предприниматель (придумывающий выгодные для группы занятия); 3) поэтический созерцатель.
>
> Все они обладают исключительными способностями. Главные личностные качества вождя — его авторитетность и способность внушать доверие. Он также должен быть дипломатом и быть лучшим среди вождей соседних групп. Ждут от него и щедрости. Другие качества личности и особенности поведения: ум, инициатива, активность, изобретательность (в том числе придумывание или усовершенствование игр), постоянная занятость делом (охотой, осмотром местности, поиском пищи, любовными утехами с женами), организаторские способности, компетентность, ответственность за судьбу группы, но и соблюдение личных интересов; он — хороший пловец и танцор, умеющий веселиться сам и способный развеселить всех и рассеять скуку.
>
> К. Леви-Строс, 1984 (краткий пересказ изложения К. Леви-Строса наш. — *Т. Б.*).

Немудрено, что у бразильских индейцев нет борьбы за власть — нарушено равновесие между обязанностями и привилегиями: первых так много, а последних так мало, что пост вождя не кажется слишком уж привлекательным (очевидно, верно и обратное: в тех случаях, когда привилегий больше, чем обязанностей, должна наблюдаться жесткая борьба за власть, как это происходит в европейской культуре).

Бросается в глаза исключительная похожесть поведения и особенностей вождя племени с поведением и особенностями вожака в сообществе животных.

В целом можно отметить, что кросс-культурные исследования на раннем этапе обратили внимание на те проблемы, которые до сих пор остаются «белым пятном» в психологии лидерства, в частности на вопрос о привилегиях и лишениях, тяготах лидера.

## Современные исследования

В современной психологии кросс-культурный аспект лидерства изучается в двух вариантах: как самостоятельный и в сочетании с гендерным. Это различные направления исследований (со своими специфическими методиками, теоретическими предпочтениями), поэтому мы рассмотрим его вначале как проявление одной из исторических и современных тенденций, а затем — как проявление гендерного подхода в разных культурах.

Кросс-культурные исследования предпринимаются для сравнения как далеких культур, так и достаточно близких. И изучаются в них и политическое лидерство, и менеджмент организаций, и лидерство в семье. Эти исследования выполняются с двух основных теоретических позиций (являющихся противоположными):

1) лидерство считается универсальным процессом, одинаковым для всех культур;
2) существует культуральная специфика лидерства.

Соответственно в первых идет поиск общих, а во вторых — специфических черт лидерства в разных культурах.

Ряд исследований и их результаты отражают вторую тенденцию.

Так, А. Чонг, М. Ли и Д. Томас, к примеру, изучив 156 работников Новой Зеландии, подчиненных и менеджеров, двух этнических групп (идентифицировавших себя либо как новозеландцев, либо как западных самоа), подчеркивают

влияние этнической принадлежности и менеджера, и подчиненного на взаимоотношения, складывающиеся между ними, и в частности на удовлетворенность последователя (Chong A., Lee M., Thomas D. S, 1997).

Ф. Яммарино и Д. Юнг исследовали жителей США — выходцев из Азии и с Кавказа — и также установили этническую специфику взаимоотношений лидеров и последователей этих испытуемых: первые строили свои отношения с группой в целом, а вторые предпочитали диадические отношения лидер–последователь в тех организациях, где они работали (Yammarino T. J., Jung D. I., 1998a, 1998b).

Эрна Сцаро с соавторами (Szaro E., Jarnuez S., Maszynski J., Reber G., 1997) обнаружила авторитарный польский и партисипативный (основанный на участии подчиненных в управлении) австрийский лидерские стили в организациях.

Дж. Фарх, Г. Доббинс и Б.-С. Ченг при сравнении китайских и американских менеджеров установили у первых (в отличие от вторых) «эффект скромности» при оценке собственных достижений:

- американцы стремились подчеркнуть свой успех, и их оценки превышали оценки начальников (это было названо «эффектом снисходительности»);
- китайцы свой успех старались затушевать — начальники более высоко оценивали их успехи, нежели сами менеджеры.

Результаты объяснялись влиянием соответственно коллективистской и индивидуалистической культур (Farh J. L., Dobbins G. H., Cheng B.-S., 1991).

Обращаем внимание на «эффект скромности» — это достижение кросс-культурной психологии лидерства: вряд ли этот феномен вообще мог быть обнаружен в индивидуалистической культуре Запада.

Различия культур порой столь разительны, что говорят о разных моделях — американского и японского менеджмента, к примеру (Психология менеджмента, 1997).

Именно в Японии должна была появиться особая теория лидерства — Ж. Нейсуми (Neisumi J., 1995), где главной функцией лидера считается сохранение социальной стабильности группы, а не новаторство, к примеру, как в некоторых американских теориях (Klagge J., 1996).

Исследователи приходят к выводу, что построение этнической модели управления — актуальная проблема современного менеджмента (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1992).

Но такие работы сравнительно редки. Существует и иная тенденция — не придавать особого значения фактору культуры.

В настоящее время создана Международная исследовательская программа **GLOBE** (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness — глобальное лидерство и эффективность поведения в организации), которая координирует изучение лидерства более чем в 60 странах.

Назовем лишь некоторые имена и страны:

- Канада: М. Джевидан (Javidan M., 2000);
- Иран: А. Дастмалчиан (Dastmalchian A., Javidan M., 2000);
- Нидерланды: Д. Ден Хартог с сотрудниками (Den Hartog D. N., Dorfman P., 2000);
- Швеция: Ребекка Стенберг (Stenberg R. J., 2000);

- Австралия и Новая Зеландия: Н. Ашканази с сотрудниками (Ashkanasy N. M., Kennedy J., Trevor-Roberts E., 2000);
- США: Р. Хауз, П. Хенджес, А. Руиз-Гуинтанилла (House R. J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A., 1997) и др.

Авторы этой грандиозной программы, включающей многотысячные исследования (проводящиеся по единым методикам и использующие современные методы математической обработки данных), вначале предполагали, что лидерство — универсальный процесс и, следовательно, фактор культуры имеет второстепенное значение для него.

Однако хотя в целом их гипотеза подтвердилась в ряде исследований, но полученные результаты привели к смягчению первоначальных жестких установок и принятию более мягкой формулировки — о существовании как общих для многих культур, так и специфических черт лидерства в каждой культуре.

Именно к такому выводу пришел П. Дорфман с сотрудниками, проведя исследование лидерского поведения 1598 менеджеров в пяти странах — Японии, Корее, Тайване, Мексике, США.

Универсальность была обнаружена для трех видов лидерства — поддерживающего, пропорционально использующего награды и харизматического, культурная специфика — для остальных трех видов: директивного, партисипативного и использующего наказания (Dorfman P. W., Howell J. P., Hibino S., Lee J. K. et al., 1997).

Аналогичные выводы получены в еще более масштабном исследовании, которое провели Д. Ден Хартог и П. Дорфман с сотрудниками, изучив атрибуты харизматического и трансформационного лидерства у более чем 15 тысяч (точно — 15 022) менеджеров в 60 странах.

К **универсальным лидерским чертам** (независимым от культуры) были отнесены:

- способность мотивировать подчиненных;
- их поощрение и ободрение;
- внушение им уверенности в себе;
- способность предвидения;
- коммуникативность;
- надежность (способность вызывать доверие к себе).

**Культуральную же специфику** обнаружили:

- энтузиазм;
- принятие своего успеха;
- амбициозность;
- умение держаться в тени;
- искренность;
- способность жертвовать собой;
- сензитивность;
- сострадание;
- своеволие (как способность настаивать на своем мнении, продвигать свои идеи (Den Hartog D. N., Dorfman P., 2000)).

Нам кажется, можно обобщить полученные данные: черты из первого блока — назвать инструментальными, а из второго (за некоторыми исключениями) — экспрессивными.

В рамках этой международной программы проводятся также исследования по **парному сравнению стран**.

Так, тот же Д. Ден Хартог вместе с Дж. Масцински, С. Мотовидло, С. Ярмузом и др. (Den Hartog D. N., Maczynski J., Motowidlo S. J., Jarmuz S. et al., 1997) изучали польских и голландских менеджеров и выяснили их отличие по восприятию своих организаций:

- первые (в отличие от вторых) обращали внимание на социальные нормы, концентрирование власти на верхнем уровне управления и не поощряли сплочение индивидов в группы и стремление быть честными и добрыми;
- они также были убеждены в том, что для эффективного лидерства нужны административные способности, индивидуализм и осознание статуса, а не предвидение, гуманистическая ориентация и харизматический дух.

В настоящее время программа GLOBE продолжается, и в будущем нас ожидают интересные результаты.

Поскольку Россия (да, впрочем, и страны, являвшиеся в прошлом республиками СССР) не включена в эту международную программу, она по-прежнему является загадкой для Запада, и лидерство в ней — не исключение. Ниже мы рассмотрим наши собственные исследования по сравнению русских и казахских лидеров с учетом гендерного фактора.

На 12-м и 13-м конгрессах по организационной психологии (участником которых мне посчастливилось быть), проводившихся в Стамбуле и Стокгольме, также рассматривались кросс-культурные вопросы при изучении лидерства. Приведем примеры некоторых докладов 12-го Конгресса (см. Бендас Т. В., 2006).

Культура рассматривается не только обобщенно — как охватывающая всю страну, но и локально — актуальны исследования организационной культуры. Ее составляющие различны: это и психологический климат, и традиции и ценности организации (и согласованность этих ценностей у персонала — (А. Ксеникоу и М. Симоси, Греция)). По К. Камеруну и Р. Квину, этих составляющих четыре: клановая, «адхократическая» (специально созданная для этой цели), иерархическая и рыночная культура (Т. Рандховер).

Важным является и тип культуры (коллективистская — индивидуалистическая по Хофстеде), определяющий ее ценности. Причем, по данным А. Тона, в стране может существовать не одна, а несколько типов культур, связанных с демографическими субгруппами. В Турции, к примеру, коллективистские ценности проявлялись сильнее у лиц со средним социоэкономическим статусом, чем у лиц других статусов, а индивидуалистические — у жителей больших городов, старшего возраста и не говорящих на иностранных языках (в отличие от литературных данных о других странах ни гендер, ни религия, ни социоэкономический статус такой роли здесь не играли).

Большое исследование, выполненное в рамках программы GLOBE в компаниях Австрии, Германии, Швейцарии, показало, что организационная культура отличается в разных странах: наиболее развита она там, где высока ориентация на продуктивность и, напротив, низко избегание неопределенности (Ф. Бродбек и др.).

Кросс-культурные исследования лидерства проводятся также в Турции (Й. Плессис из ЮАР, Х. Синанжил со своими коллегами).

Итак, пока это только отдельные исследования. Следует отметить, что до сих пор неясно, какова же культуральная специфика лидерства в разных странах. Однако существует интуитивная убежденность (в том числе и у нас), что такая специфика существует. В нашей стране, с полиэтнической структурой населения, имеются и большие возможности для разработки данной проблемы и она очень актуальна и практически не изучена. Поэтому молодым исследователям следует обратить на это внимание.

# Сочетание гендера и культуры в исследованиях лидерства

В этом разделе мы проанализируем те исследования, в которых затронуты два аспекта проблемы лидерства: гендерный и культуральный. Как правило, в таких работах преобладает первый аспект. Поэтому мы рассмотрим его по аналогии с гендерными исследованиями: назовем те из них, в которых изучаются вопросы, рассмотренные в предыдущей главе. Наши собственные исследования, в которых также изучались некоторые названные вопросы (или — иногда — новые), мы также включили в этот раздел.

## Лидерство в семье[1]

Кросс-культурные исследования в этом плане становятся все более популярными. В них вырисовывается своеобразная картина отношения к семье, взаимоотношений в семье, распределения лидерства в ней. Напомним, что в отношении к семье и лидерству к ней западноевропейская культура вовсе не является однородной — в каждой стране складывается конкретная культура, которая более (как в Польше) или менее (как в Голландии) терпимо относится к женщине-лидеру или же предъявляет к ней противоречивые требования (как в Греции), требуя совмещения карьеры и заботы о семье (Rojahn K. et al., 1997; Athanasiadou C., 1997).

Еще более справедливо данное положение применительно к другим культурам, отличным от европейско-американской. И в то же время в них можно найти и сходные черты с этой культурой. Рассмотрим этот вопрос более подробно.

В историческом прошлом проблема лидерства в семье приравнивалась к проблеме главенства (хотя на деле это разные вещи). В моногамной европейской семье прошлого господствующее положение было у мужчин, что обусловливалось целым рядом факторов. Так, жена французского крестьянина XVIII века во всем слушалась своего мужа не только из-за собственного экономически подчиненного положения, но и в силу разницы в образовании — он был грамотным и имел более широкий кругозор, чем она, что приводило к его влиянию и в области религии, и в области морали (Гуревич А. Я., 1990).

[1] Проблема лидерства в семье была тесно связана и с типом сексуальных отношений, существующих в каждой культуре.

Так, связь сексуальных отношений с иерархической структурой общества проявлялась при заключении браков: супруг должен быть подходящим по статусу и в казахском родовом обществе (Жарикбаев К. Б., Чистов В. В., 1997), и у аборигенов Австралии (самые привлекательные женщины достаются в качестве вторых или третьих жен лучшим охотникам и воинам зрелого возраста (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984)), и у аристократов феодальной Европы (Гуревич А. Я., 1990). «Неравность» брака по критерию статуса по-прежнему осуждается во многих обществах, особенно в высших его кругах.

То, что женщины побежденных народов становились женами победителей (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984), также свидетельствует о связи сексуальных отношений с лидерством, как и разное число жен у бедных и богатых казахов (Жарикбаев К. Б., Чистов В. В., 1997).

В родовом обществе практически нет незамужних женщин — при достижении определенного возраста девушка должна вступить в брак, часто выбирая претендента по предложению родителей или старейшин. Меньшее количество мужчин, чем женщин, в племени приводит к такой форме брака, как полигиния (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

Она до сих пор сохраняется у некоторых африканских и азиатских народов, а полиандрия — в Непале и у отдельных индийских племен (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

Выше отмечалось, что особая форма брака существует у вождя племени бразильских индейцев. Это моногамный брак с добавлением открытого института любовниц, которую К. Леви-Строс назвал «наложением плюралистической формы влюбленного товарищества на моногамный брак» (Леви-Строс К., 1984, с. 173). Но и в моногамной европейской семье прошлого господствующее положение было у мужчин. Главой семьи в средневековых Норвегии и Германии был мужчина.

Буржуазный брак не является равноправным союзом мужчины и женщины, мужчина в нем — фактический господин, даже если юридически признается равноправие (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

В советское время, несмотря на законодательное равенство мужчин в экономическом и политическом отношении, брак не был действительно равноправным. Хотя в большинстве советских семей в 1980-е годы, по свидетельству Ю. В. Бромлея и Р. Г. Подольного, именно женщина обладала решающим голосом при решении семейных вопросов, но ценой такого ее положения была несоразмерно большая нагрузка, сочетающая домашний и общественный труд (Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г., 1984).

Традиционный патриархатный брак (муж-лидер) можно наблюдать и в большинстве вьетнамских семей (Нго Тхи Туан Зунг, 1992).

В странах Запада ситуация с лидерством разноречива.

Кристина Атанасиади (Athanasiadou C., 1997) выяснила в своем исследовании, что в Греции женщины испытывают конфликт ценностей. Общество предъявляет к женщине противоречивые требования. С одной стороны, традиционные греческие идеалы диктуют женщине, что ее первичная ценность — это материнство. С другой стороны, поощряются академические успехи (в том числе в аспирантуре). И испытуемые — женщины-аспиранты — «разрывались» между семьей и карьерой.

Высказывания обеих категорий испытуемых — и тех, кто выбрал семью, и тех, кто выбрал карьеру, свидетельствовали о наличии внутреннего конфликта.

Кристина Ройян с коллегами (Rojahn K. et al., 1997) обнаружила, что в Голландии распространен традиционный стереотип, согласно которому мужчина должен быть боссом — и в семье, и вне ее. Долгое время в этой стране существовали законы, запрещающие работать замужним женщинам, и общество по-прежнему не слишком одобряет работающих женщин, особенно в роли менеджера. Основной ценностью женщины должно быть материнство, поэтому испытуемые, работавшие менеджерами, испытывали чувство вины. В Польше сложилась иная ситуация. Общество положительно относится к совмещению женщиной работы и семьи, поощряет ее к этому, и часть менеджеров успешно работает, имея маленький детей. Здесь было больше партнерских семей, где мужчина наравне с женщиной участвовал и в ведении домашнего хозяйства, и в воспитании детей. Неудивительно, что польские женщины имели более здоровую гендерную идентичность (т. е. были более психологически благополучными), чем голландские.

Особый интерес представляют собой работы, выполненные в нашей культуре (в России и постсоветских странах).

Б. С. Нурышева провела исследование сельских семей (русских, казахских и смешанных по этнической принадлежности) Казахстана (по нашим методикам и под нашим руководством). Оказалось, что во всех типах семей взгляды на лидерство и реальное выполнение супругами лидерских функций не совпадали. Взгляды супругов на проявление лидерства носили традиционный характер (муж должен быть лидером), а реально лидерские функции выполняли оба супруга.

Стереотип о мужском главенстве оказался гораздо устойчивее у мужчин, чем у женщин (см. материал врезки 8).

Своеобразие лидерского поведения в казахских парах было связано с культурными нормами (значимость мужского пола, возраста и власти (Бендас Т. В., Нурышева Б. С, 2001а, 2001б)).

**ВРЕЗКА 8**

Кросс-культурное исследование лидерства в сельских семьях Казахстана Б. С. Нурышевой.

**Испытуемые**: 150 супружеских пар разной культуры (по 50 пар каждого типа — русские, казахские, смешанные: один из супругов — казах, а другой — русский); половину составляли супруги со стажем совместного проживания до 5 лет, а другую половину — 20 и более лет.

**Методики:**

1) интервью — изучение половых различий в установках на лидерство в семье;
2) экспериментальная методика Т. В. Бендас (2000) — изучение половых различий в проявлении лидерства в семье;
3) определение сексуальной привлекательности — по 10-балльной шкале.

**Результаты (статистически значимые):**

1. Мужчины чаще, чем женщины, предпочитали традиционную модель семьи (с мужем-лидером); женщины чаще выбирали эгалитарную модель (оба — лидеры).

2. Во всех супружеских парах чаще лидером называли мужчину, кроме русских молодых пар, взгляды которых более эгалитарны.

3. Культурные различия выявлены в следующих случаях:

- ▷ казахские пары чаще видели в роли кормильца семьи женщину, а русские и смешанные пары считали кормильцами обоих супругов;
- ▷ казахские пары чаще считали ответственным за разрешение конфликтов с детьми мужчину;
- ▷ казахские семьи не планировали рождение детей, особенно зрелые пары («Все в руках Аллаха»), поэтому этот вопрос вызвал некоторое смущение и недоумение;
- ▷ соблюдение национальных обычаев и традиций было более значимо в казахских и смешанных браках (это было и причиной конфликта в них), чем в русских;
- ▷ в эксперименте чаще лидером становился муж;
- ▷ в казахских зрелых парах лидером одинаково часто становились и муж и жена;
- ▷ женщина-казашка зрелого возраста воспринималась как более сексуально привлекательная, чем мужчина-казах;
- ▷ казахи больше стремились к лидерству, чем русские (и мужчины, и женщины);
- ▷ обнаружена значимость старшего возраста для казахов: зрелые казахи чаще становились лидерами, чем зрелые русские.

**Выводы**

1. Во всех типах семей взгляды на лидерство и реальное выполнение супругами лидерских функций не совпадают: взгляды супругов на проявление лидерства носят традиционный характер (муж — лидер), а реально лидерские функции выполняют оба супруга.
2. Гендерный и культурный факторы одинаково значимы во влиянии на лидерство в семье.
3. Стереотип о мужском главенстве гораздо устойчивее у мужчин, чем у женщин.
4. Своеобразие лидерского поведения в казахских парах связано с культурными нормами (значимость мужского пола, возраста и власти (Бендас Т. В., Нурышева Б. С., 2001а, 2001б)).

И все же во многих странах в настоящее время изменилась ролевая структура семьи: наблюдается большая симметричность их функций, повышение авторитета и влияния женщины, изменение представлений о главе семьи (Кон И. С., 1988), т. е. происходит постепенный переход от традиционной модели лидерства к эгалитарной, когда жена и муж делят между собой лидерство в семье в разных ее сферах. Хотя этот вопрос — не о главенстве, а именно о лидерстве в семье в разных культурах — все еще недостаточно изучен в психологии.

## Характеристики личности и социального поведения

**Стили лидерства.** Испанские исследователи М. Дельгадо и М. Мартин установили гендерно типичное предпочтение в стилях менеджеров (у мужчин — на продуктивность, у женщин — на взаимоотношения), однако те, кто имел маскулинные черты, получили более высокие оценки и по менеджерским способностям. Авторы делают правомерный вывод, что понятие о таких способностях является во многом маскулинным (Delgado M. C., Martin M. F., 2000).

В наших кросс-культурных исследованиях, сравнивающих русских и казахских испытуемых, изучались два стиля: деловой и социоэмоциональный (см. материал врезки 9). Половые различия зависели от характера деятельности лидеров и руководителей.

**ВРЕЗКА 9**

Исследование лидерского стиля Т. В. Бендас (2000).

**Испытуемые**: лидеры и руководители обоих полов русской и казахской этнической принадлежности — 4 выборки:

1) стихийные лидеры (ставшие таковыми в лабораторном эксперименте — 33 человека: 21 женщина и 12 мужчин);
2) лидеры студенческих организаций (100 человек);
3) лидеры общественных организаций (30 человек);
4) руководители вузов (от заведующих кафедрами до ректоров — 100 человек).

Во всех выборках, кроме первой, было равное количество мужчин и женщин, русских и казахов. Всего испытуемых было 263 человека (136 женщин и 127 мужчин, 134 русских и 129 казахов). Экспертами выступали начальники, коллеги и подчиненные (представители обоих полов и разных этнических групп) испытуемых из второй, третьей и четвертой выборок (всего 614 человек: 360 женщин, 254 мужчины, 329 русских и 285 казахов).

**Методика** Р. Бейлза (Bales R. F., 1950), в интерпретации Ц. Шнейера (C. Schneier, 1978): 12 форм поведения схемы Р. Бейлза разделены на две категории: шесть из них относят к деловому стилю, а другие шесть — к социоэмоциональному. Каждая из 12 форм поведения оценивалась: а) испытуемыми и б) экспертами по 10-балльной шкале.

**Математическая обработка**: различия по *t*-критерию Стьюдента.

**Результаты**

1. Не было обнаружено значимых половых различий по стилям: а) у стихийных лидеров, б) у студенческих лидеров — ни по самооценке, ни по оценкам экспертов.

2. Женщины — лидеры общественных организаций — превосходили коллег-мужчин по самооценке своего делового стиля, но не по оценкам экспертов (в основном это были коллеги — лидеры других общественных организаций).

3. Среди вузовских руководителей женщины получили более высокие оценки своего делового стиля со стороны женщин-экспертов, чем их коллеги-мужчины. Другие категории экспертов (мужчины, начальники, подчиненные, русские, казахи) оценивали руководителей, женщин и мужчин, одинаково — как по деловому, так и по социоэмоциональному стилю.

**Выводы**

1. Половые различия по лидерским стилям зависят прежде всего от характера деятельности лидеров и руководителей.

2. Принадлежность к одному полу может искажать оценки экспертов (в сторону преимуществ своего пола).

Не было обнаружено значимых различий по стилям ни у стихийных лидеров, ни у студенческих лидеров. Однако женщины — лидеры общественных организаций — превосходили коллег-мужчин по самооценке своего делового стиля. По-видимому, эта самооценка была завышенной, поскольку не подтверждалась оценками экспертов (в основном это были коллеги — лидеры других общественных организаций). Результаты гендерно нетипичны, но логично, что они имеются только в этой группе лидеров, пожалуй, больше других разделяющих идеи равноправия полов, антисексизма и, возможно, даже феминизма.

Женщины — руководители вузов — получили более высокие оценки своего делового стиля со стороны женщин-экспертов, чем мужчины-руководители. Этот результат — свидетельство скорее гендерного сходства в представлениях о том, что такое деловой стиль, у представителей женского пола (руководите-

лей и экспертов), чем реальной разницы этих стилей. Другие категории экспертов (мужчины, начальники, подчиненные, русские, казахи) оценивали основных испытуемых-руководителей (женщин и мужчин) одинаково — как по деловому, так и по социоэмоциональному стилю. По-видимому, эти испытуемые (как женщины, так и мужчины), с большим стажем лидерства и руководства, одинаково успешно владели обоими лидерскими стилями, что достаточно продуктивно.

С проблемой стиля связана проблема **ориентации руководителя** (чем он руководствуется при принятии решений).

В нашем исследовании русских и казахских лидеров с помощью методики А. А. Ершова (см. материал врезки 10) обнаружилось, что культура является более важным фактором, чем пол, при выборе стиля принятия решений: русские более ориентированы на дело, а казахи — на субординацию. По-видимому, это устойчивая культурная ориентация у казахов — мнение вышестоящего начальника более важно, чем другие факторы.

**ВРЕЗКА 10**

Исследование преобладающей ориентации руководителя Т. В. Б ендас (2000).

**Испытуемые**: лидеры и руководители обоего пола русской и казахской этнической принадлежности — 4 выборки:

1) стихийные лидеры (ставшие таковыми в лабораторном эксперименте — 33 человека: 21 женщина и 12 мужчин);
2) лидеры студенческих организаций (100 человек);
3) лидеры общественных организаций (30 человек);
4) руководители вузов (от заведующих кафедрами до ректоров — 100 человек).

Во всех выборках, кроме первой, было равное количество мужчин и женщин, русских и казахов. Всего испытуемых было 263 человека (136 женщин и 127 мужчин, 134 русских и 129 казахов). Экспертами выступали начальники, коллеги и подчиненные (представители обоего пола и разных этнических групп) испытуемых из второй, третьей и четвертой выборок (всего 614 человек: 360 женщин, 254 мужчины, 329 русских и 285 казахов).

**Методика А. А. Ершова (модификация Т. В. Бендас)**: 20 ситуаций, в которых выясняется преобладающий тип ориентации руководителя: на дело, на психологический климат, на себя, на официальную субординацию.

**Математическая обработка**: различия по *t*-критерию Стьюдента.

**Результаты**

1. Женщины-русские были больше ориентированы на интересы дела при сравнении с мужчинами-казахами.
2. Мужчины-казахи были больше ориентированы на официальную субординацию при решении деловых вопросов, чем русские мужчины.
3. Женщины-казашки были больше ориентированы на официальную субординацию при решении деловых вопросов, чем русские женщины.

Это очень важный результат — гендерные стереотипы могут быть различными в разных культурах.

**Успешность.** В кросс-культурном исследовании успешности китайских менеджеров Дж. Фэра, Г. Доббинса и Б. Ченга не было обнаружено половых различий: испытуемые обоего пола оценивали себя одинаково — более низко, чем их

непосредственные начальники. Уже упоминавшийся «эффект скромности» объяснялся влиянием «коллективистской» китайской культуры в отличие от «эффекта снисходительности» по отношению к продуктивности своей работы, характерного для индивидуалистической американской культуры (Farh J. L., Dobbins G. H., Cheng B.-S., 1991).

Здесь мы снова видим более мощное влияние культуры, чем пола, на характеристики испытуемых.

**Мотивация достижений.** Греческий психолог Кристина Атанасиади обнаружила конфликт ценностей у женщин (см. материал врезки 11): и те, кто стремился делать карьеру, и те, кто отказывался от нее в пользу семьи, не считались благополучными, они испытывали противоречивые чувства, вызванные противоречивыми же требованиями к женщине, которые предъявляет греческая культура: женщина должна быть нацелена и на семью, и на карьеру. Вряд ли в таком случае можно ожидать здоровой мотивации достижения.

**ВРЕЗКА 11**

Исследование ценностей женщин Кристины Атанасиади, Греция.

**Испытуемые**: 28 аспиранток своей страны в возрасте от 24 до 33 лет по поводу их планов относительно карьеры и семьи.

**Методика**: интервью.

**Результаты**

1. Были обнаружены 2 группы испытуемых:

а) с устойчивой ориентацией на карьеру;

б) с отказом от карьеры в пользу семьи.

2. Вторая группа подчеркивала самостоятельность своего выбора (чтобы, по мнению автора, не признавать свою подчиненную позицию в семье).

3. Первая группа старалась смягчить свой резкий отказ от семьи, заменяя термин «карьера» более нейтральным словом «работа».

**Выводы**

Женщины обеих групп испытывают определенное давление со стороны общества: какой путь выбрать, чтобы вызвать одобрение у окружающих? Специфика ситуации в современной Греции такова, отмечает автор, что от женщины требуется совмещение разных обязанностей — т. е. нацеленность и на семью, и на карьеру, поэтому обе группы нельзя считать благополучными (Athanasiadou C., 1997).

Возможно, именно в такой сложной ситуации находятся женщины и в других странах (в том числе и в нашей).

**Мотивации власти и аффилиации.** Интересные результаты получила голландский психолог Кристина Ройан с соавторами (Rojahn K., Fischer A.H., 1997) в своем кросс-культурном исследовании (см. материал врезки 12).

Они установили причины отказа женщин от лидерства, которые были различными в Польше и Нидерландах. В Польше, с более благоприятной ситуацией для женщин-лидеров (там наблюдалось большее число женщин-менеджеров, более длительный срок совмещения ими семейной и профессиональной ролей и исторически сложившиеся кооперативные отношения между полами в семье и вне ее), испытуемые наиболее часто называли следующие факторы отказа от лидерства:

а) материнство (как большую жизненную ценность по сравнению с получением лидерской должности);
б) сопротивление коммунистическому режиму (женщины не желали играть в политические игры мужчин);
в) существующие стереотипы о преимуществах мужчин над женщинами в роли лидеров;
г) гендерную дискриминацию, в частности, из-за наличия маленьких детей у женщины — кандидата на руководящий пост.

В Нидерландах же ситуация была менее благоприятная, и голландские испытуемые считали необходимым изменить самих женщин, которые не были способны получить и сохранить должность менеджера, в частности, из-за своей недостаточной амбициозности.

Был сделан правомерный вывод о том, что культурная ситуация в стране определяет причины отказа женщин от лидерства.

**ВРЕЗКА 12**

Кросс-культурное исследование женщин-менеджеров Польши и Нидерландов Кристины Ройан с соавт. (1997).

**Испытуемые**: 50 женщин-менеджеров (25 в Польше и 25 в Нидерландах), работавшие в различных организациях компьютерной индустрии и социальной службы, имевшие стаж пребывания в должности 8 и 10 лет и средний возраст 40 и 45 лет (для польской и голландской выборок соответственно).

**Методика**: интервью.

**Результаты**

1. Были обнаружены факторы, определяющие отказ женщин от лидерства.

2. В Польше (где наблюдалось большее число женщин-менеджеров, более длительный срок совмещения ими семейной и профессиональной ролей и исторически сложившиеся кооперативные отношения между полами в семье и вне ее), испытуемые наиболее часто называли следующие факторы:

а) материнство (как большую жизненную ценность по сравнению с получением лидерской должности);
б) сопротивление коммунистическому режиму (женщины не желали играть в политические игры мужчин);
в) существующие стереотипы о преимуществах мужчин над женщинами в роли лидеров;
г) гендерную дискриминацию, в частности из-за наличия маленьких детей у женщины-кандидата на руководящий пост.

3. Голландские испытуемые считали необходимым изменить самих женщин, которые не были способны получить и сохранить должность менеджера, в частности из-за своей недостаточной амбициозности.

**Выводы**

Культурная ситуация в стране определяет причины отказа женщин от лидерства (Rojahn K., Fischer A. H., 1997).

В наших исследованиях изучались три вида мотивации: достижения, власти и аффилиации (это сочетание мотиваций было названо нами «лидерским», поскольку «фоновая» выборка, состоящая из рядовых испытуемых студентов, в отличие от лидеров, не обнаружила его) — см. материалы врезок 12 и 13.

**ВРЕЗКА 13**

Исследование мотивации достижения, власти и аффилиации у рядовых испытуемых Т. В. Бендас (2000).

**Испытуемые**: студенты Казахстана (100 человек, 50 женщин и 50 мужчин, 50 русских и 50 казахов, средний возраст 17,8 лет).

**Методики**: ТАТ (модификация Х. Хекхаузена — «деловой» вариант — 6 картинок); преобладающая ориентация руководителя А. А. Ершова.

**Математическая обработка.** Первичная обработка осуществлялась двумя экспертами — профессиональными психологами с 25-летним стажем работы, мужчина и женщина (47 и 50 лет соответственно). Были привлечены эксперты разного пола для того, чтобы нивелировать влияние гендерного фактора на результаты. Эксперты проанализировали 600 сочинений. Различия между испытуемыми по количественным показателям (разработанные Г. Мюрреем, Х. Хекхаузеном и Т. В. Бендас — см. приложения) подсчитывались с помощью *t*-критерия Стьюдента.

**Результаты**

1. Различия между мужчинами и женщинами по мотивации достижения были незначимыми.
2. Различия между русскими и казахами по мотивации достижения были незначимыми.
3. Не был обнаружен феномен «боязни успеха».
4. Не обнаружены половые различия по мотивации власти.
5. Казахи превосходили русских по ориентации на официальную субординацию.
6. Не обнаружены половые различия по мотивации аффилиации.
7. Мужчины-казахи превосходили мужчин-русских по мотивации аффилиации.
8. Женщины-казашки превосходили русских мужчин по мотивации аффилиации.

**Выводы**

Современная молодежь характеризуется стремлением к эгалитарным ценностям и отсутствием предубеждений против женского лидерства.

На мотивацию оказывают влияние пол испытуемого и этническая культура.

У рядовых испытуемых отсутствовали половые различия по мотивации достижения, мотивации власти и мотивации аффиллиации.

Культурные же различия были своеобразными: по мотивации достижения они были незначимыми (т. е. молодые студенты и студентки были одинаково нацелены на успех, примечательно и отсутствие боязни успеха у обоих полов), но казахи превосходили русских по ориентации на официальную субординацию, а женщины-казашки (так же, как и мужчины-казахи) превосходили русских мужчин по мотивации аффилиации.

Снова можно наблюдать сложное взаимодействие этнической культуры и пола на характеристики испытуемых: в чем-то наблюдается превалирование первого фактора (в ориентации на официальную субординацию, к примеру), а в чем-то — гендерного (мотивация аффилиации считается типичной для женщин).

Подобные результаты не позволяют считать данные о гендерных различиях культурно независимыми и делают настоятельной необходимость уточнять их в различных культурах.

Исследование же мотивации лидеров обнаружило иную картину.

**ВРЕЗКА 14**

Исследование мотивации достижения, власти и аффилиации у лидеров Т. В. Бендас (2000).

**Испытуемые** — лидеры и руководители обоего пола русской и казахской этнической принадлежности — 4 выборки:

1) стихийные лидеры (ставшие таковыми в лабораторном эксперименте — 33 человека: 21 женщина и 12 мужчин);

2) лидеры студенческих организаций (100 человек);

3) лидеры общественных организаций (30 человек);

4) руководители вузов (от заведующих кафедрами до ректоров — 100 человек).

Во всех выборках, кроме первой, было равное количество мужчин и женщин, русских и казахов. Всего испытуемых было 263 человека (136 женщин и 127 мужчин, 134 русских и 129 казахов).

**Методики:** ТАТ (модификация Х. Хекхаузена — «деловой» вариант — 6 картинок); преобладающая ориентация руководителя А. А. Ершова.

**Математическая обработка.** Первичная обработка осуществлялась двумя экспертами — профессиональными психологами с 25-летним стажем работы, мужчина и женщина (47 и 50 лет соответственно). Были привлечены эксперты разного пола для того, чтобы нивелировать влияние гендерного фактора на результаты. Эксперты проанализировали 600 сочинений. Различия между испытуемыми по количественным показателям (разработанные Мюрреем, Х. Хекхаузеном и Т. В. Бендас) подсчитывались с помощью *t*-критерия Стьюдента.

**Результаты**

1. Мужчины — лидеры общественных организаций — имели более высокую мотивацию достижения, чем их коллеги противоположного пола.

2. Женщины — вузовские руководители — превосходили своих коллег мужчин по мотивации достижения.

3. Стихийные и студенческие лидеры разного пола имели равную мотивацию достижения.

4. Ни у одного из типов лидеров не была обнаружена ярко выраженная «боязнь успеха».

Из всех типов испытуемых только мужчины — лидеры общественных организаций — обнаружили гендерно типичную более высокую мотивацию достижения, чем их коллеги противоположного пола. Женщины — вузовские руководители, напротив, превосходили своих коллег мужчин по такой мотивации. Стихийные и лидеры разного пола имели равную мотивацию достижения.

Эти три факта имеют различное объяснение. Молодежные лидеры, по-видимому, свободны от предубеждений против женщин-лидеров, и в этом плане они мало отличались от рядовых студентов.

Женщины — вузовские руководители, возможно, проявляли компенсаторную мотивацию достижения, чтобы доказать, что они не зря занимают свое положение.

Лидеры же общественных организаций, как правило, сами их создавали и подбирали себе соответствующее окружение, поэтому у них не было необходимости что-то доказывать — они порой работали параллельно, не конкурируя между собой.

Важно отметить, что не была обнаружена «боязнь успеха». Более того, характерным для лидеров мы считаем выраженную мотивацию: достижение + власть + + аффилиация.

**Самооценка.** В нашем исследовании (см. материал врезки 15) о рядовых испытуемых) студентки превосходили студентов по самооценке и уверенности в себе (как глубинным характеристикам личности) и русские превосходили казахов по этим же показателям (так же как и женщины-русские превосходили женщин-казашек).

Однако мужчины воспринимали себя как более уверенных в себе — по сравнению с женщинами.

Результаты весьма показательны. Во-первых, большая неуверенность в себе у казахов отражает их культурные ценности — ориентацию на мнение вышестоящих, а также, возможно, является свидетельством феномена восточной скромности: в типично коллективистской культуре не принято воспринимать себя отдельно от группы.

Во-вторых, не меньшая, а большая уверенность в себе у девушек — еще одно доказательство эгалитарных процессов, происходящих в нашем обществе. И в-третьих, мужчины пытаются компенсировать более низкую самооценку своим неадекватным представлением о своей личности как уверенном в себе человеке (стараясь соответствовать гендерным стереотипам).

**ВРЕЗКА 15**

Исследование самооценки и уверенности в себе у рядовых испытуемых Т. В. Бендас (2000).

**Испытуемые**: студенты Казахстана (100 человек, 50 женщин и 50 мужчин, 50 русских и 50 казахов, средний возраст 17,8 лет).

**Методики**: MMPI (направлена на изучение глубинных характеристик личности), Т. Лири (изучающая в большей мере представление о себе).

Математическая обработка: различия по *t*-критерию Стьюдента.

**Результаты**

1. Женщины превосходили мужчин — по самооценке и уверенности в себе (методика MMPI).

2. Русские превосходили казахов — по самооценке и уверенности в себе (методика MMPI).

3. Женщины-русские превосходили женщин-казашек — по самооценке и уверенности в себе (методика MMPI).

4. Мужчины воспринимали себя как более уверенных в себе (методика Т. Лири) по сравнению с женщинами.

**Выводы**

1. Результаты отражают влияние на личностные характеристики пола испытуемого, этнической культуры и в какой-то мере — гендерных стереотипов.

2. Мужчины в отличие от женщин стараются соответствовать гендерным стереотипам.

В исследовании лидеров обнаружились сходные результаты (см. материал врезки 16).

Так, среди стихийных лидеров русские женщины превосходили мужчин-казахов по социальной уверенности (MMPI), то же самое было обнаружено и среди студенческих лидеров (показатель уверенности в себе, методика Лири). В последнем случае русские женщины превосходили и казахов и казашек, а русские муж-

чины — только казашек. Однако мужчины-казахи — лидеры общественных организаций воспринимали себя как более уверенных в себе, чем их коллеги — русские женщины. Среди руководителей лишь женщины-казашки превосходили русских женщин по самооценке своего делового стиля.

**ВРЕЗКА 16**

Исследование самооценки и уверенности в себе у лидеров разной степени легитимности Т. В. Бендас (2000, 2002).

**Испытуемые**: лидеры и руководители обоего пола русской и казахской этнической принадлежности — 4 выборки:

1) стихийные лидеры (ставшие таковыми в лабораторном эксперименте — 33 человека: 21 женщина и 12 мужчин);
2) лидеры студенческих организаций (100 человек);
3) лидеры общественных организаций (30 человек);
4) руководители вузов (от заведующих кафедрами до ректоров — 100 человек).

Во всех выборках, кроме первой, было равное количество мужчин и женщин, русских и казахов. Всего испытуемых было 263 человека (136 женщин и 127 мужчин, 134 русских и 129 казахов).

**Методики**: MMPI (направлена на изучение глубинных характеристик личности), методика Т. Лири (изучает скорее представление о себе); методика Р. Бейлза—Ц. Шнейера (самооценка своего делового стиля).

**Математическая обработка**: различия по *t*-критерию Стьюдента.

**Результаты**

1. Среди стихийных лидеров:
   - ▷ русские женщины превосходили мужчин-казахов по социальной уверенности (MMPI).
2. Среди студенческих лидеров:
   - ▷ русские женщины превосходили мужчин-казахов по уверенности в себе (методика Лири);
   - ▷ русские женщины превосходили женщин-казашек по уверенности в себе (методика Лири);
   - ▷ русские мужчины превосходили женщин-казашек по уверенности в себе (методика Лири).
3. Среди лидеров общественных организаций:
   - ▷ мужчины-казахи воспринимали себя как более уверенных в себе, чем русские женщины (методика Лири).
4. Среди руководителей:
   - ▷ женщины-казашки превосходили русских женщин по самооценке своего делового стиля (методика Р. Бейлза—Ц. Шнейера).

**Выводы**

1. На самооценку и уверенность в себе оказывают влияние этническая принадлежность и гендер.

2. Обладая неуверенностью как глубинной характеристикой, представители казахской культуры демонстрируют компенсаторную реакцию (особенно мужчины), стараясь соответствовать гендерному стереотипу и «стереотипу должности».

3. Тип лидерства, характер деятельности, по-видимому, не связаны с самооценкой и уверенностью в себе.

На самооценку и уверенность в себе оказывают влияние культура и гендер (первая, по-видимому, больше). Обладая неуверенностью как глубинной харак-

теристикой, представители казахской культуры демонстрируют компенсаторную реакцию (особенно мужчины), стараясь соответствовать гендерному стереотипу и «стереотипу должности».

Поскольку сходные результаты были обнаружены практически у всех типов лидеров, можно заключить, что тип лидерства, характер деятельности, по-видимому, не связаны с самооценкой и уверенностью в себе.

Такое сложное переплетение влияния культуры и пола на показатели самооценки и уверенности в себе вполне закономерно и свидетельствует о неоднозначности и сложности данного вопроса. В одних случаях большее влияние оказывает фактор культуры, в других — фактор пола.

Снова обращаем внимание на то, сколь продуктивным в исследовании является сочетание факторов пола и этнической принадлежности: женщины, воспитанные в разной этнической среде, — это разные женщины (то же самое можно сказать и о мужчинах): т. е., имея один и тот же пол, они обладают разным гендером (в смысле — социальным полом) и соответствующими ему характеристиками.

**Гендерная идентичность.** В уже упоминавшемся исследовании греческого психолога Кристины Атанасиади, помимо всего прочего, затрагивались и вопросы о гендерной идентичности. Она обнаружила опасения за свою женственность, проявляющуюся в защитных реакциях у обеих групп женщин-испытуемых: и у тех, кто был ориентирован на успех (они вместо понятия «карьера», которое обычно ассоциируется с маскулинными ценностями, использовали слово «работа» как менее угрожающее сохранению фемининной идентичности), и у тех, кто отказывался от карьеры в пользу семьи (они всячески подчеркивали в своих рассуждениях, что подобный выбор они сделали сами, чтобы, по мнению автора, не признавать факт своего вытеснения с рынка труда). Кристина Атанасиади объясняет эту противоречивость взглядов испытуемых тем, что они находятся в ситуации конфликта, вынужденного выбора между семьей и карьерой, под давлением противоречивых требований, предъявляемых обществом Греции к женщине, которая должна быть одновременно и традиционной, и современной (Athanasiadou C., 1997).

Однако Кристина Ройан с соавторами (Rojahn K., Fischer A. H., 1997) в своем исследовании польских и голландских женщин-менеджеров установила, что испытуемые интегрировали в своей личности женственность и лидерство, хотя польская выборка в более благоприятной ситуации по отношению к женщине в этой роли демонстрировала более здоровую гендерную идентичность. Однако авторы также считают, что предъявление противоречивых требований к женщине-лидеру со стороны общества (необходимость адаптации к мужскому деловому миру с непременным сохранением феминности) может вести к ролевому конфликту у нее.

Здесь мы можем констатировать, что, хотя в более благоприятной ситуации находятся женщины тех стран и культур, где меньше предубеждений против женского лидерства, все же, по-видимому, практически все женщины-лидеры находятся в ролевом конфликте (между женской ролью, предписывающей подчиняться, и лидерской — повелевать). И психологам следует уделять внимание именно женщинам-лидерам.

**Качества личности, способствующие и препятствующие лидерству (доминантность, агрессивность, эмоционально-волевые качества лидера).** В своем

исследовании рядовых испытуемых мы не обнаружили гендерных различий по тревожности, доминантности и агрессивности (факторы *O* и *E* Кеттелла и шкала сдерживания агрессии MMPI соответственно) в выборке студентов (100 человек, поровну женщин и мужчин, русских и казахов), хотя этот результат не является гендерно типичным: мы снова наблюдаем, как современная молодежь не соответствует гендерным стереотипам!

Однако испытуемые-казахи отличались большей тревожностью по сравнению с русскими, по-видимому, находясь под большим давлением мнения окружающих, и в частности вышестоящих начальников и вообще старших по возрасту, — ценность, характерная для казахской культуры.

Снова проявляется большая мощность этнической культуры, нежели просто половой принадлежности.

Что же касается лидеров, то здесь снова наблюдалось сложное влияние гендера, этнической принадлежности и ситуативной переменной (деятельности лидера, специфики его лидерской ситуации) — см. материал врезки 17).

**ВРЕЗКА 17**

Исследование доминантности, агрессивности, эмоционально-волевых качеств у лидеров разной степени легитимности Т. В. Бендас (2000, 2002).

**Испытуемые**: лидеры и руководители обоего пола русской и казахской этнической принадлежности — 4 выборки:

1) стихийные лидеры (ставшие таковыми в лабораторном эксперименте — 33 человека: 21 женщина и 12 мужчин);
2) лидеры студенческих организаций (100 человек);
3) лидеры общественных организаций (30 человек);
4) руководители вузов (от заведующих кафедрами до ректоров — 100 человек).

Во всех выборках, кроме первой, было равное количество мужчин и женщин, русских и казахов. Всего испытуемых было 263 человека (136 женщин и 127 мужчин, 134 русских и 129 казахов).

**Методики:** MMPI (направлена на изучение глубинных характеристик личности), Т. Лири (изучает скорее представление о себе), вопросник Кеттелла, методика Сонди.

**Математическая обработка**: различия по *t*-критерию Стьюдента.

**Результаты**

1. Среди стихийных лидеров:

а) русские лидеры обладали большей эмоциональной устойчивостью и беспечностью (факторы *C* и *F* Кеттелла) и меньше беспокоились о своем здоровье (шкала ипохондрии MMPI), чем казахские лидеры;

б) русские женщины превосходили казахских по эмоциональной устойчивости и беспечности (факторы *C* и *F* Кеттелла), эмоциональности (шкала MMPI) и уступали им по беспокойству о своем здоровье и депрессивности (шкалы ипохондрии и депрессии MMPI);

в) русские мужчины уступали казахским мужчинам по самоконтролю поведения (фактор *Q*-3 Кеттелла);

г) русские мужчины превосходили казахских женщин по сдерживанию агрессии и уступали по волевым качествам (шкалы MMPI);

д) русские женщины превосходили мужчин-казахов по доминантности и беспечности (факторы *E* и *F* Кеттелла), а также эмоциональности и уступали им по депрессивности и психастении (соответствующие шкалы MMPI).

2. Среди студенческих лидеров:

а) русские женщины превосходили казахских по доминантности–подчиненности (Лири);

б) русские женщины превосходили мужчин-казахов по доминантности (Кеттелл и Лири) и беспечности (фактор *F*), а также по ипохондрии и самоконтролю (MMPI);

в) женщины-казашки превосходили русских мужчин по доминантности и беспечности (факторы *E* и *F* Кеттелла), а также по подчиненности (Лири), ориентации на трату энергии (Люшер), воле, тревожности (MMPI) и уступали им по самоконтролю поведения (фактор *Q*-3 Кеттелла) и депрессивности (шкалы MMPI).

3. Среди лидеров общественных организаций:

а) казахи превосходили русских по сдерживанию агрессии (MMPI), по одним показателям самоконтроля поведения (фактор *Q*-3 Кеттелла), но уступали по другим (MMPI);

б) русские женщины превосходили казахских по самоконтролю поведения (фактор *Q*-3 Кеттелла);

в) русские мужчины превосходили казахских по самоконтролю (MMPI);

г) русские женщины превосходили казахских мужчин по ипохондрии (MMPI);

д) женщины-казашки превосходили русских мужчин по эмоциональности, ипохондрии и сдерживанию агрессии и уступали им по тревожности и самоконтролю (все — шкалы MMPI).

4. Среди руководителей:

а) русские мужчины воспринимали себя как более склонных подчиняться, чем казахские мужчины (Лири);

б) русские женщины превосходили мужчин-казахов по доминантности (фактор *E* Кеттелла) и ипохондрии (MMPI);

в) женщины-казашки превосходили русских мужчин по сдерживанию агрессии и доминантности (фактор *E* Кеттелла), но считали себя более подчиненными (Лири).

**Выводы**

1. Изучаемые личностные качества взаимосвязаны с этнической принадлежностью, гендером и спецификой лидерской деятельности.

2. Наименьшие отличия обнаружены у вузовских руководителей — по-видимому, требования к лидерской роли здесь самые жесткие, что делает фактор деятельности самым мощным (по сравнению с факторами гендера и этнической культуры).

3. Глубинные характеристики и воспринимаемые самим испытуемым на сознательном уровне могут не совпадать (доминантность и подчиненность) — он старается соответствовать гендерному стереотипу (связывающему подчиненность с женщиной, а доминантность — с мужчиной).

4. Обнаруженная в ряде случаев большая доминантность женщин-лидеров (по сравнению с мужчинами) — гендерно атипичный результат и, возможно, является компенсаторной.

Вновь мы видим, что личностные качества находятся под влиянием трех факторов: культуры, гендера и типа лидерской деятельности.

Поскольку требования к деятельности у вузовских руководителей, по-видимому, самые жесткие, закономерно, что здесь наблюдались редкие различия (как гендерные, так и этнические). Видимо, фактор деятельности «забивает» остальные факторы.

Важно также, что, несмотря на обладание глубинными характеристиками (доминантностью, к примеру, выявленной по Кеттеллу или MMPI), испытуемые на

сознательном уровне стараются соответствовать гендерному стереотипу (ожидающему от женщины подчиненности, а от мужчин — доминантности).

Есть основания считать, что обнаруженная в ряде случаев большая доминантность женщин-лидеров (по сравнению с мужчинами) — гендерно атипичный результат и, возможно, является компенсаторной (женщинам в отличие от мужчин необходимо доказывать, что они способны быть лидерами).

**Макиавеллизм.** В своем исследовании (выборка та же, что и в предыдущем пункте) мы ожидали обнаружить половые различия, как у других исследователей (см. предыдущую главу), а именно превосходство мужчин над женщинами, а также превосходство казахов над русскими.

Однако Мак-шкала-*V*, применявшаяся нами (методика Р. Кристи и Ф. Гейза), не позволила получить ни гендерных, ни культурных различий. Обнаруженная же значимая отрицательная корреляция по Пирсону ($p < 0{,}05$) между возрастом и показателем макиавеллизма (363 испытуемых от 16 до 70 лет) позволяет предположить, что последний характерен для всей молодежной выборки: определенный цинизм, восприятие лжи во имя собственной выгоды как нормы, стремление к манипулированию окружающими более свойственны молодому поколению, нежели более старшим.

Подобные данные еще раз подчеркивают сложность получения различий по личностным характеристикам — к факторам пола и культуры добавляется и возраст испытуемых, который необходимо учитывать в исследовании, ибо разные результаты могут быть получены и на зрелой выборке, но состоящей из разных поколений или даже когорт.

**Предубеждения против женщин-лидеров и существование барьеров на их пути к успеху** обнаружены во многих странах:

- на Тайване (Horng R.-I., Chen P.-H., 2000);
- в Японии (Sakata K., Yamaura K., 2000; Uryu Y., Kayo M., 2000);
- в Южной Африке (van Eeden Chr., Wissing M., 2000);
- в Турции (Arman G., Okay B., 2007);
- Испании (Cemborain E. E., 2007);
- и даже в прогрессивной (в гендерном плане) Скандинавии. Так, Биржит Хэнссон и Я. Хорнквист установили, что в Северной Швеции, несмотря на хорошие в целом условия жизни женщин, они сами подчеркивали свой более низкий статус по сравнению с мужчинами (Hansson B., Hornquist J. O., 2000).

Как можно видеть из материалов этого раздела, кросс-культурных исследований, изучающие гендер и культуру, применительно к лидерству очень мало (как мало и закономерностей, отражающих культуральную специфику лидерства или отсутствие такой специфики). Однако это еще больше повышает их ценность.

## Лидеры как носители гендерных и этнических стереотипов

Поскольку лидеры оказывают влияние на формирование общественного мнения, в частности на формирование в обществе различных стереотипов, тем самым вли-

яя и на взаимоотношения разных общественных групп, мы предприняли специальное исследование лидеров общественных (неправительственных) организаций (как носителей гендерных и этнических стереотипов в формировании взаимоотношений между представителями различных культур, проживающих на территории Оренбургской области) — при поддержке гранта N05–06–81600а/У Фонда РГНФ (в исследовании, выполненном под нашим руководством, принимали участие: Т. В. Бендас, И. С. Якиманская, Е. А. Трифонова и др.).

Оренбуржье представляет собой типичный регион России с ее полиэтнической структурой населения, и здесь проблема влияния лидеров на межэтнические отношения является очень актуальной.

В качестве испытуемых выступали лидеры общественных (неправительственных) организаций: изучались их знания этнической культуры и отношение к 10 наиболее многочисленным этническим группам указанного региона (русским, татарам, казахам, украинцам, башкирам, мордвинам, немцам, чувашам, белорусам, евреям).

**Исследование лидеров общественных (неправительственных) организаций, выполненное под руководством Т. В. Бендас**[1]

Процедура исследования — 4 этапа:

1) разработка новых исследовательских методик; апробация и модификация известных методик;
2) проведение пилотажного исследования — глубинного интервью с лидерами общественных организаций;
3) проведение основного исследования с основной группой испытуемых — лидерами общественных (неправительственных) организаций по всему комплексу методов и методик;
4) проведение фокус-групп и тренинговых занятий по профилактике неконструктивных способов межкультурного взаимодействия.

**Испытуемые**: на основном этапе: лидеры общественных (неправительственных) организаций — представители самой многочисленной и титульной этнической группы Оренбуржья.

Характеристика выборок на каждом этапе:

1) студенты Оренбургского госуниверситета — 60 человек (30 женщин и 30 мужчин, возраст: 20–30 лет; этническая принадлежность: все — русские);
2) лидеры общественных (неправительственных) организаций (10 человек, 8 мужчин и 2 женщины, возраст: 40–60 лет; этническая принадлежность: 8 — русские, 2 — татары);
3) основная категория испытуемых — лидеры общественных (неправительственных) организаций (61 человек, руководители (или их заместители) общественных организаций Оренбургской области: 38 мужчин, 23 женщины, возраст от 25 до 64 лет, средний возраст 42 года; этническая принадлежность: 7 татар, остальные русские;

[1] В исследовании принимали участие: Т. В. Бендас, И. С. Якиманская, Е. А. Трифонова, Т. А. Ульчева, О. С. Карымова, А. М. Молокостова и др.) — при поддержке гранта N05-06-81600а/У Фонда РГНФ (Бендас Т. В., Якиманская И. С., 2006).

4) 3 группы (женская, мужская, смешанная), всего 18 человек — лидеры и участники общественных организаций Оренбуржья, возраст: 25–49, 25–50 и 20–31 год (в женской, мужской и смешанной группах соответственно).

Всего в исследовании приняли участие 131 человек (55 женщин, 76 мужчины; возраст: 20–64 лет; 10 испытуемых татарской национальности, остальные русские).

**Методы и методики исследования** (процедура их разработки и модификаций и сами методики подробно описаны в нашей монографии (Бендас Т. В., Якиманская И. С., 2006)):

а) тест этнической компетентности (разработан Т. В. Бендас, И. С. Якиманской, Е. А. Трифоновой, А. М. Молокостовой);

б) глубинное интервью (вопросы разработаны И. С. Якиманской и Т. В. Бендас) включало в себя 5 блоков:

- ✧ взгляды на жизнь;
- ✧ социальное окружение и личностные характеристики;
- ✧ картина мира, ценностные ориентации;
- ✧ этнические стереотипы, представление об этносах и межэтнических отношениях;
- ✧ гендерные лидерские стили;

в) шкала социальной дистанции Э. Богардуса (модификация Т. В. Бендас) — для оценки предлагались вышеперечисленные 10 этнических групп;

г) семантический личностный дифференциал (авторы — сотрудники психоневрологического института им. В. М. Бехтерева) — модификация И. С. Якиманской;

д) техника репертуарных решеток Г. Келли (модификация И. С. Якиманской применительно к этническим группам Оренбуржья);

е) методика «Оценка состояний психической активации, интереса, эмоционального тонуса, напряжения и комфортности» (Н. А. Курганский);

ж) опросник нервно-психического напряжения (Т. А. Немчин).

**Математическая обработка данных**: контент-анализ (высказывания, полученные в интервью и по методике Келли); факторный анализ по методу максимального правдоподобия с использованием варимакс-вращения (методика личностного дифференциала), кластерный анализ (методика Келли), корреляционный анализ (коэффициент Пирсона) и различия между женщинами и мужчинами (*t*-критерий Стьюдента, *f*-критерий Фишера), подсчитывались первичные статистические показатели.

**Основные результаты** (приводятся только статистически значимые) и выводы исследования (для удобства анализа они приводятся в соответствии с тремя выдвинутыми гипотезами исследования (основными и альтернативными)

**Гипотеза 1.** Этническая компетентность — знание особенностей культуры этнических групп, включая и свою собственную, — увеличивает вероятность позитивного отношения к этим группам.

**Гипотеза 2 (альтернативная первой).** Этническая некомпетентность — незнание особенностей культуры этнических групп, включая и свою собственную, — увеличивает вероятность негативного отношения к этим группам.

1. Обе гипотезы подтвердились лишь частично. Гипотеза 1 подтвердилась в отношении других групп, но не своей собственной (в последнем случае наблюдается обратное соотношение: знание собственной культуры ведет к негативному отношению к ней). Гипотеза 2 подтвердилась также частично — этническая некомпетентность ведет либо к позитивному, либо к нейтральному отношению к определенному этносу.

2. В целом прослеживается следующая закономерность: увеличение этнической компетентности может вести к увеличению как позитивного, так и негативного отношения к этническим группам (в этом случае рост знаний о культуре, общение с ее представителями приводят к увеличению вероятности получения негативного опыта и формирования негативного же отношения). Общая этническая компетентность позитивно связана с парциальной компетентностью (знание особенностей определенной этнической группы). Отношение к этнической группе формируется через знание–незнание культуры как данной группы, так и других этнических групп. Связь некомпетентности с позитивным или нейтральным отношением к этносу — это неадекватная реакция на отсутствие информации, когда вместо знания возникает этнический стереотип.

3. Обнаруженная закономерность позволяет предположить наличие четырех типов испытуемых как субъектов восприятия или носителей этнических стереотипов (названия приведены в кавычках, что подчеркивает их условность):

1) «адекватное восприятие» (этнически компетентные и позитивно настроенные к другим группам);
2) «разочарование» (этнически компетентные и негативно настроенные к другим группам: знание увеличивает расстояние «я — другой»);
3) «размытость этнических стереотипов» (этнически некомпетентные и позитивно настроенные к другим группам);
4) «предубеждение» (этнически некомпетентные и негативно настроенные к другим группам).

4. Классификация по объекту восприятия (10 этнических групп): четыре типа, в отношении к которым наблюдается:

а) «адекватная компетентность» — их хорошо знают, полно описывают (интервью), испытуемые показали однородные (совпадающие) результаты: это русские, казахи, украинцы, мордвины. Эти этнические группы — самые многочисленные в Оренбуржье. Особо выделяются русские (получены данные о неопределенности, размытости этнического стереотипа в отношении русских либо об отсутствии стереотипности (и, напротив, адекватности) в восприятии русских при большом опыте общения с ними);
б) «стереотипная компетентность» — испытуемые достаточно полно описывают эту группу, данные однородны, однако по тесту этнической компетентности обнаруживаются низкие результаты, т. е. знание культуры не совсем верное. Такой тип восприятия наблюдается по отношению к еврейской этнической группе (объясняется малочисленностью этой группы и достаточно активным поведением ее представителей, находящим отражение в различных анекдотах, притчах, байках, которые формируют этнический стереотип);

в) «амбивалентная компетентность» — высокие показатели компетентности сопровождаются их неоднородностью (т. е. наблюдается и очень высокая, и очень низкая компетентность). Наиболее противоречивы знания о белорусах, а также о татарах, немцах, башкирах. Вряд ли эти данные можно объяснить количеством ее представителей — здесь есть и многочисленные, и малочисленные группы. Возможно, это связано с тем, что одни элементы культуры хорошо знакомы окружающим русским, а другие — нет. И в целом можно констатировать недостаточное знание этнической культуры, раз имеются лица, почти незнакомые с ней;

г) «некомпетентность» — по ряду методик обнаружилось полное совпадение: наименее известна нашим испытуемым чувашская этническая культура. Поэтому необходимо распространение соответствующих знаний, в том числе и с помощью средств массовой коммуникации, — особенно это касается этнических групп, попавших в категории «в» и «г».

5. В целом 10 этнических групп оцениваются скорее положительно, чем отрицательно; сравнительно малое число амбивалентных и нейтральных высказываний и практически отсутствие отказов говорить на эту тему свидетельствуют об осознанном характере преобладающего позитива в отношении к другим этническим группам.

Результаты исследования позволяют выделить пять типов отношений к этническим группам (по соотношению позитивных и негативных высказываний):

1) «высокопозитивное» — по отношению к евреям и немцам (как к представителям успешных групп, а к немцам — еще и в связи с особым интересом к их культуре, который был зафиксирован, — данные корреляционного анализа);
2) «умеренно позитивное» — по отношению к белорусам, украинцам (наиболее близким к русским), а также по отношению к мордвинам и казахам;
3) «амбивалентное» (большое число как позитивных, так и негативных высказываний) — по отношению к татарам и русским. Первые — самая многочисленная группа (после титульной), и богатый опыт общения с ними может сопровождаться кроме позитивных моментов еще и рядом конфликтов и обид и, следовательно, вести к формированию негативного отношения. Подобное же отношение к своему этносу свидетельствует также как об отсутствии этноцентризма (как более зрелой стадии развития этноса) у русских, так и о наличии недовольства собой, что как характерную особенность отмечают иностранцы в общении с русскими и с советскими людьми вообще, — последнее сформировалось, как нам кажется, именно в советское время как элемент «этнического гигантизма» («Мы лучше всех или мы хуже всех»);
4) «скорее негативное» отношение (малое число позитивных и среднее — негативных высказываний) наблюдается к башкирам. В то же время, по данным корреляционного анализа (методики этнической компетентности и самочувствие — активность — настроение), знание о башкирах связано с интересом к ним, а еще и с показателями эмоционального благополучия или неблагополучия (что может объясняться близостью территории республики Башкортостан: с одной стороны, знакомое не вызывает беспокойства, тревоги, а с другой — может порождать неблагоприятный этнический стереотип);

5) «недифференцированное» отношение (малое число как позитивных, так и негативных высказываний) наблюдалось по отношению к чувашам, что объясняется почти полным отсутствием знаний об этой культуре.

**Гипотеза 3.** Существует оптимальная (средняя) дистанция между этническими группами, которая отражает их благоприятные взаимоотношения.

**Гипотеза 4 (альтернативная третьей).** Слишком близкая и слишком далекая дистанция отражает неблагоприятные отношения между этническими группами.

6. Подтвердились обе гипотезы, так как они отражают одну и ту же закономерность. Максимально приемлемая для нашей выборки субъективная дистанция — работа с представителями исследуемых этнических групп в одном учреждении и жизнь в одном подъезде дома, а максимально неприемлемая возникает, если представители исследуемых этнических групп образуют на территории Оренбургской области свою автономию и вступают в брак с детьми испытуемых.

7. В восприятии наших испытуемых все этнические группы можно разделить на шесть категорий (по двум основаниям — субъективная дистанция и эмоциональное отношение):

1) «максимальная близость и амбивалентное отношение» наблюдались при восприятии русских и немцев (данные характеризовались однородностью). Это значит, что их выбирают в качестве не только соседей, коллег по работе, но и интимных партнеров и супругов для своих детей. Отношение к этим этническим группам противоречиво связано с ценностями «близкий друг» и «друг, в котором разочаровались». Интерес, который вызывают немцы, и отношение к ним как к успешным людям (которые могут вызвать как восхищение, так и зависть) могут порождать указанную амбивалентность.

   Отношение к русским было позитивно связано также с классом ценностей «отец» и «мать». То есть наши испытуемые, безусловно, осознают себя как часть этноса «русские», отождествляют себя с ним, но относятся противоречиво. Эти данные подтверждают изложенные выше — об амбивалентности этнического стереотипа «русские»;

2) «умеренная близость и позитивное отношение» — так воспринимались украинцы (по некоторым параметрам они даже превосходят русских: позитивная связь с ценностями «близкий друг», а также лица, «олицетворяющие успех, счастье, нравственность», и с ценностями «предпочитаемые родители»; правда, имелась связь и с ценностью «бывший друг», что, возможно, отражает тоску испытуемых, связанную с распадом Советского Союза и утратой связей с бывшей советской республикой, с культурой, наиболее близкой к русской). То есть такая умеренная дистанция, очевидно, оптимальна для установления гармоничных отношений между этническими группами, максимальная же близость чревата появлением негативного отношения к этнической группе;

3) «умеренная дистанция (не очень близкая, но и не далекая) и нейтральное отношение» — сюда были отнесены белорусы и башкиры. В отличие от предыдущей категории здесь не наблюдались связи с ценностями близких людей. Но нам представляется, что вторая и третья категории дистанций и отношений — оптимальные для проживания в одном государстве и в одном городе;

4) «умеренная дистанция и амбивалентное отношение» — татары. Выше уже отмечалось, что эта этническая группа занимает особое положение. Она вторая

по численности в Оренбургской области, и к ней наблюдается амбивалентное отношение. Наши испытуемые ее представителей воспринимали как успешных, возможных супругов, друзей, но и тех, в ком разочаровались. В силу этой амбивалентности с этой группой, как и с первой, возможны напряжения в отношениях;

5) «далекая дистанция и позитивное отношение» — казахи (воспринимаются как успешные и высоконравственные, привлекательные) и евреи;
6) «далекая дистанция и амбивалентное отношение» вызывают мордвины и чуваши (связь с классами ценностей «близкий друг» и «друг, в котором разочаровались»). Первая этническая группа воспринимается как источник максимальной скрытой угрозы (все другие этнические группы также воспринимались как источник такой угрозы, воплощающейся в образе «другого», т. е. не похожего на испытуемого) и вызывающая эмоциональный тонус (это могут быть как позитивные, так и негативные эмоции). Здесь также вероятны напряжения в отношениях, которые, возможно, не осознаются испытуемыми.

**Гипотеза 5.** Существуют гендерные различия между лидерами в этнической компетентности, отношении к различным этническим группам и личностных характеристиках, которые отражают существующие в обществе гендерные стереотипы.

**Гипотеза 6 (альтернативная пятой).** Гендерные различия между лидерами в этнической компетентности, отношении к различным этническим группам и личностных характеристиках (которые отражают существующие в обществе гендерные стереотипы) отсутствуют.

8. По большому числу показателей подтвердилась пятая гипотеза. Женщины проявили большую этническую компетентность, чем мужчины, особенно в знании национальной кухни разных народов и соотнесении ее с конкретной этнической группой, а также в области соотношения большой этнической группы с ее этническими разновидностями (или субгруппами). Этот результат представляется нам закономерным —женщины больше интересуются особенностями быта других людей, чем мужчины.

9. В целом женщины были более толерантны по отношению к другим этническим группам (что, в принципе, и отражает гендерный стереотип, и является гендерно типичным результатом); они предпочитают иметь более близкую дистанцию с ними во многих ситуациях по сравнению с мужчинами:

а) «политические ситуации»: женщины чаще, чем мужчины, выражают согласие с тем, чтобы за пределами Оренбургской области были образованы: самостоятельное государство (мордва, белорусы и казахи); автономия на территории области (немцы, русские, белорусы и казахи); чтобы представители этнических групп жили на территории области как полноправные граждане (немцы, русские, мордвины, украинцы);
б) «соседи»: женщины и здесь более терпимы — они чаще мужчин согласны, чтобы их далекими (башкиры) или близкими соседями (башкиры, татары, мордвины) были представители других этнических групп (по поводу остальных групп половых различий не обнаружено);
в) «сексуальные партнеры»: вопреки традиционному гендерному стереотипу (что мужчины стремятся к разнообразию партнеров и более терпимы к их не-

похожести на себя, нежели женщины) женщины чаще мужчин соглашались представить в качестве сексуального партнера членов различных этнических групп (русские, башкиры, мордвины, украинцы);

г) «супруги дочерей или сыновей»: женщины чаще мужчин предпочитали видеть в качестве таковых евреев, башкир, белорусов.

Любопытно, что по всем трем ситуациям, связанным с коллегами по работе (очевидно, эти ситуации можно считать в какой-то мере мужской епархией), половые различия отсутствуют.

10. У женщин-лидеров были более выражены (по сравнению с мужчинами): физический дискомфорт, болевые ощущения, повышенная двигательная активность, умственная работоспособность, память, сообразительность, степень напряжения; женщины выбирали полюса по семантическому дифференциалу в категории «я-сам»: силу, неискренность, разговорчивость, добросовестность, неуверенность, общительность, самостоятельность (мужчины выбирали соответственно противоположные полюса: слабость, честность, молчаливость, безответственность, уверенность, нелюдимость, несамостоятельность). За исключением данных о силе, сообразительности, самостоятельности у женщин, все результаты являются отражением существующих в обществе гендерных стереотипов.

11. Вопреки существующим ожиданиям (возникшим на основании гендерных исследований) наши испытуемые-женщины продемонстрировали по ряду показателей большую вариативность (т. е. часто встречались как высокие, так и низкие показатели), нежели мужчины (их данные отличались средними величинами). Такой гендерно атипичный результат может объясняться тем, что наши испытуемые были лидерами. Как было показано в предыдущей главе, между лидерами разного пола (в отличие от рядовых участников исследований) довольно часто либо исчезают различия, либо они соответствуют не гендерному стереотипу, а, напротив, реверсивному стереотипу — т. е. порой лидеры-женщины более похожи на рядовых мужчин, чем лидеры-мужчины.

**Гипотеза 7.** Лидеры общественных организаций испытывают напряжение (явное или скрытое) по вопросам межэтнических отношений и нуждаются в коррекции своих ценностно-смысловых установок, взглядов, отношений к другим этническим группам, а также в коррекции своих эмоциональных состояний.

**Гипотеза 8 (альтернативная седьмой).** Лидеры общественных организаций не испытывают напряжения (явного или скрытого) по вопросам межэтнических отношений и не нуждаются в коррекции своих ценностно-смысловых установок, взглядов, отношений к другим этническим группам, а также в коррекции своих эмоциональных состояний.

12. Подтвердилась седьмая гипотеза. Факторный анализ показал, что «образ лидера» представляет собой амбивалентный феномен (как при самооценке, так и при оценивании «другого»). Выделенная двойственность отражает «силу я» и «слабость я» лидера.

13. Структура «образа лидера» формируется двумя факторами: «лидерским потенциалом» и «социальной желательностью». В «я-образе» руководителей преобладает фактор «лидерский потенциал», причем с деловой направленностью, а в образе «другого» — фактор «социальная желательность», отражающий в большей степени пассивную и несколько настораживающую гражданскую пози-

цию. В «Я-образе» лидеров присутствует некая теневая сторона, отражающая личностные качества, противоречащие природе лидерства. Вероятно, это связано с определенными личностными проблемами испытуемых и отражает некий внутриличностный конфликт.

Полученные данные позволяют выработать рекомендации по построению гендерно сбалансированной политики, способствующей гармонизации межэтнических отношений (Бендас Т. В., Якиманская И. С., 2006).

Из результатов, представленных выше, хотим обратить внимание на следующие.

Знание культуры не ведет автоматически к увеличению позитивного отношения (напротив, может вызвать и негативное). Однако полное незнание — неблагоприятный фактор для формирования адекватного представления о других этнических группах и другой культуре (в этом плане, на наш взгляд, лучше слегка негативное — со знанием недостатков представителей данной культуры, нежели обобщенное идеализированное позитивное, которое впоследствии может привести к разочарованиям).

Полученные данные позволили составить нам несколько типологий (что представляется нам весьма ценным):

- типология испытуемых как субъектов восприятия: 1) с адекватным восприятием; 2) разочарованием; 3) размытостью этнических стереотипов; 4) с предубеждениями против этнических групп — в дальнейших исследованиях предстоит выяснить распространенность указанных гипотетических типов; в частности, есть основание утверждать, что к 1-му и 3-му типам чаще относятся женщины, а ко 2-му и 4-му — мужчины;
- типология этнических групп как объектов восприятия глазами русских лидеров общественных организаций, в отношении к которым наблюдается: адекватная компетентность (к русским, казахам, украинцам, мордвинам); стереотипная компетентность (к евреям); амбивалентная компетентность (к белорусам, татарам, немцам, башкирам); некомпетентность (к чувашам);
- типология этнических групп как объектов отношения: высокопозитивного (к евреям и немцам); умеренно позитивного (к белорусам, украинцам, мордвинам, казахам); амбивалентного (к татарам и русским); скорее негативного (к башкирам); недифференцированного (к чувашам);
- типология этнических групп (по двум основаниям — субъективной дистанции и эмоциональному к ним отношению): с максимальной близостью и амбивалентным отношением к ним (к русским и немцам); с умеренной близостью и позитивным отношением (к украинцам); с умеренной по близости дистанцией и нейтральным отношением (к белорусам и башкирам); с умеренной по близости дистанцией и амбивалетным отношением (к татарам); с далекой дистанцией и позитивным отношением (к казахам и евреям); с далекой дистанцией и амбивалентным отношением (к мордвинам и чувашам).

Интересны данные об оптимальной дистанции к этнической группе, которая, по-видимому, наиболее благоприятна для создания гармоничных межэтнических отношений.

Важный результат — об амбивалетном отношении русских лидеров к своей этнической культуре. Его необходимо проверить в дальнейших исследованиях.

Есть основания считать (учитывая то, как было организовано исследование), что мы получили данные не только об осознаваемых, но и о несознаваемых аспектах межэтнических отношений, что также весьма ценно.

Очень интересные результаты получены о гендерных различиях. То, что женщины проявили большую этническую компетентность и предпочитали иметь более близкую дистанцию с другими этническими группами во многих ситуациях (а значит, были более толерантны по отношению к ним), чем мужчины, нам представляется закономерным.

Обнаружился и любопытный феномен реверсивного гендерного стереотипа (когда лидеры-женщины больше похожи на рядовых мужчин, чем лидеры-мужчины).

Нам кажется, что гендерный аспект проблемы необычайно актуален. В этом плане можно обратить внимание на пол субъекта и объекта восприятия. Так, мы по-разному воспринимаем женщину и мужчину как представителей одной и той же этнической группы. В частности, в нашем исследовании лидеры русской этнической принадлежности иногда особо подчеркивали пол тех, кого они описывали (у татар — женщины-«хозяйки» — как позитивный признак этноса). По нашему предположению, образ женщины может быть более позитивным, чем образ мужчины иной этнической группы, поскольку именно от мужчины-«чужака» может исходить потенциальная угроза. В то же время можно и в дальнейшем ожидать гендерных различий, когда речь идет о субъекте восприятия (у нас это обнаружилось также, но необходимо проверить, насколько глобальна данная закономерность при изучении лидеров с иной этнической принадлежностью, нежели это было у нас). Учитывая данные гендерной психологии, женщины будут более толерантны к другим этносам, чем мужчины. Эти предположения предстоит проверить в дальнейших исследованиях.

То, что личность лидера амбивалентна, что они испытывают постоянные напряжение и тревогу, — также важный результат. Мы неоднократно обращали и обращаем на это внимание: лидеры — часто люди неблагополучные. И они нуждаются в специальной помощи психологов, в частности, в коррекции своих ценностно-смысловых установок, взглядов, отношений к другим этническим группам, а также в коррекции своих эмоциональных состояний.

Участниками нашей исследовательской группы (под руководством И. С. Якиманской) была проведена определенная психокоррекционная работа с лидерами и составлены методические рекомендации, которые могут быть полезны разным специалистам, в том числе и работающим в администрациях городов России, по построению гендерно сбалансированной политики, способствующей гармонизации межэтнических отношений.

Наше исследование было поисковым — только нащупывающим пути разработки проблемы. Дальнейшие исследования следует провести не только среди лидеров, но и среди «нелидеров». Возможно при этом уточнение обнаруженных типологий. В частности, очень актуальной представляется идея изучения межэтнических отношений в семьях, смешанных по этническому признаку. Необходимо одновременно учитывать фактор гендерной (в том числе психологический пол как проявление маскулинности, феминности или андрогинности) и этнической принадлежности испытуемых в одном и том же исследовании.

Полученные результаты (как и методики, и процедура исследования) могут быть полезны отечественным ученым, которых интересуют проблемы кросс-культурного изучения лидерства.

# Гендерные модели поведения лидера и их проявление в кросс-культурных исследованиях

## Гендерные модели поведения лидера

Итак, проанализировав большое количество экспериментальных данных и учитывая теоретические положения многих зарубежных и отечественных ученых (в том числе и данные по поведению вожака в сообществе животных), мы сформулировали свою **концепцию гендерных моделей поведения лидера** (см. нашу докторскую диссертацию — Бендас Т. В., 2002). Мы упоминали о ней по ходу текста, а здесь приведем полностью основные ее положения (она позволяет обобщить множество экспериментальных данных в психологии лидерства). В скобках мы даем пояснения: там, где могут возникать вопросы о принадлежности некоторых признаков к той или иной модели. Мы считаем, что моделей лидерства может быть, строго говоря, множество. Поскольку охватить их все невозможно, мы выделили только некоторые, наиболее распространенные.

Этих моделей четыре: две из них являются основными (конкурентная и кооперативная) и «антагонистичны» друг другу, две другие (маскулинная и феминнная) — разновидности первой. Иначе говоря, три модели противопоставляются четвертой. Поскольку в этих моделях важен пол лидера, а также его половая, или гендерная, идентичность (маскулинность, феминнность, андрогинность), мы назвали эти модели гендерными.

1. Существуют две основные модели поведения лидера (конкурентная и кооперативная), которым соответствуют различные личностные характеристики.

**Конкурентная лидерская модель** имеет филогенетические корни, поэтому особенности поведения лидера и определенные личностные черты в некоторой степени сходны с поведением и характеристиками вожака в сообществе животных: им становится, как правило, крупный, зрелый по возрасту и агрессивный самец с повышенной сексуальностью (правда, порой и здесь бывают исключения — крупная и старая самка или самка в состоянии полового покоя); роль вожака непременно сопровождается различными привилегиями — в пище, в выборе сексуальных партнеров, месте нахождения в сообществе, в выборе активности и т. п. (см. главу 1 о предыстории лидерства). Поэтому лидер, соответствующий этой модели, демонстрирует определенные черты своей личности и социального поведения (порой сходные с теми, что были описаны в главе 1, — хотя еще раз подчеркнем: аналогии допустимы только до определенной степени и, разумеется, лидер человеческой группы отличается от вожака сообщества животных!).

Основные проявления этой модели следующие:

1) способ достижения статуса лидера, соответствующего этой модели, как правило, конкурентный (это захват власти с использованием различных средств принуждения — физического, психологического, манипулирования, обмана и пр.);
2) обязательно наличие разнообразных привилегий у лидера (чем они больше, тем сильнее конкуренция за лидерство);
3) модель отличается значимостью для лидера индивидных характеристик:
   - ✧ пола (преимущество — у мужчины);
   - ✧ возраста (преимущество — у представителя старшего возраста, но не пожилого);
   - ✧ сексуальной привлекательности (она должна быть у претендента на лидерство достаточно высокой);
4) высокие показатели «конкурентных» личностных характеристик лидера:
   - ✧ конкурентности;
   - ✧ доминантности;
   - ✧ агресссивности;
   - ✧ половой идентификации (это должен быть маскулинный мужчина, а не феминный или андрогинный);
   - ✧ уверенности в себе;
   - ✧ эгоцентризма и непременной заботы о себе, своих привилегиях и благополучии (доминирующей над заботой об окружающих);
   - ✧ самодостаточности;
   - ✧ мотивации власти и достижения;
   - ✧ макиавеллизма;
   - ✧ эмоциональной устойчивости;
   - ✧ успешности по деловым критериям;
   - ✧ делового лидерского стиля;
   - ✧ стереотипности взглядов на женское и мужское лидерство,

   а также
5) низкие показатели «кооперативных» личностных качеств (т. е. характерных для кооперативной модели):
   - ✧ кооперативности;
   - ✧ коммуникативных характеристик (направленности на общение, альтруизма, экстраверсии, мотивации аффилиации);
   - ✧ лидерского потенциала (мы различаем такие характеристики, как лидерский потенциал и доминантность, — вторая связана с подавлением другой личности в отличие от первой);
   - ✧ интеллекта (имеется в виду прежде всего социальный интеллект);
   - ✧ успешности по социоэмоциональным критериям (лидер не придает значения человеческим отношениям, а нацелен лишь на дело);
   - ✧ кооперативности среды в детстве (чаще всего — отсутствие такой среды: ребенок растет один в семье);

- ✧ благополучия в личной жизни (индивид с конкурентными характеристиками, на наш взгляд, будет и в семье создавать конкурентную среду, возможно, подавлять окружающих, поэтому, скорее всего, и члены его семьи, а в конце концов и он сам, вследствие этого будут несчастливы);
- ✧ эгалитарности взглядов на женское и мужское лидерство (напротив, эти взгляды — традиционные: мужчина должен быть лидером, а женщина — ведомой, подчиненной).

2. **Кооперативной модели** свойственны:

1) способ достижения статуса лидера — без принудительного захвата власти, это добровольный выбор членов группы; борьба за лидерство не ведется, лидером становится наиболее пригодный для выполнения групповой задачи член группы;
2) выполнение лидерской роли не приносит претенденту никаких материальных или иных привилегий, а сулит ему лишь психологические преимущества — в виде уважения и любви окружающих;
3) незначимость для лидера индивидных характеристик (пола, возраста, сексуальной привлекательности — иначе говоря, лидером может быть и мужчина, и женщина, и молодой, и пожилой, и зрелого возраста, и не обязательно сексуально привлекательный);
4) высокие показатели «коооперативных» личностных характеристик лидера:
   - ✧ кооперативности;
   - ✧ коммуникативных характеристик (направленности на общение, альтруизма, экстраверсии, мотивации аффилиации);
   - ✧ лидерского потенциала;
   - ✧ интеллекта (скорее здесь важен социальный интеллект: это позволяет лидеру ладить с окружающими, не претендуя на всю полноту власти);
   - ✧ успешности по социоэмоциональным критериям;
   - ✧ социоэмоционального лидерского стиля (или коллаборативного, т. е. направленного на подлинное сотрудничество с членами группы, — не ради манипулирования ими, а ради них самих, ради достижения совместных целей);
   - ✧ кооперативности среды в детстве;
   - ✧ благополучия в личной жизни;
   - ✧ эгалитарности взглядов на женское и мужское лидерство (т. е. мужчина и женщина имеют равные права и способности быть лидером);
5) низкие показатели «конкурентных» личностных характеристик лидера:
   - ✧ конкурентности;
   - ✧ доминантности;
   - ✧ агресссивности;
   - ✧ половой идентификации (здесь возможны варианты: андрогинный или фемининный мужчина либо андрогинная или маскулинная женщина, хотя, наверное, предпочтительнее — андрогинный индивид);
   - ✧ уверенности в себе (это слабое место лидера такого типа: он много времени посвящает взаимоотношениям с окружающими, психологическому клима-

ту, он стремится никого не обидеть — а лидеру трудно этого избежать, поэтому, скорее всего, это приведет к невысокой уверенности в себе, но, главным образом, речь идет об отсутствии слишком высокой уверенности, т. е. самоуверенности);

- ✧ эгоцентризма;
- ✧ самодостаточности;
- ✧ мотивации власти и достижения;
- ✧ макиавеллизма;
- ✧ эмоциональной устойчивости (вполне возможна некоторая тревожность);
- ✧ успешности по деловым критериям;
- ✧ стереотипности взглядов на женское и мужское лидерство (вернее, отсутствие таких взглядов, поскольку они — эгалитарные).

3. Маскулинная и феминная модели являются разновидностями конкурентной модели.

**Маскулинная лидерская модель:**

1) подчинена принципу *долженствования* (поэтому претендент на лидерскую роль непременно борется за нее практически в любой ситуации, даже если не обладает соответствующими характеристиками для успешного исполнения этой роли);
2) в присутствии женщин конкуренция мужчин за лидерство обостряется, ибо статус лидера повышает его сексуальную привлекательность и, в свою очередь, сексуальная привлекательность претендента повышает его шансы стать лидером;
3) лидер непременно имеет ряд привилегий, материальных и духовных;
4) имеют важное значение индивидные характеристики:
   - ✧ мужской пол (это должен быть не просто мужчина, а маскулинный мужчина, хотя, в принципе, здесь лидером может быть и женщина с маскулинными характеристиками, т. е. подражающая мужчине, стремящаяся быть на него похожей, а поскольку в глазах окружающих это воспринимается как отклонение от нормы, то, признавая за такой женщиной лидерство, ее не считают женщиной: типичное русское прозвище — «мужик в юбке»; примечательно также, что женщины-лидеры, демонстрирующие такую модель поведения, подражают и мужскому лидерскому стилю — доминантному, ассертивному, агрессивному, однако их сексуальная привлекательность при этом не повышается, как у мужчин, а снижается);
   - ✧ зрелый (или просто старший) возраст;
5) высокие показатели:
   - ✧ конкурентности;
   - ✧ маскулинности;
   - ✧ сексуальности;
   - ✧ доминантности;
   - ✧ агрессивности.

4. Другая разновидность конкурентной модели — **фемининная лидерская модель**:

1) подчинена принципу *комплементарности,* дополнительности, *вакуума* (лидерская роль принимается только при условии наличия вакуума лидерства, когда нет претендента, «пригодного» для лидерской роли, т. е. обладающего маскулинными чертами и отвечающего характеристикам маскулинной модели, поэтому ее можно было бы назвать вакуумной; как правило, женщины — претенденты на лидерство — испытывают страх, что выполнение ими этой роли уменьшит их сексуальную привлекательность или даже приведет их к утере своей гендерной идентичности — женственности);
2) здесь важны индивидные характеристики:
   ✧ женский пол (или мужской с фемининными характеристиками);
   ✧ молодой возраст;
3) высокие показатели:
   ✧ фемининности;
   ✧ подчиненности (при сочетании с низкой доминантностью), а также
4) низкие показатели:
   ✧ конкурентности;
   ✧ агрессивности;
   ✧ сексуальности.

Подчеркнем, что в конкурентной модели (как и в обеих ее разновидностях) важны индивидные качества лидера и, в частности, его пол. Поэтому здесь следует ожидать проявления так называемого «гендерного эффекта» (о котором речь шла выше), когда пол, или гендер, лидера или последователя становится более важным, нежели другие факторы.

Эти модели были гипотетическими (повторяем: мы сформулировали их, исходя из анализа литературы). Для их проверки мы провели специальное исследование.

В качестве объекта исследования выступали лидеры обоего пола — представители русской и казахской этнических культур (проживающих на территории Казахстана) трех степеней легитимности (низкой, средней и высокой). Было изучено 8 выборок испытуемых общей численностью 1353 человека (на основном и пилотажном этапе), из них: 773 женщины, 580 мужчин; 639 представителей казахской и 714 — русской культуры (более подробно выборки описаны ниже — при анализе результатов по проявлению гендерных моделей).

Исследование было организовано по пяти экспериментальным схемам (они приведены в следующем разделе и в приложении как пример организации исследований лидерства).

Были выбраны методики, которые позволяли получать эмпирические показатели, либо гипотетически связанные с лидерством, либо обнаружившие гендерные различия (по литературным данным). Кроме того, отбирались показатели, соответствующие конкурентной и кооперативной, маскулинной и фемининной гипотетическим моделям лидерства.

Использовались следующие **методы**: эксперимент, анкетирование, интервью, тесты, наблюдение и **методики** — М. Люшера, Л. Сонди, Дж. Гилфорда—М. Салливена, Т. Лири, шкала макиавеллизма Р. Кристи и Ф. Гейза, методика А. А. Ершова,

вопросник Р. Кеттелла, MMPI, TAT (модификация Х. Хекхаузена, процедура интерпретации Х. Хекхаузена и наша), шкалы успешности и сексуальной привлекательности (наша модификация методики самооценки С. Я. Рубинштейна), шкала лидерского стиля Р. Бейлза—Ц. Шнейера, стандартизированное интервью (вопросы разработаны нами), методика «Потерпевшие кораблекрушение» (модифицированная нами для изучения лидерства), наша экспериментальная методика изучения лидерства в диадах (с использованием «мужской» и «женской» задачи), шкалы самооценки С. Я. Рубинштейна и оценки испытуемого экспертами. Полученные данные обрабатывались с помощью корреляционного и факторного анализа (переменные факторизовались методом главных компонент с последующим варимакс-вращением), критериев различий: *t* — Стьюдента, *U* — Манна—Уитни и *G*-критерия знаков.

Для каждого испытуемого было получено по 214 эмпирических показателей.

Восемь из них были вспомогательными (пол, этническая принадлежность, день менструального цикла для женщин, разница во времени между первой и второй пробами по Люшеру, шкалы невалидности, неискренности, закрытости и женского успеха MMPI — последний подсчитывался и учитывался только для женской части выборки) и в силу тех или иных причин не могли быть отнесены ни к одной из выделенных моделей лидерства. Поэтому они были исключены из анализа результатов. Остальные же 206 показателей были разделены как относящиеся к конкурентной или кооперативной моделям лидерства. Маскулинная и феминнная модели как разновидности первой описывались 35 факторами.

В прилагаемом ниже перечне в табл. 3 мы указываем номер показателя, методику, с помощью которой он получен, и его краткую содержательную характеристику. В некоторых случаях, когда использовались показатели, разработанные не авторами оригинальных методик (в том числе и нами), мы указываем фамилию автора — разработчика показателя (а в приложении приводим подробное описание экспериментальных схем, а также того, как и с помощью какой методики и обработки был получен каждый из показателей).

*Таблица 3*

**Перечень эмпирических показателей, используемых в исследовании Т. В. Бендас (2002)**

| № показателя | Методика | Содержательная характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Интервью | Пол |
| 2 | Та же | Возраст |
| 3 | Та же | Этническая принадлежность |
| 4 | Кеттелл | Ф. *A* — аффектотимия − шизотимия |
| 5 | «« | Ф. *B* — высокий − низкий интеллект |
| 6 | «« | Ф. *C* — эмоциональная устойчивость − неустойчивость |
| 7 | «« | Ф. *E* — доминантность − конформность |
| 8 | «« | Ф. *F* — беспечность − озабоченность |
| 9 | «« | Ф. *G* — сила − слабость «сверх-я» |

| | | |
|---|---|---|
| 10 | Кеттелл | Ф. *H* — смелость — робость |
| 11 | Та же | Ф. *I* — мягкость — жесткость |
| 12 | «« | Ф. *L* — подозрительность – доверчивость |
| 13 | «« | Ф. *M* — мечтательность – практичность |
| 14 | «« | Ф. *N* — проницательность – наивность |
| 15 | «« | Ф. *O* — чувство вины — самоуверенность |
| 16 | «« | Ф. *Q*-1 — гибкость – ригидность |
| 17 | «« | Ф. *Q*-2 — самодостаточность – социабельность |
| 18 | «« | Ф. *Q*-3 — высокий–низкий самоконтроль поведения |
| 19 | «« | Ф. *Q*-4 — фрустрированность – нефрустрированность |
| 20 | Люшер | Разница в днях между 1-м и 2-м измерениями |
| 21 | Та же | День менструального цикла (женщины) |
| 22 | Люшер | Дисперсия суммарного отклонения от аутогенной нормы |
| 23 | MMPI | Шк. половой идентификации |
| 24 | Люшер | Дисперсия вегетативного компонента (трата энергии) |
| 25 | Гилфорд–Салливен | Социальный интеллект — субтест 1 |
| 26 | Та же | Социальный интеллект (невербальные сигналы) |
| 27 | «« | Социальный интеллект (вербальные сигналы) |
| 28 | «« | Социальный интеллект — субтест 4 |
| 29 | «« | Композитная[1] оценка социального интеллекта |
| 30 | Ершов | Ориентация на интересы дела |
| 31 | Та же | Ориентация на психологический климат |
| 32 | «« | Ориентация на самого себя |
| 33 | «« | Ориентация на официальную субординацию |
| 34 | Кристи-Гейз | Шк. макиавеллизма |
| 35 | Лири | Доминантность, властность |
| 36 | Та же | Самоуверенность |
| 37 | «« | Жестокость, непримиримость |
| 38 | «« | Эгоцентризм |
| 39 | «« | Подчиняемость, уступчивость |
| 40 | «« | Неуверенность в себе |
| 41 | «« | Добросердечие, гибкость поведения |

[1] Или суммарная.

*Продолжение табл. 3*

| № показателя | Методика | Содержательная характеристика |
|---|---|---|
| 42 | Лири | Альтруизм |
| 43 | Та же | Доминантность/подчиняемость |
| 44 | «« | Уверенность в себе/неуверенность |
| 45 | «« | Жестокость/добросердечие |
| 46 | «« | Эгоцентризм/альтруизм |
| 47 | Гилфорд—Салливен | Удельная скорость — субтест 1 |
| 48 | Та же | Удельная скорость — субтест 2 |
| 49 | «« | Удельная скорость — субтест 3 |
| 50 | «« | Удельная скорость — субтест 4 |
| 51 | «« | Удельная скорость — все 4 субтеста |
| 52 | ТАТ-Хекхаузен | Мотив достижения — Мюррей |
| 53 | Та же | Мотив власти — Мюррей |
| 54 | «« | Мотив аффилиации — Мюррей |
| 55 | «« | Надежда на успех (НУ) — Хекхаузен |
| 56 | «« | Боязнь неудачи (БН) — Хекхаузен |
| 57 | «« | Мотив достижения (НУ+БН) — Хекхаузен |
| 58 | «« | Чистая надежда на успех (НУ − БН) — Хекхаузен |
| 59 | «« | Надежда на власть (НВ) — Бендас |
| 60 | «« | Боязнь власти (БВ) — Бендас |
| 61 | «« | Мотив власти (НВ + БВ) — Бендас |
| 62 | «« | Чистая надежда на власть (НВ − БВ) — Бендас |
| 63 | «« | Надежда на аффилиацию (НА) — Бендас |
| 64 | «« | Боязнь аффилиации (БА) — Бендас |
| 65 | «« | Мотив аффилиации (НА + БА) — Бендас |
| 66 | «« | Чистая надежда на аффилиацию (НА − БА) — Бендас |
| 67 | «« | Сумма слов в 6 сочинениях — Бендас |
| 68 | «« | Сумма предложений в 6 сочинениях — Бендас |
| 69 | Интервью-Т. Бендас | Официальный ранг (должность) |
| 70 | Люшер | СО (суммарное отклонение) от аутогенной нормы — Юрьев |
| 71 | Та же | Трата − сбережение энергии — ВК (вегетативный коэффициент) — Шипош |

| | | |
|---|---|---|
| 72 | Сонди | Ф. *h* — сексуальность женского типа |
| 73 | Та же | Ф. *s* — сексуальность мужского типа |
| 74 | «« | Ф. *e* — пароксизмальный |
| 75 | «« | Ф. *hy* — демонстративный |
| 76 | «« | Ф. *k* — кататонический |
| 77 | «« | Ф. *p* — параноидальный |
| 78 | «« | Ф. *d* — депрессивный |
| 79 | “” | Ф. *m* — маниакальный |
| 80 | MMPI | Шк. достоверности, невалидности |
| 81 | Та же | Шк. лжи |
| 82 | «« | Шк. общественной диссимуляции |
| 83 | «« | Шк. сексуальной активности |
| 84 | «« | Шк. сексуальных отклонений |
| 85 | «« | Шк. ипохондрии |
| 86 | «« | Шк. депрессии |
| 87 | «« | Шк. истерии |
| 88 | «« | Шк. психопатии |
| 89 | «« | Шк. паранойяльности |
| 90 | «« | Шк. психастении |
| 91 | «« | Шк. шизоидности |
| 92 | «« | Шк. гипомании |
| 93 | «« | Шк. творческого склада |
| 94 | «« | Шк. интеллектуальной активности |
| 95 | «« | Шк. интеллектуального коэффициента |
| 96 | «« | Шк. научного потенциала |
| 97 | «« | Шк. артистического потенциала |
| 98 | «« | Шк. сдерживания агрессии |
| 99 | «« | Шк. интеллектуальной продуктивности |
| 100 | «« | Шк. творческой продуктивности |
| 101 | «« | Шк. работоспособности |
| 102 | «« | Шк. женского профессионального характера |
| 103 | «« | Шк. преподавательского потенциала |
| 104 | «« | Шк. службизма |
| 105 | «« | Шк. социальной интроверсии |
| 106 | «« | Шк. воли |

*Продолжение табл. 3*

| № показателя | Методика | Содержательная характеристика |
|---|---|---|
| 107 | ММРТ | Шк. тревоги |
| 108 | Та же | Шк. самоконтроля |
| 109 | «« | Шк. эмоциональности |
| 110 | «« | Шк. уверенности в себе |
| 111 | «« | Шк. самооценки |
| 112 | «« | Шк. альтруизма |
| 113 | «« | Шк. потребности в привязанности |
| 114 | «« | Шк. соперничества |
| 115 | «« | Шк. коммуникабельности |
| 116 | «« | Шк. коллективизма |
| 117 | «« | Шк. конформизма |
| 118 | «« | Шк. авторитета |
| 119 | «« | Шк. женского успеха |
| 120 | «« | Шк. лидерства |
| 121 | «« | Шк. социальной значимости |
| 122 | «« | Шк. социальной уверенности |
| 123 | «« | Шк. социальный ответственности |
| 124 | «« | Шк. социальный потребностей |
| 125 | «« | Шк. этноцентризма |
| 126 | «« | Шк. профпригодности к административному руководству |
| 127 | «« | Шк. профпригодности к педагогической деятельности |
| 128 | «« | Шк. чистой фемининности-маскулинности |
| 129 | «« | Шк. фемининности |
| 130 | «« | Шк. предпочтения женских профессий |
| 131 | «« | Шк. отвержения мужских профессий |
| 132 | С. Я. Рубинштейн | Самооценка успешности в роли лидера — Бендас |
| 133 | Та же | Самооценка сексуальной привлекательности — Бендас |
| 134 | Бейлз—Шнейер | Самооценка делового стиля |
| 135 | Та же | Самооценка социоэмоционального стиля |
| 136 | С. Я. Рубинштейн | Успешность (подчиненные-эксперты) — Бендас |
| 137 | Та же | Успешность (начальники-эксперты) — Бендас |

| | | |
|---|---|---|
| 138 | С. Я. Рубинштейн | Успешность (женщины-эксперты) — Бендас |
| 139 | Та же | Успешность (мужчины-эксперты) — Бендас |
| 140 | «« | Успешность (русские-эксперты) — Бендас |
| 141 | «« | Успешность (казахи-эксперты) — Бендас |
| 142 | «« | Сексуальная привлекательность (подчиненные-эксперты) — Бендас |
| 143 | «« | Сексуальная привлекательность (начальники-эксперты) – Бендас |
| 144 | «« | Сексуальная привлекательность (женщины-эксперты) – Бендас |
| 145 | «« | Сексуальная привлекательность (мужчины-эксперты) – Бендас |
| 146 | «« | Сексуальная привлекательность (русские-эксперты) – Бендас |
| 147 | «« | Сексуальная привлекательность (казахи-эксперты) — Бендас |
| 148 | Бейлз—Шнейер | Деловой стиль (подчиненные-эксперты) |
| 149 | Та же | Деловой стиль (начальники-эксперты) |
| 150 | «« | Деловой стиль (женщины-эксперты) |
| 151 | «« | Деловой стиль (мужчины-эксперты) |
| 152 | «« | Деловой стиль (русские-эксперты) |
| 153 | «« | Деловой стиль (казахи-эксперты) |
| 154 | «« | Социоэмоциональный стиль (подчиненные-эксперты) |
| 155 | «« | Социоэмоциональный стиль (начальники-эксперты) |
| 156 | «« | Социоэмоциональный стиль (женщины-эксперты) |
| 157 | «« | Социоэмоциональный стиль (мужчины-эксперты) |
| 158 | «« | Социоэмоциональный стиль (русские-эксперты) |
| 159 | «« | Социоэмоциональный стиль (казахи-эксперты) |
| 160 | Интервью-Бендас | Место рождения |
| 161 | Та же | Полная (неполная) семья |
| 162 | «« | Количество детей в родительской семье |
| 163 | «« | Порядок рождения |
| 164 | «« | Количество братьев и сестер |
| 165 | «« | Отношения с отцом в детстве |
| 166 | «« | Отношения с отцом в подростковом возрасте |
| 167 | «« | Отношения с матерью в детстве |

*Окончание табл. 3*

| № показателя | Методика | Содержательная характеристика |
|---|---|---|
| 168 | Интервью-Бендас | Отношения с матерью в подростковом возрасте |
| 169 | Та же | Родители-руководители |
| 170 | «« | Лидер в детских играх |
| 171 | «« | Лидер в школьном возрасте |
| 172 | «« | Стаж в роли лидера, руководителя |
| 173 | «« | Роль лидера нравится |
| 174 | «« | Привлекательность лидерства (1-й выбор) |
| 175 | «« | Влияние лидерской роли на личную жизнь |
| 176 | «« | Одобрение лидерства со стороны близких женского пола |
| 177 | «« | Одобрение лидерства со стороны друзей женского пола |
| 178 | «« | Одобрение лидерства со стороны близких мужского пола |
| 179 | «« | Одобрение лидерства со стороны друзей мужского пола |
| 180 | «« | Отличие лидеров разного пола |
| 181 | «« | Самооценка успешности лидерства |
| 182 | «« | Пол начальников |
| 183 | «« | Пол подчиненных |
| 184 | «« | Отношение начальников к лидерам разного пола (1-й выбор) |
| 185 | «« | Отношение коллег-мужчин к лидерам разного пола |
| 186 | «« | Отношение коллег-женщин к лидерам разного пола |
| 187 | «« | Отношение подчиненных-мужчин к лидерам разного пола |
| 188 | «« | Отношение подчиненных-женщин к лидерам разного пола |
| 189 | «« | Трудности лидера в связи с его полом |
| 190 | «« | Ценность карьеры или семьи |
| 191 | «« | Предпочтение традиционной или эгалитарной семьи |
| 192 | «« | Мужчина-лидер предпочтителен как сексуальный партнер |
| 193 | «« | Мужчина-лидер у женщин стал пользоваться большим успехом |
| 194 | «« | Женщина-лидер более привлекательна для мужчин |
| 195 | «« | Мужчина-лидер более привлекателен для женщин |
| 196 | «« | женщина-лидер предпочтительна как сексуальная партнерша |

| | | |
|---|---|---|
| 197 | Интервью-Бендас | Женщина-лидер у мужчин стала пользоваться большим успехом |
| 198 | Та же | Лидерство меняет маскулинность мужчины |
| 199 | «« | Лидерство меняет феминность женщины |
| 200 | «« | Количество студентов в подчинении |
| 201 | «« | Количество сотрудников в подчинении |
| 202 | «« | Семейное положение |
| 203 | «« | Наличие собственных детей |
| 204 | «« | Ученое звание |
| 205 | «« | Ученая степень |
| 206 | «« | Привлекательность лидерства (2-й выбор) |
| 207 | «« | Привлекательность лидерства (3-й выбор) |
| 208 | «« | Какой пол больше стремится к лидерству |
| 209 | «« | Какой пол более эмоционален |
| 210 | «« | Какой пол более ориентирован на дело |
| 211 | «« | Отношение начальников к лидерам разного пола (2-й выбор) |
| 212 | «« | Отношение начальников к лидерам разного пола (3-й выбор) |
| 213 | «« | Какой пол более ориентирован на взаимоотношения между людьми |
| 214 | «« | Какой пол более успешен в роли лидера |

**Сокращения**: ф. — фактор; шк. — шкала.

В табл. 4 приведены эти показатели с указанием их порядкового номера, соответствующего перечню показателей (см. табл. 3), и высокий или низкий уровень каждого из них, соответствующий той или иной модели (поскольку в предыдущей таблице указан автор методики или разработчик математической обработки, в данной таблице мы их опускаем). В тексте же мы сгруппировали эти показатели по содержанию в крупные блоки.

*Таблица 4*

**Уровни эмпирических показателей гипотетических моделей лидерства Т. В. Бендас**

| № | Показатель | Конкур. | Коопер. | Маскул. | Фемин. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Пол | В, Н | — | В | Н |
| 2 | Возраст | В, Н | — | В | Н |
| 4 | *А* — аффектотимия–шизотимия | Н | *В* | — | — |
| 5 | *В* — высокий–низкий интеллект | Н | *В* | — | — |

*Продолжение табл. 4*

| № | Показатель | Конкур. | Коопер. | Маскул. | Фемин. |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | *C* — эмоциональная устойчивость–неустойчивость | В | *Н* | — | — |
| 7 | *E* — доминантность–конформность | В, Н | — | В | Н |
| 8 | *F* — беспечность–озабоченность | Н | В | — | — |
| 9 | *G* — сила–слабость «сверх-я» | Н | В | — | — |
| 10 | *H* — смелость–робость | Н | В | — | — |
| 11 | *I* — мягкость–жесткость | Н | В | — | — |
| 12 | *L* — подозрительность–доверчивость | В | Н | — | — |
| 13 | *M* — мечтательность–практичность | Н | В | — | — |
| 14 | *N* — проницательность–наивность | Н | В | — | — |
| 15 | *O* — чувство вины–самоуверенность | Н | В | — | — |
| 16 | *Q*-1 — гибкость–ригидность | Н | В | — | — |
| 17 | *Q*-2 — самодостаточность–социабельность | В | Н | — | — |
| 18 | *Q*-3 — высокий–низкий самоконтроль поведения | В | Н | — | — |
| 19 | *Q*-4 — фрустрированность–нефрустрированность | Н | В | — | — |
| 22 | Дисперсия суммарного отклонения от аутогенной нормы | Н | В | — | — |
| 23 | Шк. половой идентификации | В, Н | — | В | В |
| 24 | Дисперсия вегетативного компонента (трата энергии) | Н | В | — | — |
| 25 | Социальный интеллект — субтест 1 | Н | В | — | — |
| 26 | Социальный интеллект (невербальные сигналы) | Н | В | — | — |
| 27 | Социальный интеллект (вербальные сигналы) | Н | В | — | — |
| 28 | Социальный интеллект — субтест 4 | Н | В | — | — |
| 29 | Композитная оценка социального интеллекта | Н | В | — | — |
| 30 | Ориентация на интересы дела | В | Н | — | — |
| 31 | Ориентация на психологический климат | Н | В | — | — |
| 32 | Ориентация на самого себя | В | Н | — | — |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33 | Ориентация на официальную субординацию | В | Н | — | — |
| 34 | Шк. макиавеллизма | В | Н | — | — |
| 35 | Доминантность, властность | В, Н | — | В | Н |
| 36 | Самоуверенность | В | Н | — | — |
| 37 | Жестокость, непримиримость | В | Н | — | — |
| 38 | Эгоцентризм | В | Н | — | — |
| 39 | Подчиняемость, уступчивость | В, Н | — | Н | В |
| 40 | Неуверенность в себе | Н | В | — | — |
| 41 | Добросердечие, гибкость поведения | Н | В | — | — |
| 42 | Альтруизм | Н | В | — | — |
| 43 | Доминантность–подчиняемость | В, Н | — | В | Н |
| 44 | Уверенность в себе–неуверенность | В | Н | — | — |
| 45 | Жестокост–добросердечие | В | Н | — | — |
| 46 | Эгоцентризм–альтруизм | В | Н | — | — |
| 47 | Удельная скорость — субтест 1 | Н | В | — | — |
| 48 | Удельная скорость — субтест 2 | Н | В | — | — |
| 49 | Удельная скорость — субтест 3 | Н | В | — | — |
| 50 | Удельная скорость — субтест 4 | Н | В | — | — |
| 51 | Удельная скорость — все 4 субтеста | Н | В | — | — |
| 52 | Мотив достижения | В | Н | — | — |
| 53 | Мотив власти | В | Н | — | — |
| 54 | Мотив аффилиации | Н | В | — | — |
| 55 | Надежда на успех (НУ) | В | Н | — | — |
| 56 | Боязнь неудачи (БН) | В | Н | — | — |
| 57 | Мотив достижения (НУ + БН) | В | Н | — | — |
| 58 | Чистая надежда на успех (НУ – БН) | В | Н | — | — |
| 59 | Надежда на власть (НВ) | В | Н | — | — |
| 60 | Боязнь власти (БВ) | В | Н | — | — |
| 61 | Мотив власти (НВ + БВ) | В | Н | — | — |
| 62 | Чистая надежда на власть (НВ – – БВ) | В | Н | — | — |
| 63 | Надежда на аффилиацию (НА) | Н | В | — | — |
| 64 | Боязнь аффилиации (БА) | Н | В | — | — |
| 65 | Мотив аффилиации (НА + БА) | Н | В | — | — |

*Продолжение табл. 4*

| № | Показатель | Конкур. | Коопер. | Маскул. | Фемин. |
|---|---|---|---|---|---|
| 66 | Чистая надежда на аффилиацию (НА − БА) | Н | В | – | – |
| 67 | Сумма слов в 6 сочинениях | Н | В | – | – |
| 68 | Сумма предложений в 6 сочинениях | Н | В | – | – |
| 69 | Официальный ранг (должность) | В | Н | – | – |
| 70 | СО (суммарное отклонение) от аутогенной нормы | Н | В | – | – |
| 71 | Трата – сбережение энергии – ВК (вегететивный коэффициент) | Н | В | – | – |
| 72 | *h* – сексуальность женского типа | В, Н | – | Н | В |
| 73 | *s* – сексуальность мужского типа | В, Н | – | В | Н |
| 74 | *e* – пароксизмальный | В | Н | – | – |
| 75 | *hy* – демонстративный | В | Н | – | – |
| 76 | *k* – кататонический | В | Н | – | – |
| 77 | *p* – параноидальный | В | Н | – | – |
| 78 | *d* – депрессивный | Н | В | – | – |
| 79 | *m* – маниакальный | В | Н | – | – |
| 83 | Шк. сексуальной активности | В, Н | – | В | Н |
| 84 | Шк. сексуальных отклонений | В, Н | – | В | Н |
| 85 | Шк. ипохондрии | Н | В | – | – |
| 86 | Шк. депрессии | Н | В | – | – |
| 87 | Шк. истерии | В | Н | – | – |
| 88 | Шк. психопатии | В | Н | – | – |
| 89 | Шк. паранойяльности | В | Н | – | – |
| 90 | Шк. психастении | Н | В | – | – |
| 91 | Шк. шизоидности | В | Н | – | – |
| 92 | Шк. гипомании | В | Н | – | – |
| 93 | Шк. творческого склада | Н | В | – | – |
| 94 | Шк. интеллектуальной активности | В | Н | – | – |
| 95 | Шк. интеллектуального коэффициента | Н | В | – | – |
| 96 | Шк. научного потенциала | Н | В | – | – |
| 97 | Шк. артистического потенциала | В | Н | – | – |
| 98 | Шк. сдерживания агрессии | В, Н | – | Н | В |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 99 | Шк. интеллектуальной продуктивности | Н | В | — | — |
| 100 | Шк. творческой продуктивности | Н | В | — | — |
| 101 | Шк. работоспособности | В | Н | — | — |
| 102 | Шк. женского профессионального характера | В, Н | — | Н | В |
| 103 | Шк. преподавательского потенциала | Н | В | — | — |
| 104 | Шк. службизма | В | Н | — | — |
| 105 | Шк. социальной интроверсии | В | Н | — | — |
| 106 | Шк. воли | В | Н | — | — |
| 107 | Шк. тревоги | Н | В | — | — |
| 108 | Шк. самоконтроля | В | Н | — | — |
| 109 | Шк. эмоциональности | Н | В | — | — |
| 110 | Шк. уверенности в себе | В | Н | — | — |
| 111 | Шк. самооценки | В | Н | — | — |
| 112 | Шк. альтруизма | Н | В | — | — |
| 113 | Шк. потребности в привязанности | Н | В | — | — |
| 114 | Шк. соперничества | В, Н | — | В | Н |
| 115 | Шк. коммуникабельности | Н | В | — | — |
| 116 | Шк. коллективизма | Н | В | — | — |
| 117 | Шк. конформизма | Н | В | — | — |
| 118 | Шк. авторитета | Н | В | — | — |
| 119 | Шк. женского успеха | В | — | — | В |
| 120 | Шк. лидерства | Н | В | — | — |
| 121 | Шк. социальной значимости | Н | В | — | — |
| 122 | Шк. социальной уверенности | В | Н | — | — |
| 123 | Шк. социальный ответственности | Н | В | — | — |
| 124 | Шк. социальных потребностей | Н | В | — | — |
| 125 | Шк. этноцентризма | В | Н | — | — |
| 126 | Шк. профпригодности к административному руководству | Н | В | — | — |
| 127 | Шк. профпригодности к педагогической деятельности | Н | В | — | — |
| 128 | Шк. чистой фемининности–маскулинности | В, Н | — | Н | В |
| 129 | Шк. феминности | В, Н | — | Н | В |

*Продолжение табл. 4*

| № | Показатель | Конкур. | Коопер. | Маскул. | Фемин. |
|---|---|---|---|---|---|
| 130 | Шк. предпочтения женских профессий | В, Н | – | Н | В |
| 131 | Шк. отвержения мужских профессий | В, Н | – | Н | В |
| 132 | Самооценка успешности в роли лидера | В | Н | – | – |
| 133 | Самооценка сексуальной привлекательности | В, Н | – | В | Н |
| 134 | Самооценка делового стиля | В | Н | – | – |
| 135 | Самооценка социоэмоционального стиля | Н | В | – | – |
| 136 | Успешность (подчиненные-эксперты) | В | Н | – | – |
| 137 | Успешность (начальники-эксперты) | В | Н | – | – |
| 138 | Успешность (женщины-эксперты) | В | Н | – | – |
| 139 | Успешность (мужчины-эксперты) | В | Н | – | – |
| 140 | Успешность (русские-эксперты) | В | Н | – | – |
| 141 | Успешность (казахи-эксперты) | В | Н | – | – |
| 142 | Сексуальная привлекательность (подчиненные-эксперты) | В, Н | – | В | Н |
| 143 | Сексуальная привлекательность (начальники-эксперты) | В, Н | – | В | Н |
| 144 | Сексуальная привлекательность (женщины-эксперты) | В, Н | – | В | Н |
| 145 | Сексуальная привлекательность (мужчины-эксперты) | В, Н | – | В | Н |
| 146 | Сексуальная привлекательность (русские-эксперты) | В, Н | – | В | Н |
| 147 | Сексуальная привлекательность (казахи-эксперты) | В, Н | – | В | Н |
| 148 | Деловой стиль (подчиненные-эксперты) | В | Н | – | – |
| 149 | Деловой стиль (начальники-эксперты) | В | Н | – | – |
| 150 | Деловой стиль (женщины-эксперты) | В | Н | – | – |
| 151 | Деловой стиль (мужчины-эксперты) | В | Н | – | – |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 152 | Деловой стиль (русские-эксперты) | В | Н | — | — |
| 153 | Деловой стиль (казахи-эксперты) | В | Н | — | — |
| 154 | Социоэмоциональный стиль (подчиненные-эксперты) | Н | В | — | — |
| 155 | Социоэмоциональный стиль (начальники-эксперты) | Н | В | — | — |
| 156 | Социоэмоциональный стиль (женщины-эксперты) | Н | В | — | — |
| 157 | Социоэмоциональный стиль (мужчины-эксперты) | Н | В | — | — |
| 158 | Социоэмоциональный стиль (русские-эксперты) | Н | В | — | — |
| 159 | Социоэмоциональный стиль (казахи-эксперты) | Н | В | — | — |
| 160 | Место рождения | Н | В | — | — |
| 161 | Полная (неполная) семья | В | Н | — | — |
| 162 | Количество детей в родительской семье | Н | В | — | — |
| 163 | Порядок рождения | Н | В | — | — |
| 164 | Количество братьев и сестер | Н | В | — | — |
| 165 | Отношения с отцом в детстве | Н | В | — | — |
| 166 | Отношения с отцом в подростковом возрасте | Н | В | — | — |
| 167 | Отношения с матерью в детстве | Н | В | — | — |
| 168 | Отношения с матерью в подростковом возрасте | Н | В | — | — |
| 169 | Родители-руководители | Н | В | — | — |
| 170 | Лидер в детских играх | В | Н | — | — |
| 171 | Лидер в школьном возрасте | В | Н | — | — |
| 172 | Стаж в роли лидера, руководителя | В | Н | — | — |
| 173 | Роль лидера нравится | Н | В | — | — |
| 174 | Привлекательность лидерства (1-й выбор) | В | Н | — | — |
| 175 | Влияние лидерской роли на личную жизнь | Н | В | — | — |
| 176 | Одобрение лидерства со стороны близких женского пола | В | Н | — | — |
| 177 | Одобрение лидерства со стороны друзей женского пола | В | Н | — | В |

*Окончание табл. 4*

| № | Показатель | Конкур. | Коопер. | Маскул. | Фемин. |
|---|---|---|---|---|---|
| 178 | Одобрение лидерства со стороны близких мужского пола | В | Н | – | В |
| 179 | Одобрение лидерства со стороны друзей мужского пола | В | Н | – | В |
| 180 | Отличие лидеров разного пола | В | Н | – | – |
| 181 | Самооценка успешности лидерства | Н | В | – | – |
| 182 | Пол начальников | Н | В | – | – |
| 183 | Пол подчиненных | Н | В | – | – |
| 184 | Отношение начальников к лидерам разного пола (1-й выбор) | В | Н | – | – |
| 185 | Отношение коллег-мужчин к лидерам разного пола | Н | В | – | – |
| 186 | Отношение коллег-женщин к лидерам разного пола | Н | В | – | – |
| 187 | Отношение подчиненных-мужчин к лидерам разного пола | Н | В | – | – |
| 188 | Отношение подчиненных-женщин к лидерам разного пола | Н | В | – | – |
| 189 | Трудности лидера в связи с его полом | В | Н | – | – |
| 190 | Ценность карьеры или семьи | Н | В | – | – |
| 191 | Предпочтение традиционной или эгалитарной семьи | Н | В | – | – |
| 192 | Мужчина-лидер предпочтителен как сексуальный партнер | Н | В | Н | – |
| 193 | Мужчина-лидер у женщин стал пользоваться большим успехом | Н | В | Н | – |
| 194 | Женщина-лидер более привлекательна для мужчин | В, Н | – | В | Н |
| 195 | Мужчина-лидер более привлекателен для женщин | Н | В | Н | – |
| 196 | Женщина-лидер предпочтительна как сексуальная партнерша | В, Н | – | В | Н |
| 197 | Женщина-лидер у мужчин стала пользоваться большим успехом | В, Н | – | В | Н |
| 198 | Лидерство меняет маскулинность мужчины | В | Н | В | – |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 199 | Лидерство меняет феминность женщины | В | Н | — | В |
| 200 | Количество студентов в подчинении | В | Н | — | — |
| 201 | Количество сотрудников в подчинении | В | Н | — | — |
| 202 | Семейное положение | В | Н | — | — |
| 203 | Наличие собственных детей | Н | В | — | — |
| 204 | Ученое звание | В | Н | — | — |
| 205 | Ученая степень | В | Н | — | — |
| 206 | Привлекательность лидерства (2-й выбор) | В | Н | — | — |
| 207 | Привлекательность лидерства (3-й выбор) | В | Н | — | — |
| 208 | Какой пол больше стремится к лидерству | *В, Н* | — | В, Н | — |
| 209 | Какой пол более эмоционален | В | Н | — | — |
| 210 | Какой пол более ориентирован на дело | Н | В | — | — |
| 211 | Отношение начальников к лидерам разного пола (2-й выбор) | В | Н | — | — |
| 212 | Отношение начальников к лидерам разного пола (3-й выбор) | В | Н | — | — |
| 213 | Какой пол более ориентирован на взаимоотношения между людьми | В | Н | — | — |
| 214 | Какой пол более успешен в роли лидера | Н | В | — | — |

**Обозначения**: конкур. — конкурентная, коопер. — кооперативная, маскул. — маскулинная, фемин. — феминная лидерские модели; уровни показателей: В — высокий, Н — низкий, «–» — отсутствие значения (№ показателя — соответствует табл. 3), иногда указаны два уровня (первый — для мужчин, второй — для женщин).

Итак, рассмотрим результаты по 17 блокам качеств, разъясняя в том числе, почему тот или иной показатель (по конкретным методикам) включен в данный блок (что делает более понятными табл. 3 и 4)[1].

[1] Поскольку приведение всех данных математической обработки (в данном случае – корреляционного анализа) заняло бы слишком много места (более 100 таблиц со значимыми коэффициентами), мы отсылаем дотошных читателей к нашей докторской диссертации, в которой все они содержатся (см. Бендас Т. В., 2002). А здесь мы только сообщим о наличии значимых коэффициентов корреляции ($p < 0{,}05$ или $p < 0{,}01$) и прокомментируем некоторые из них (особенно те, где получилась несколько иная, чем ожидалось, картина).

I. **Индивидные характеристики: пол, возраст, сексуальная привлекательность.** Мы предположили, что эти характеристики значимы в конкурентной и незначимы в кооперативной моделях лидерства.

1. В конкурентной и маскулинной моделях лидером чаще будет становиться мужчина и реже — женщина (фемининная разновидность конкурентной модели), в кооперативной же и мужчины, и женщины будут лидерами одинаково часто.

**Показатели:**

- пол испытуемых;
- пол их начальников;
- пол подчиненных;
- отношение начальников;
- отношение коллег;
- отношение подчиненных обоего пола к лидерам обоего пола;
- трудности в деятельности лидера, связанные с полом;
- половая идентификация (соответствующая шкала MMPI);
- частота выбора лидеров обоего пола в экспериментальных парах.

2. Зрелый возраст предпочтительнее для лидера в конкурентной и маскулинной моделях, молодой — в фемининной, а в кооперативной модели возраст не имеет значения.

**Показатели:**

- возраст испытуемых-лидеров разных выборок по степени легитимности при сравнении их друг с другом и с нелидерами в том числе;
- возраст лидеров обоего пола и разной этнической принадлежности.

3. Сексуальная привлекательность (и сексуальность в целом) мужчины повышает его шансы стать лидером (конкурентная и маскулинная модели), сексуальная привлекательность женщины снижает ее шансы стать лидером (конкурентная и фемининная модели), а в кооперативной этот фактор не имеет значения.

**Показатели:**

- сексуальная привлекательность мужчин и женщин в экспериментальных парах;
- шкала сексуальной активности;
- шкала сексуальных отклонений (MMPI)[1];
- сексуальная привлекательность испытуемого (самооценка и оценки экспертов — начальников, коллег, подчиненных обоего пола и этнической принадлежности);
- фактор *h* и фактор *s* (женской и мужской сексуальности соответственно) — методика Сонди;
- вопросы интервью о том, кто более (или менее) предпочтителен как сексуальный партнер — лидеры-мужчины или лидеры-женщины.

Полученные значимые корреляции подтверждают наши предположения о взаимосвязанности характеристик данного блока.

[1] В скобках указывается методика после последенего показателя, т. е. все предыдущие показатели тоже принадлежат этой же методике.

Интерес представляют лишь одинаковая отрицательная связь возраста и успеха лидеров обоего пола. Это, скорее всего, доказывает, что в для достижения успеха большее значение имеет не статус, а сексуальная привлекательность. (По мнению определенного типа экспертов — начальников, мужчин, русских, но не подчиненных, не женщин, не казахов, — сексуальная привлекательность отрицательно коррелирует с возрастом, хотя в целом обнаружилось единство мнений экспертов по поводу сексуальной привлекательности испытуемых.) Подтверждает наш вывод и положительная связь сексуального успеха женщин и мужчин-лидеров — ситуация, характерная для конкурентной маскулинной модели. При этом сексуальная активность (характерная для конкурентной модели) может быть и компенсаторной в случае низкой самооценки сексуальной привлекательности.

II. **Характеристики маскулинности–феминности.** Очевидно, они связаны с индивидными характеристиками, однако на них влияет и культура, т. е. характеристики маскулинности–феминности — это сочетание пола и гендера.

По нашему предположению, высокая маскулинность и высокая феминность характерны для конкурентной модели лидерства, но первая — для маскулинной, а вторая — для феминной ее разновидности. В кооперативной же модели следует ожидать проявления андрогинных свойств.

**Показатели:**

- феминности;
- чистой феминности;
- предпочтения женских профессий;
- отвержения мужских профессий;
- женского профессионального характера (соответствующие шкалы MMPI);
- вопросы интервью о роли лидера: эта роль делает мужчину более маскулинным, а женщину — менее феминной.

Получены значимые корреляции показателей этого блока как между собой, так и с индивидными характеристиками.

Комментариев требуют лишь два параметра.

Сексуальность мужского типа (№ 73), измеряемая по методике Сонди (фактор s), положительно (а не отрицательно, как, казалось бы, подсказывал здравый смысл) была связана с феминностью. Но высокие показатели ее означают то, что эта тенденция (иначе называемая садистической) проявляется в поведении, она не подавлена. Возможно, сексуальность в целом содержит и маскулинные, и феминные характеристики. Однако не исключена вероятность того, что ярко выраженная феминность подразумевает наличие садизма, а не мазохизма, как предполагает психоанализ.

Сексуальная активность также оказалась связанной не с маскулинностью, а с феминностью. Причем это не артефакт. Как будет показано в дальнейшем, женщины (и лидеры, и нелидеры) довольно часто превосходили мужчин по данному показателю. Однако это не означает, что мы сделали неверное предположение о низкой сексуальности женщин-лидеров: целый ряд их демонстрировал не феминную, а маскулинную модель. Об этом косвенно свидетельствует и положительная корреляция фактора сексуальных отклонений с феминностью, а не

с маскулинностью, как это бывает обычно, по данным других авторов (см. материал данной главы).

И напротив, фемининные сексуальные женщины не всегда повышали свой лидерский статус, но и снижали его.

Положительная связь между показателями о снижении (или повышении) маскулинности и феминности и мужчин, и женщин (когда они стали лидерами) свидетельствует об эгалитарности взглядов испытуемых по отношению к лидерам обоего пола.

Фактор сексуальности имеет важное значение в модели поведения лидера. Отметим, что указанные характеристики (маскулинность–феминность и сексуальность) сложным образом связаны между собой.

III. **Конкурентность.** Эта характеристика дала название одной из моделей, поэтому естественно предположить, что в конкурентной и маскулинной моделях она будет завышенной, в феминной — заниженной, а в кооперативной вообще не будет проявляться.

**Показатели:**

- шкала соперничества (или конкурентности) MMPI;
- фактор *L* по Кеттеллу (в описании высокого полюса этого фактора есть упоминание о склонности к соперничеству).

Получены значимые *корреляции* этих показателей как между собой, так и с индивидными характеристиками и с фемининостью–маскулинностью.

Нашим предположениям о том, какой должна быть конкурентная модель лидерства, наиболее соответствуют положительные корреляции конкурентности с возрастом и мужской сексуальностью и отсутствие такой корреляции с феминностью (предпочтение женских профессий может быть и у лиц с умеренной феминностью или андрогинных). Вероятно, подозрительность более связана с тревожностью, нежели с истинной конкурентностью (подозрительность и конкурентность не обнаружили корреляции). Отрицательная же корреляция конкурентности с характеристиками сексуальности, скорее всего, свидетельствует о том, что следует различать конкурентность по отношению к своему полу (которая, возможно, и могла бы быть связанной с характеристиками сексуальности) и к противоположному. Очевидно, что чрезмерная конкурентность может препятствовать проявлению сексуальности.

IV. **Доминантность.** Предполагается, что для лидера с конкурентной моделью этот фактор будет значимым: высокий — в маскулинной и низкий — в феминной разновидности; в кооперативной же модели лидерства он вообще не будет проявляться.

**Показатели:**

- фактор (доминантности);
- фактор *I* по Кеттеллу (на низком полюсе этого фактора — жесткость, на высоком — мягкость);
- властность, доминантность;
- подчиненность (противоположная доминантности);
- соотношение властности, доминантности/подчиненности;
- жесткость;

- гибкость поведения (противоположная жесткости);
- соотношение жесткости/гибкости (методика Лири);
- фактор *p* (Сонди) — паранойяльный[1];
- паранойя;
- психопатия;
- гипомания (шкалы MMPI).

Полученные корреляции свидетельствуют о взаимосвязанности группы факторов, составляющих блок доминантности, за исключением фактора *I*, который не обнаружил корреляций с выделенными ее показателями, однако обнаружил их с анализировавшимися выше характеристиками.

Возраст положительно коррелировал с гибкостью поведения как следствием приобретения жизненного опыта (при сравнении молодежного и зрелого периодов, однако это не означает, что в пожилом возрасте гибкость вновь не уменьшится).

А конкурентность умеренно связана с некоторыми показателями доминантности. Возможно, следует различать так называемую здоровую конкурентность и чрезмерную, граничащую с патологией. Корреляции между конкурентностью и доминантностью дают возможность увидеть логичную картину конкурентной модели лидерства.

Данные снова подтверждают, что между сексуальностью и доминантностью существует сложная связь. Скорее всего, высокая сексуальность совместима не с высокой, а с низкой доминантностью, очевидно, эти два мощных фактора поведения конкурируют между собой. Мы предположили, что эти характеристики будут по-разному проявляться в маскулинной и фемининной моделях. Наличие же испытуемых с разными моделями может давать такую картину: факторы взаимосвязаны, но более сложным образом, чем можно было предполагать.

О проявлении фемининной модели лидерства свидетельствуют корреляции с низкими показателями доминантности. Однако это верно скорее для тех показателей, которые осознаются испытуемыми. Глубинные же характеристики доминантности могут быть связаны и с фемининностью.

V. **Агрессивность.** Мы предполагаем, что этот фактор значим для конкурентной модели лидерства: высокая агрессивность будет характеризовать маскулинную разновидность, а низкая — феминнную. В кооперативной модели он не будет проявляться.

**Показатели:**

- шкала сдерживания агрессии MMPI (низкие ее значения свидетельствуют об агрессивности);
- шкала *e* Сонди (грубые страсти);
- показатель отклонения от аутогенной нормы Люшера (при нулевом отклонении можно говорить о здоровой психике);
- фактор *Q*-4 (фрустрированность–нефрустрированность);
- фактор *L* Кеттелла (подозрительность–доверчивость; в описании обоих присутствует раздражительность).

[1] Мы называем фактор методики Сонди и шкалу MMPI условно и по-разному, чтобы отличать их.

Обнаружена взаимосвязанность указанных показателей между собой. Прокомментируем положительную связь факторов сдерживания агрессии и грубых страстей, которая, возможно, указывает на подавляемую агрессивность.

Различные проявления агрессии меняются с возрастом в сторону увеличения или уменьшения. Однако показатели агрессивности и возраста обнаруживают устойчивую связь — положительную или отрицательную. Чрезмерная фрустрированность, по-видимому, не позволяет индивиду вступать в конкуренцию с другими.

Мы вновь, как и в отношении других факторов, обнаруживаем сложную связь сексуальности и агрессивности. Одни проявления сексуальности возможны при высокой агрессивности, другие — при низкой. Однако очевидно, что оба фактора имеют важное значение друг для друга.

Хотя высокая феминность положительно связана с некоторыми проявлениями агрессивности, все же верно скорее обратное: одновременное проявление низкой феминности (маскулинности) и агрессивности.

Яркую картину конкурентной модели лидерства (и маскулинной ее разновидности) можно наблюдать в тех случаях, когда агрессивность сопутствует доминантности.

VI. **Эгоцентризм, самодостаточность, уверенность в себе** (в дальнейшем для краткости — блок эгоцентризма)**.** В этот блок мы объединили качества человека, которого заботят прежде всего собственные интересы, а не интересы других людей (уверенность в себе имеет также эгоцентрическую природу: такого человека, как правило, не интересуют мнения окружающих). В конкурентной модели эти качества будут проявляться с положительным знаком, а в кооперативной — с отрицательным.

**Показатели:**

- ориентация руководителя на решение своих проблем (Ершов);
- шкала макиавеллизма, которая, по-видимому, является сочетанием эгоцентризма и скрытой доминантности, стремления манипулировать другими (Кристи и Гейз);
- эгоцентризм;
- соотношение эгоцентризма–альтруизма;
- уверенность в себе;
- неуверенность, несамостоятельность;
- соотношение уверенности в себе–неуверенности (Лири);
- этноцентризм;
- уверенность в себе;
- самооценка;
- социальная уверенность (шкалы MMPI);
- фактор *Q*-2 — самодостаточность (Кеттелл).

Значимые коэффициенты корреляций этих показателей между собой свидетельствуют об их тесной взаимосвязи (в том числе показателей уверенности в себе, полученных по разным методикам), хотя и не всегда очевидной (к примеру, эгоцентризм как осознаваемая характеристика положительно связан с такой же характеристикой уверенности в себе, но отрицательно — с глубинной характеристикой).

В целом же получилась достаточно логичная картина конкурентной модели лидерства.

Не установлена однозначная связь эгоцентризма и возраста, хотя обнаружена устойчивая тенденция к уменьшению эгоцентризма (а также макиавеллизма, этноцентризма) с возрастом, однако существует и противоположная тенденция, проявляющаяся, в частности, в росте уверенности в себе.

Можно отметить устойчивую положительную корреляцию сексуальности с показателями эгоцентризма и неуверенностью в себе. Снова характеристики сексуальности демонстрируют неоднозначную, хотя и тесную, взаимосвязь с другими параметрами конкурентной модели лидерства.

Конкурентность положительно связана с уверенностью в себе и отрицательно — с эгоцентризмом, что, в общем-то, логично.

Убедительна связь эгоцентризма (за исключением этноцентризма) и уверенности в себе с маскулинностью, а не с феминностью, что соответствует нашим предположениям о конкурентной модели лидерства.

Многие показатели эгоцентризма и доминантности тесно взаимосвязаны между собой, однако эгоцентризм может быть связан и с высокой, и с низкой доминантностью (по-разному в маскулинной и феминной разновидностях конкурентной модели лидерства), а макиавеллизм как показатель эгоцентризма отрицательно связан и с доминантностью, и с подчиненностью. То есть это не иная — скрытая — доминантность, как принято иногда считать, а особый вид отношений с людьми, манипулирование ими лишь тогда, когда это выгодно носителю данного качества.

Различные формы эгоцентризма (в том числе этноцентризм и макиавеллизм) оказываются и проявлениями агрессивности (возможно, не явной, а скрытой). Умеренная уверенность в себе не связана с агрессивностью, а чрезмерная, возможно, связана.

VII. **Мотивация власти и достижения.** Хотя это разные виды мотивации, мы рассматриваем их в одном блоке, предполагая, что в конкурентной модели лидерства их уровни будут высокими (мотив власти будет превалировать над мотивом достижения), а в конкурентной — низкими.

**Показатели:**

а) для мотива власти:

- ✧ все пять его показателей по методике TAT (включая и боязнь власти);
- ✧ ориентация на официальную субординацию (А. А. Ершов);

б) для мотива достижения:

- ✧ все пять его показателей по методике TAT (включая и боязнь неудачи);
- ✧ ориентация на интересы дела (Ершов);
- ✧ шкала службизма (MMPI).

Обращают на себя внимание высокие значения коэффициентов корреляции между показателями, относящимися к этому блоку. Это свидетельствует и о том, что внутри каждого фактора показатели измеряют один и тот же параметр, и том, что эти два вида мотивации — власти и достижения — содержательно тесно связаны между собой. Несколько выпадает из общей картины показатель ориентации на официальную субординацию, так как положительная связь его с мотивом вла-

сти не была обнаружена, но установлена отрицательная связь этого показателя с мотивом достижения.

Оказалось также, что мотивация достижения с возрастом либо увеличивается, либо уменьшается, а мотивация власти не зависит от возраста.

Сексуальность отрицательно связана с обоими видами мотивации (за исключением ориентации на официальную субординацию, обнаружившую положительную корреляцию с сексуальными отклонениями).

Конкурентность оказалась отрицательно связанной с ориентацией на официальную субординацию и положительно — с мотивацией достижения.

Высокая фемининность отрицательно коррелирует с мотивом власти, но положительно — с мотивом достижения, что может быть свидетельством проявления фемининной и маскулинной моделей лидерства (соответствующих первому и второму случаям).

Агрессивность в какой-то мере была связана с мотивацией власти, но в интересах дела агрессия сдерживалась. Мотивация власти и жесткость коррелировали друг с другом, а мотивация достижения, как выяснилось, не связана ни с доминантностью, ни с подчиненностью.

Несколько более сложные зависимости выявились по блоку эгоцентризма. Уверенность в себе и макиавеллизм оказались положительно связанными с мотивацией власти, но для макиавеллизма была характерна и боязнь неудачи. Ориентация на официальную субординацию коррелировала с неуверенностью в себе и эгоцентризмом, а мотивация достижения — с уверенностью в себе, но не коррелировала с этноцентризмом и эгоцентрической ориентацией.

Полученные корреляции, в общем-то, дополняют картину конкурентной модели лидерства.

VIII. **Успешность по деловым критериям.** Мы считаем, что существуют два вида успешности лидера. Первый связан с интересами деятельности, которая, как правило, выполняется в условиях конкурентной среды и соответственно имеет отношение к конкурентной модели лидерства; второй — с взаимоотношениями людей, окружающих лидера, и с кооперативной моделью лидерства.

**Показатели:**

- оценка успешности деятельности и делового стиля самим лидером и экспертами (начальниками, подчиненными, женщинами, мужчинами, русскими, казахами);
- наличие положительного отношения испытуемого к своей роли;
- количество лет в роли лидера или руководителя;
- должность или ранг испытуемого;
- наличие у него ученой степени и звания;
- количество студентов и преподавателей, сотрудников, которыми он руководит;
- работоспособность;
- творческая продуктивность, интеллектуальная активность (шкалы MMPI);
- количество слов и предложений в сочинениях TAT;
- среднее время, затрачиваемое на выполнение теста Гилфорда. Два последних показателя служили косвенным свидетельством того, какую стратегию избирал испытуемый: *скоростную*, свойственную, по нашему мнению, лидеру кон-

курентной модели, или *качественную*, более характерную для кооперативной модели лидерства.

Результаты демонстрируют высокую взаимосвязанность показателей этого блока. Обращает на себя внимание и связь скоростной стратегии как с должностью испытуемых, так и с работоспособностью и интеллектуальной активностью, что подтверждает наши предположения.

Были получены и значимые корреляции деловой успешности с другими блоками качеств, анализируемыми выше. Оказалось, что интеллектуальная активность и работоспособность увеличиваются с возрастом и ростом конкурентности. Увеличивается с возрастом и вероятность использования скоростной стратегии (а не качественной, как можно было ожидать) в деятельности — результат, может быть, несколько неожиданный, но логично вписывающийся в конкурентную лидерскую модель.

Ряд характеристик сексуальности (в том числе и сексуальная активность) связан со скоростной стратегией в деятельности, но некоторые (женская сексуальность, половая идентификация) — с качественной (которую иначе можно было бы условно назвать «точностная»). Сексуальные отклонения отрицательно коррелируют с работоспособностью и интеллектуальной активностью; чем выше ранг и должность испытуемого, тем выше его сексуальная активность. Полученные результаты свидетельствуют о взаимосвязанности характеристик деловой успешности и сексуальности.

Фемининные субъекты быстрее распознают невербальные и вербальные сигналы (т. е. используют скоростную стратегию), чем маскулинные. Чем выше ранг испытуемого, тем чаще он предпочитает женские профессии (возможно, потому, что многие испытуемые были преподавателями вузов), однако творческая продуктивность и интеллектуальная активность отрицательно связаны с феминностью.

Сдерживание агрессии ярко проявляется у субъектов со скоростной стратегией деятельности, работоспособных и интеллектуально активных, а также у тех, кто имеет высокий должностной ранг. Поскольку у последних очень высока фрустрированность, можно предположить, что они не столько неагрессивны, сколько умеют контролировать себя.

Доминантность положительно связана с деловой успешностью и со скоростной стратегией. Так как с последней положительно коррелирует и подчиненность, можно считать, что доминантность и подчиненность — две стороны одной характеристики конкурентной модели лидерства, только первая имеет отношение к маскулинной, а вторая — к феминнной ее разновидности. Гибкость и психосоматическая норма также положительно связаны со скоростной стратегией и деловой успешностью (за исключением творческой продуктивности).

Ряд показателей мотивации власти имеют отношение к качественной стратегии деятельности, а ориентация на официальную субординацию — к скоростной. Творческая продуктивность и интеллектуальная активность отрицательно связаны с мотивацией власти (первая — и с мотивацией достижения).

Характеристики же мотивации достижения положительно коррелируют как со скоростной стратегией (в частности, службизм и деловая ориентация), так и с точностной, а также с работоспособностью и интеллектуальной активностью.

Одни характеристики эгоцентризма и уверенности в себе связаны с точностной стратегией, другие — со скоростной (в том числе и самодостаточность). Деловая успешность положительно коррелирует с уверенностью в себе и отрицательно — с эгоцентризмом (кроме творческой продуктивности, обнаружившей противоположный результат — положительную корреляцию с эгоцентризмом и самодостаточностью).

В целом можно констатировать, что и блок деловой успешности гармонично вписывается в картину конкурентной модели лидерства, хотя и с некоторым ее уточнением.

IX. **Эмоциональная устойчивость и самоконтроль.** Предполагается, что для конкурентной лидерской модели характерна эмоциональная устойчивость (и даже холодность) и высокий уровень самоконтроля, а для кооперативной модели — противоположные характеристики — эмоциональность и низкий уровень самоконтроля.

**Показатели:**

- фактор *C* — эмоциональная устойчивость;
- фактор *M*, в описании которого имеется ссылка на спокойствие при низком значении этого фактора;
- фактор *O* — тревожность;
- фактор *Q*-3 — контроль желаний (все — факторы методики Кеттелла);
- дисперсия отклонения от аутогенной нормы, которая свидетельствует о стабильности настроений (Люшер);
- ориентации на трату энергии, а также среднее значение этого показателя (Люшер);
- фактор *k* — кататония, холодность (Сонди);
- фактор *d* — депрессия (Сонди);
- ипохондрия;
- депрессия;
- психастения;
- тревога;
- эмоциональность;
- воля (шкала MMPI);
- самоконтроль (шкала MMPI).

Получены значимые корреляции этих показателей между собой, а также корреляции их с другими характеристиками конкурентной модели.

Обнаружена высокая взаимосвязанность показателей данного блока, хотя ряд корреляций свидетельствуют о многообразии оттенков эмоциональности, которые не всегда тождественны друг другу (в частности, эмоциональность может совпадать или не совпадать с отклонением от психической нормы). Факторы самоконтроля порой компенсируют эмоциональную неустойчивость, хотя и не всегда.

Оказалось, что для целого ряда эмоционально-волевых характеристик возраст имеет важное значение. Так, с возрастом усиливаются стабильность настроения, чувство вины, эмоциональность, ипохондрия и депрессия, но снижаются эмоциональная устойчивость, ориентация на трату энергии, психастения, воля и самокон-

троль. (Следует отметить, что речь идет об испытуемых разного возраста: молодых, зрелых, пожилых и старых людях.) По-видимому, ряд указанных характеристик связан с возрастом нелинейно: до определенного периода степень их выраженности увеличивается, а затем — уменьшается. То, что возраст оказывает влияние на проявление эмоционально-волевых характеристик, свидетельствует о наличии конкурентной модели лидерства.

Как и ожидалось, конкурентность положительно была связана с эмоциональной устойчивостью (а также с эмоциональностью, но в пределах нормы). Самоконтроль же, по-видимому, может проявляться и в конкурентной, и в кооперативной моделях лидерства.

Сексуальные характеристики оказались тесно связанными с эмоциональными, хотя и не однозначно. Половая идентификация коррелировала с эмоциональностью и самоконтролем; самоконтроль отрицательно коррелировал как с женской, так и с мужской сексуальностью. Сексуальная активность проявлялась при эмоциональной неустойчивости, а сексуальные отклонения — при наличии других акцентуаций, но при высоком уровне самоконтроля. Наблюдалась конкурентная модель либо «в чистом виде», либо в несколько измененном варианте.

Эмоциональность и эмоциональная неустойчивость, ориентация на трату энергии сочетались с феминностью, а самоконтроль — с маскулинностью. Эмоциональная неустойчивость проявлялась и при сдерживании агрессии, и при агрессивности; последняя же компенсировалась самоконтролем.

Доминантность в целом была связана с эмоциональной устойчивостью и с самоконтролем (конкурентная модель), а подчиненность — с неустойчивостью; гибкость имела место при эмоциональной устойчивости и неустойчивости; жесткость и отклонения от нормы сочетались с высоким уровнем самоконтроля.

Мотивация власти и мотивация достижения в целом коррелировали с эмоциональной устойчивостью (но также и с неустойчивостью — ориентацией на субординацию и боязнью неудачи) и самоконтролем (хотя порой наблюдалась и обратная тенденция).

Самоконтроль и эмоциональная устойчивость проявлялись при уверенности в себе, но эгоцентризм сочетался с эмоциональной неустойчивостью. Эмоциональная устойчивость сочеталась либо с точностной стратегией, либо со скоростной; успешность проявлялась при эмоциональной устойчивости и неустойчивости; самоконтроль положительно коррелировал с точностной стратегией деятельности и отрицательно — с некоторыми показателями успешности.

Проанализировав ряд показателей, можно сделать вывод, что в целом наблюдалась картина конкурентной модели лидерства, порой с некоторыми уточнениями.

До сих пор мы в основном рассматривали конкурентную модель, кооперативная же была представлена лишь в негативном плане: многие ее показатели не проявлялись или были противоположны показателям конкурентной модели. Следующие несколько блоков показателей, напротив, характерны для кооперативной модели лидерства.

X. **Кооперативность.** Если в конкурентной модели ключевой характеристикой лидера была конкурентность, то в кооперативной — стремление его к сотрудничеству с окружающими людьми и альтруизм. В конкурентной модели это качество не проявляется или проявляется минимально.

**Показатели:**

- коллективизм;
- социальная ответственность;
- социальные потребности;
- социальная значимость;
- альтруизм (шкала MMPI);
- конформизм (шкала MMPI);
- фактор G, или «сверх-я» (Кеттелл);
- фактор альтруизма (Лири).

Установленные между этими показателями корреляции свидетельствуют об их высокой взаимосвязанности.

XI. **Мотивация аффилиации (направленность на общение и взаимодействие с окружающими).** В кооперативной модели лидерства ожидаются высокие значения этого блока качеств, а в конкурентной — низкие.

**Показатели:**

- ориентация на психологический климат (А. А. Ершов);
- шкала нужды в привязанности (MMPI);
- мотивация аффилиации;
- боязнь аффилиации, свидетельствующая о значимости данного фактора (методика TAT);
- шкала *m* — привязанность (Сонди).

Были получены значимые корреляции этих показателей между собой, а также с показателями блока кооперативности и мотивации аффилиации.

В целом они представляют собой логичную картину кооперативной модели лидерства, за исключением отрицательной связи альтруизма и коллективизма с мотивацией аффилиации, что свидетельствует о том, что подобная мотивация может быть и эгоистической.

XII. **Экстраверсия.** Ожидаются высокие значения фактора экстраверсии в кооперативной модели лидерства и низкие — в конкурентной.

**Показатели:**

- факторы *A* — аффектотимия;
- *H* — социальная смелость;
- *F* — беспечность (Кеттелл);
- фактор *hy* — истерия (Сонди);
- коммуникабельность;
- шизоидность;
- социальная интроверсия;
- артистический потенциал;
- истерия (шкалы MMPI).

По последним двум показателям получены низкие значения в кооперативной модели и высокие — в конкурентной, так как их проявление свидетельствует скорее о направленности на себя, чем на окружающих.

Получены значимые корреляции данных показателей между собой, а также показателей этого блока с кооперативностью и мотивацией аффилиации.

Как мы и предполагали, кооперативность оказалась положительно связанной с экстраверсией и отрицательно — с показателями истероидности. Потребность в аффилиации также положительно коррелировала с экстраверсией, а ее боязнь — с истероидностью, хотя в целом таких связей оказалось немного.

XIII. **Лидерский потенциал.** Название этого блока условное. Мы исключили из него доминантность и властность, характерные для конкурентной модели. Предполагается, что лидерский потенциал будет высоким в кооперативной и низким — в конкурентной моделях лидерства.

**Показатели:**

- авторитет;
- лидерство;
- преподавательский потенциал;
- пригодность к административной деятельности — «администратор» (шкала MMPI);
- пригодность к педагогической деятельности — «педагог» (шкала MMPI);
- наличие родителей-руководителей;
- выполнение лидерской роли в детских играх;
- выполнение лидерской роли в школе;
- положительное отношение к этой роли в настоящем (интервью).

Установленные корреляции демонстрируют взаимосвязанность данных показателей между собой, а также их связь с другими блоками кооперативной модели

Как и ожидалось, лидерский потенциал оказался тесно связанным с кооперативностью и альтруизмом и с целым рядом показателей экстраверсии (хотя встречалась связь и с интроверсией); с мотивацией аффилиации обнаружились как положительные, так и отрицательные корреляции. Есть основания считать, что лидерство в детстве и школьном возрасте имеет скорее конкурентный, чем кооперативный, характер.

XIV. **Социальный интеллект.** Предполагается, что в кооперативной модели у лидера будет наблюдаться высокое значение этого фактора (социальный интеллект необходим лидеру для того, чтобы успешно взаимодействовать с людьми), а в конкурентной — низкое.

Главные **показатели** социального интеллекта:

- 1-й субтест;
- 2-й субтест;
- 3-й субтест;
- 4-й субтест;
- композитная оценка (методика Гилфорда—Салливена).

Первый и четвертый субтесты свидетельствовали о способности испытуемого расшифровывать поступки людей и предвидеть логическую последовательность не только этих поступков, но и мотивов и намерений людей, а второй и третий —

расшифровывать невербальные и вербальные сигналы при общении с людьми; композитная, или суммарная, оценка свидетельствовала об общем развитии социального интеллекта.

Другие показатели интеллекта:

- *B* — интеллект;
- *N* — проницательность (Кеттелл);
- *Q*-1 — радикализм, гибкость (Кеттелл);
- интеллектуальный показатель;
- интеллектуальная продуктивность;
- творческий склад;
- научный потенциал (шкалы MMPI).

Обнаружены значимые корреляции данных показателей между собой (в основном положительные, но иногда и отрицательные, свидетельствующие о том, что социальный интеллект и другие типы интеллекта не всегда совпадают), а также корреляции этого фактора с другими перечисленными выше факторами кооперативной модели лидерства.

Наиболее тесно социальный интеллект оказался связанным с мотивацией аффилиации и социальной значимостью (характеристики кооперативности). В целом с кооперативностью (в том числе и с альтруизмом) обнаружены и положительные, и отрицательные корреляции. По-видимому, «социальность» интеллекта не обязательно направлена на установление кооперативных отношений с окружающими, ибо умение понимать и предвидеть поступки и мотивы людей может быть использована и в целях манипулирования ими, что вряд ли можно характеризовать как сотрудничество.

Социальный интеллект коррелировал также с экстраверсией и артистическим потенциалом, но другие характеристики интеллекта, напротив, с интроверсией. С лидерским потенциалом целый ряд показателей был связан противоречиво — и положительно, и отрицательно. Полученные результаты тем не менее не позволяют исключить фактор социального интеллекта из характеристик кооперативной модели лидерства, однако следует помнить о неоднозначности его интерпретации (особенно если учитывать специфическую методику Гилфорда—Салливена).

XV. **Успешность лидерства по социоэмоциональным критериям.** В отличие от конкурентной модели (с ее деловыми критериями успешности) для кооперативной важна иная успешность — во взаимоотношениях с окружающими, в одобрении ими лидера как носителя лидерской роли.

**Показатели:**

- самооценка социоэмоционального стиля испытуемого;
- оценка социоэмоционального стиля испытуемого экспертами:
  - ✧ подчиненными;
  - ✧ начальниками;
  - ✧ женщинами;
  - ✧ мужчинами;
  - ✧ русскими;
  - ✧ казахами;

- изменения в личной жизни в связи с лидерской ролью;
- благополучие в личной жизни (супружество и наличие детей);
- одобрение лидерства испытуемого:
  - ✧ близкими женского пола;
  - ✧ друзьями женского пола;
  - ✧ близкими мужского пола;
  - ✧ друзьями мужского пола;
- важность семьи, а не карьеры для испытуемого (или равнозначность этих ценностей) по данным интервью.

Были получены значимые корреляции показателей этого блока между собой, а также с другими блоками качеств кооперативной модели. В обоих случаях обнаружилась высокая взаимосвязанность показателей.

XVI. **Нестереотипность взглядов на женское и мужское лидерство.**

Предполагается, что для кооперативной модели характерна нестереотипность взглядов, для конкурентной же, напротив, стереотипность.

**Показатели** (отражающие стереотипность взглядов высказывания, полученные с помощью стандартизированного интервью):

- лидеры разного пола отличаются друг от друга;
- мужчины больше стремятся к лидерству;
- мужчины больше ориентированы на дело;
- мужчины более успешны в роли лидера;
- женщины более эмоциональны;
- женщины более ориентированы на взаимоотношения с окружающими;
- предпочтение эгалитарной модели семьи (оба супруга — лидеры) или нетрадиционной — с женой-лидером (соответственно в конкурентной модели предпочтение отдавалось традиционной семье — с мужем-лидером).

Полученные корреляции демонстрируют взаимосвязанность данных показателей между собой, а также связь их с показателями других блоков качеств, характерных для кооперативной модели.

Обращает на себя внимание неоднозначность картины — некоторое переплетение стереотипности и нестереотипности взглядов на женское и мужское лидерство.

XVII. **Кооперативная среда в детстве.** Предполагается, что кооперативная среда способствует формированию личности лидера, которая соответствует кооперативной модели лидерства, а конкурентная среда — формированию личности лидера конкурентной модели.

**Показатели** кооперативной среды, полученные с помощью интервью:

- рождение и проживание в маленьком городе или сельской местности (показатель конкурентной среды — проживание в большом городе);
- рождение и проживание в полной семье;
- порядок рождения — не первый ребенок (поскольку с самого рождения младший ребенок попадает в атмосферу заботы и внимания);
- наличие братьев и сестер;

- хорошие отношения с отцом в детстве;
- хорошие отношения с отцом в подростковом возрасте;
- хорошие отношения с матерью в детстве;
- хорошие отношения с матерью в подростковом возрасте.

Получены значимые корреляции этих показателей между собой, а также с другими блоками кооперативной модели лидерства. В обоих случаях наблюдалась высокая взаимосвязанность показателей.

Итак, в целом можно резюмировать, что выделенные нами гипотетические модели описываются блоками взаимосвязанных качеств. Каждой модели свойственны определенные характеристики (табл. 5).

Итак, результаты проведенных нами исследований убедительно подтверждают правомерность выделения гипотетических моделей лидерского поведения и правомерность отнесения показателей к тому или иному блоку качеств.

*Таблица 5*
**Характеристики моделей**

| Модель | Характеристики |
|---|---|
| Конкурентная | Значимость индивидных характеристик (возраста, сексуальности, маскулинности и феминности), высокие показатели конкурентности, доминантности, агрессивности, эгоцентризма, мотивации власти и достижения, макиавеллизма, деловой успешности, эмоциональной устойчивости и уверенности в себе, стереотипность взглядов на женское и мужское лидерство, наличие конкурентной среды в детстве и низкие значения показателей кооперативной модели |
| Кооперативная | Высокие значения кооперативности, мотивации, аффилиации, экстраверсии, лидерского потенциала, социального интеллекта, социоэмоциональной успешности, благополучие в личной жизни, а также эгалитарность взглядов на женское и мужское лидерство, наличие кооперативной среды в детстве и низкие показатели конкурентной модели |
| Маскулинная | Высокие значения возраста, сексуальных характеристик, доминантности, агрессивности, конкурентности |
| Феминная | Низкие показатели возраста, сексуальных характеристик, доминантности, агрессивности, конкурентности, а также неодобрение окружающими лидерства испытуемого |

Обращаем внимание на то, что в этих исследованиях мы не ставили задачу выяснить наличие или отсутствие привилегий у лидера (в одних случаях они очевидны — в виде социального статуса или зарплаты, в других — нет), а также способ достижения лидерского статуса (конкурентного или кооперативного). Однако для полноты картины мы оставили эти признаки в описании моделей. Соответствуют ли наши предположения реальной картине поведения лидера определенной разновидности лидерской модели, должно выясниться в дальнейших исследованиях.

В следующем разделе мы рассмотрим результаты наших кросс-культурных исследований, в которых проявляются гендерные модели лидерского поведения.

# Проявление гендерных моделей лидерства в кросс-культурных исследованиях

## Возраст и пол лидера в русских и казахских диадах

Мы не нашли в литературе сочетания данных факторов при изучении лидерства, однако, учитывая особенности восточной культуры, предположили, что важно исследовать не просто пол лидера сам по себе, а именно в сочетании с возрастом.

Дело в том, что для этой культуры характерно особенно уважительное почитание старших членов общества. В отличие от Запада, где старшие вызывают не трепетное, а даже пренебрежительное отношение у более молодых (исключение составляют разве что дети, когда младшие завидуют старшим, желая как можно скорее подрасти), на Востоке старший возраст считается достоинством, и особое отношение к нему подчеркивается в ряде ритуалов.

Так, у казахов принято за столом преподносить лучшие мясные куски бешбармака[1] в первую очередь самым старшим индивидам (независимо от пола). Им же предоставляется право первыми говорить тосты, высказывать свое мнение в деловых вопросах и т. п. В то же время казахи как представители восточной культуры особо уважительно относятся к власти — к начальнику, официальному лидеру.

Так же относятся и к мужчинам: в отличие от западной культуры, где распространены эгалитарные взгляды, на Востоке женщина по-прежнему занимает подчиненное положение и должна обслуживать мужчину, в частности, даже сидя рядом с ним за столом (казахи и казашки не приемлют западного галантного поведения мужчины в данном случае).

Поэтому очень важно было проверить, какой из факторов — пол, возраст или статус (лидерский) — будет более значимым.

Учитывая эти особенности, мы решили сравнить русскую и казахскую культуры по значимости в них факторов пола и возраста лидера.

### Исследование пола и возраста лидеров в русских и казахских диадах (Т. В. Бендас, 2000)

Испытуемые: две группы — молодые (15–27 лет) и зрелые (35–67 лет). Участники, ранее не знакомые друг с другом, составляли диады, причем это были либо только казахи, либо только русские (чтобы не вводить переменную межэтнических отношений).

Пол и возраст испытуемых варьировался от диады к диаде. Диады были как однородными (либо по полу, либо по возрасту), так и смешанными (либо по полу, либо по возрасту, либо по обоим параметрам).

В итоге было получено по 6 типов диад, одинаковых в каждой культуре[2]. Были введены обозначения: молодой (юный) возраст — Ю, зрелый — З, мужчина — М,

[1] Бешбармак (бишбармак) — национальное блюдо казахов, киргизов, башкиров.

[2] В скобках указывается, сколько диад каждого типа было исследовано. Как правило, это 10 пар, но в ряде случаев данные были отбракованы в силу своей непригодности. Таких случаев было шесть.

женщина — Ж, казахская этническая принадлежность — К, русская этническая принадлежность — Р.

Итак, всего получили 12 типов диад:

1) тип 1 — ЗЖК — ЗМК — зрелая женщина-казашка — зрелый мужчина-казах (9 пар);
2) тип 2 — ЗЖР — ЗМР — зрелая женщина-русская — зрелый мужчина-русский (9 пар);
3) тип 3 — ЗЖК — ЮМК — зрелая женщина-казашка — юный мужчина-казах (10 пар);
4) тип 4 — ЗЖР — ЮМР — зрелая женщина-русская — юный мужчина-русский (10 пар);
5) тип 5 — ЗЖК — ЮЖК — зрелая женщина-казашка — юная женщина-казашка (10 пар);
6) тип 6 — ЗЖР — ЮЖР — зрелая женщина-русская — юная женщина-русская (10 пар);
7) тип 7 — ЗМК — ЮЖК — зрелый мужчина-казах — юная женщина-казашка (9 пар);
8) тип 8 — ЗМР — ЮЖР — зрелый мужчина-русский — юная женщина-русская (8 пар);
9) тип 9 — ЗМК — ЮМК — зрелый мужчина-казах — юный мужчина-казах (10 пар);
10) тип 10 — ЗМР — ЮМР — зрелый мужчина-русский — юный мужчина-русский (9 пар);
11) тип 11 — ЮЖК — ЮМК — юная женщина-казашка — юный мужчина-казах (10 пар);
12) тип 12 — ЮЖР — ЮМР — юная женщина-русская — юный мужчина-русский (10 пар).

Таким образом, всего было исследовано 114 пар, 228 человек (из них: 114 мужчин и 114 женщин, 112 русских и 116 казахов).

**Методика и процедура исследования**: методика изучения лидерства с использованием «женской» и «мужской» задач в лабораторном эксперименте (Бендас Т. В., 2000; 2003).

Эксперимент был смоделирован следующим образом. Сначала были отобраны две задачи — условно говоря, мужская и женская. Установлено, что при изучении продуктивности мужчин и женщин лидеров очень важно, какой тип задачи они выполняют, и если экспериментаторы предлагают для решения только мужские задачи (а именно такая тенденция часто наблюдается), то женщины показывают закономерно худшие результаты (Eagly A. H. et al., 1995). Чтобы нивелировать влияние данного фактора, мы отобрали задачи, релевантные гендерным особенностям испытуемых (т. е. такие, при решении которых представители соответствующего пола чувствовали бы свою компетентность, причем бóльшую, чем представители противоположного пола).

Десять профессиональных психологов (5 женщин и 5 мужчин) оценивали шесть задач, которые, по их мнению, можно было считать, условно говоря, подхо-

дящими соответственно для женщин или для мужчин (предлагался также третий вариант оценки: задача могла считаться гендерно нейтральной). В итоге две задачи, которые набрали наибольшее количество баллов как женская и мужская, были выбрали для эксперимента.

Собственно говоря, мнение было единодушным по поводу мужской задачи (она была чисто технической) и почти единодушным (8 экспертов из 10) — относительно женской (задача, связанная с межличностными отношениями). Приводим обе задачи.

**Задача 1 («женская»)**

«Представьте, что у вас есть приятели — знакомая молодая пара, которая собирается скоро сыграть свадьбу. Неожиданно вы узнали, что у молодого человека — тайный роман с другой девушкой. Какое поведение в этой ситуации вы считаете наиболее приемлемым?

А. Промолчать и не вмешиваться — пусть сами разбираются.

Б. Сообщить информацию девушке, чтобы уберечь ее от неверного шага.

В. Посоветовать молодому человеку самому все сообщить девушке.

Г. Сообщить друзьям (родным) девушки, чтобы те вмешались в ситуацию.

**Задача 2 («мужская»)**

Вам предлагается три системы рычагов — *а*, *б*, *в* (рис. 3). Черным цветом обозначены ручки систем, а серым — их подвижные концы. В точках прикрепления к роликам рычаги подвижны лишь вокруг оси роликов. В остальных точках соединения возможны любые движения (в плоскости таблицы). Дайте ответ для каждого случая, в каком направлении сдвинутся подвижные концы систем рычагов, если потянуть за ручку (к себе, от себя).

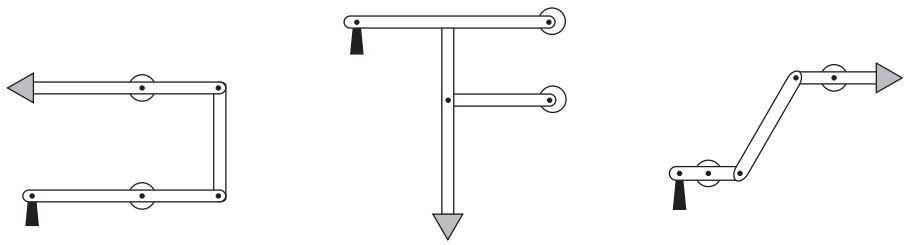



**Рис. 3.** Рычаги

Задача 2 («мужская») — к лабораторному эксперименту по изучению лидерства в диадах.

Испытуемым давалась инструкция: до эксперимента ознакомиться с типом задачи (в первом случае варианты решения не предлагались, а во втором условия задачи были неполными — показывали только картинку) и, не приступая к ее решению, выбрать лидера для выполнения этого задания. Лидер назначался ответственным за принятие решения, ему вменялось в обязанности руководить процессом принятия решения. Выбор лидера осуществлялся дважды: письменно каждым испытуемым (втайне друг от друга, но не от экспериментатора) и устно

(испытуемые должны были прийти к единому мнению по поводу того, кто же из них будет лидером). После завершения процедуры выбора лидера испытуемые по сигналу экспериментатора приступали к выполнению задачи, а экспериментатор фиксировал время ее решения и то, кто был реальным лидером (им мог быть кто-то один из диады или оба вместе).

Во втором случае (задача 2) снова все повторялось — и выбор лидера, и решение задачи. Испытуемым ничего не сообщалось о гендерном характере задачи (мужском или женском).

После эксперимента испытуемых просили написать свой возраст и оценить сексуальную привлекательность партнера по эксперименту по 10-балльной шкале (от 0 — практически отсутствует до 10 баллов — максимальная).

**Математическая обработка.** Первичная: подсчитывался лидерский статус испытуемого по каждому заданию — он состоял из 4 параметров:

а) письменный выбор партнера;

б) собственный письменный выбор;

в) устный выбор;

г) мнение экспериментатора.

Каждый из параметров оценивался 0 баллов (если выбор отсутствовал), 1 баллом (если он присутствовал) или 0,5 балла (в случае, если реально в эксперименте лидерство распределялось поровну между обоими участниками). Лидерский статус изменялся соответственно от 0 до + 1.

В итоге каждый испытуемый получал по 4 показателя: возраст, сексуальная привлекательность, лидерский статус по «женской» (№ 1) и «мужской» (№ 2) задачам.

**Вторичная математическая обработка.** Критерии различий $U$ — Манна—Уитни по сексуальной привлекательности и двум лидерским статусам, а также по возрасту.

**Результаты (значимые различия):**

1. Различия по возрасту соответствовали типу диады (эти диады были подобраны так, что в них значимые различия либо присутствовали, либо нет).

2. Русские диады (для наглядности диады приводятся в следующем порядке: однородные по возрасту, однородные по полу, смешанные по возрасту и полу):

а) тип 2 (ЗЖР — ЗМР):

✧ при решении женской задачи мужчины чаще становились лидерами;

✧ женщины оценивались партнерами как более сексуально привлекательные;

б) тип 12 (ЮЖР — ЮМР):

✧ женщины оценивались партнерами как более сексуально привлекательные;

в) тип 10 (ЗМР — ЮМР):

✧ при решении мужской задачи чаще становились лидерами зрелые мужчины;

г) тип 6 (ЗЖР — ЮЖР):

✧ при решении женской задачи юные женщины чаще становились лидерами;

д) тип 8 (ЗМР — ЮЖР):

✧ при решении мужской задачи чаще становились лидерами зрелые мужчины;

✧ женщины оценивались партнерами как более сексуально привлекательные;

е) тип 4 (ЗЖР — ЮМР):

✧ при решении женской задачи зрелые женщины чаще становились лидерами.

3. Казахские диады:

а) тип 1 (ЗЖК — ЗМК):

✧ не обнаружено различий;

б) тип 11 (ЮЖК — ЮМК):

✧ при решении мужской задачи чаще становились лидерами мужчины;

в) тип 9 (ЗМК — ЮМК):

✧ при решении мужской задачи чаще становились лидерами юные мужчины;

г) тип 5 (ЗЖК — ЮЖК):

✧ при решении женской задачи зрелые женщины чаще становились лидерами;

д) тип 7 (ЗМК — ЮЖК):

✧ при решении мужской задачи чаще становились лидерами зрелые мужчины;

✧ женщины оценивались партнерами как более сексуально привлекательные;

е) тип 3 (ЗЖК — ЮМК):

✧ различий не обнаружено.

**Выводы:**

1. Пол лидера оказался релевантен гендерному типу задачи.
2. Мужчины более высоко оценивали сексуальную привлекательность женщин — партнеров по эксперименту, чем это делали женщины.
3. Между русскими и казахскими диадами одного и того же типа обнаружены как сходство, так и различия.
4. Целом наблюдается сложная связь между возрастом и полом и лидерским статусом.

Так как в литературе были обнаружены данные, что характер задачи, которая не является гендерно нейтральной, может оказать влияние на результаты, мы ввели такую переменную, как «женская» и «мужская» задача, исходя из предположения (опять же на основе изучения литературных источников), что женщины преимущественно интересуются взаимоотношениями между людьми, а мужчины — техническими заданиями. Процедура эксперимента, разработанная нами, выборка и основные результаты описаны выше, поэтому мы приведем только следующие выводы из полученных результатов.

1. **Пол лидера оказался релевантен гендерному типу задачи.** Во многих случаях прослеживается закономерность: мужчины чаще становятся лидерами при решении мужской задачи, а женщины — женской. Это особенно впечатляет, если вспомнить, что испытуемые не знали, что задачи различались по гендерной принадлежности, — эта особенность была заложена экспериментатором и испытуемым о ней не сообщалось. Исключение составляют русские диады типа 2, состоящие из зрелых мужчин и женщин, где мужчины чаще становились лидерами, причем при решении не мужской задачи (там различий не наблюдалось), а женской. В ряде случаев при решении женской задачи мужчины и женщины в смешанных по полу парах одинаково часто становились лидерами.

2. **Сексуальная привлекательность женщин мужчинами — партнерами по эксперименту — оценивалась выше.** Эта закономерность действовала почти во всех типах смешанных по полу русских диад, однако в тех, где женщины были либо моложе мужчин, либо принадлежали к одной возрастной группе. Этот результат может свидетельствовать и о большей значимости для мужчин, чем для женщин, фактора сексуальной привлекательности.

Однако в случаях, когда женщина была старше мужчины, различий по сексуальной привлекательности в оценках партнеров уже не было. По-видимому, в этом случае молодой мужчина воспринимал женщину скорее как мать (разница между ними была примерно в 20 лет), а не как потенциального сексуального партнера. Правда, высоко оценивая привлекательность женщины, мужчины не уступали ей роль лидера (типичное проявление конкурентной модели).

Что же касается казахских диад, то аналогичная закономерность проявилась лишь там, где мужчины зрелого возраста работали с молодыми женщинами. В остальных парах различий в оценках привлекательности мужчин и женщин не было (в ряде случаев это может быть свидетельством наличия кооперативной модели лидерства).

3. **При сравнении русских и казахских диад, принадлежащих к одному типу, результаты были сходными, различными (несходными) и противоположными.**

4. **Наибольшее сходство демонстрировали диады (их можно было бы назвать традиционными), где не было конфликта между факторами пола и возраста**, т. е. зрелые мужчины работали с молодыми женщинами. В этом случае и в русских, и в казахских диадах мужчина чаще становился лидером (но только при решении мужской задачи!), а женщина получала высокую оценку своей сексуальной привлекательности. Значимость для лидера всех трех индивидных свойств: пола (мужского), возраста (старшего) и сексуальной привлекательности (правда, с обратным знаком — она снижала возможности женщины стать лидером, но при более низкой оценке не мешала мужчине становиться им) — свидетельствует о проявлении конкурентной модели лидерства при решении мужской задачи. По-видимому, в случае с женской задачей молодым женщинам позволялось иногда становиться лидерами — отсюда и отсутствие различий.

5. **Сходство было обнаружено и при решении женской задачи.** Почти всегда в смешанных по полу диадах не было различий по лидерскому статусу (это может свидетельствовать о наличии кооперативной модели лидерства). Правда, на этом сходство кончается, ибо в русских диадах такая модель проявлялась только в случае с женской задачей, а в казахских — и в других случаях.

6. **Различие, или несходство результатов, можно проследить прежде всего в смешанных по полу диадах**: в зрелых мужчины чаще становились лидерами, но при решении женской задачи, а в молодых мужчины чаще становились лидерами при решении мужской задачи. И в том и в другом случае речь идет о конкурентной модели и ее разновидности — маскулинной модели лидерства, но в первом случае, пожалуй, она более ярко проявляется, ибо сопровождается значимостью фактора сексуальной привлекательности, о чем уже говорилось выше, и возраста (лидером становился зрелый мужчина) в отличие от второго случая.

7. **Противоположные данные получены при сравнении случаев конфликта пола и возраста лидера**, т. е. в нетрадиционных парах, состоящих из зрелых женщин и молодых мужчин. В русских диадах такого типа преимущество имел

фактор возраста: зрелые женщины чаще становились лидерами, но только при решении женской задачи. Здесь можно говорить о необычных моделях — маскулинной у зрелых женщин и феминнной — у молодых мужчин.

Собственно говоря, такого результата можно было бы ожидать в казахских диадах. Но в них скорее проявилась кооперативная модель, где не имели значения ни пол, ни возраст, ни сексуальная привлекательность лидера.

В русских диадах такого типа кооперативная модель проявлялась лишь при решении мужской задачи.

8. **Также противоположными можно считать результаты в мужских диадах**: в русских лидерами при решении мужской задачи становились зрелые мужчины, а в казахских — молодые мужчины. Очевидно наличие конкурентной модели в обоих случаях, однако в первом она проявляется более ярко при сочетании значимости факторов пола и возраста. В этом случае можно также говорить о маскулинной модели лидерства у зрелых мужчин. В казахских же парах такую модель демонстрировали молодые мужчины, не проявляя должной «восточной скромности» в присутствии своих старших партнеров по эксперименту. Очевидно, для казахов пол оказался более важным фактором, чем возраст: молодые мужчины исходили из принципа долженствования — пол давал им право на лидерство.

9. **В женских диадах обнаружена противоположная картина.** У казахов чаще становились лидерами при решении женской задачи зрелые женщины, а у русских — молодые женщины. Первые результаты более традиционны, ведь в этих диадах смоделированы отношения типа «свекровь–невестка», в которых и следовало ожидать лидерства старшего по возрасту. В них зрелые женщины демонстрируют конкурентную модель лидерства, причем маскулинную ее разновидность. У русских испытуемых молодые женщины демонстрировали такую модель, но в менее ярком ее проявлении.

10. **В целом во всех парах чаще наблюдалось проявление конкурентной модели лидерства (и маскулинной разновидности чаще, чем феминнной).** Кооперативная модель обнаруживалась при решении женской задачи и в казахских диадах (и чаще по сравнению с русскими).

Разумеется, мы отдаем себе отчет в том, что проявление моделей в полной мере в лабораторном эксперименте невозможно. В частности, нельзя было проследить такой признак конкурентной модели, как наличие привилегий у лидера.

Итак, результаты оказались более сложными, а потому однозначно ответить на вопрос, что важнее для лидерства — возраст или пол, невозможно. Тем не менее они очень эвристичны — можно продолжать выяснять этот вопрос с другими испытуемыми.

## Гендерные модели поведения у лидеров разной степени легитимности

В наших кросс-культурных исследованиях было обнаружено, что гендерные модели проявляются у лидеров разной степени легитимности. Мы решили сравнить лидеров, используя для этого одни и те же методики. Насколько нам известно, до сих пор еще не проводилось столь масштабного исследования, в котором одновременно изучались бы лидеры разных типов: и стихийные лидеры, и лидеры общественных организаций, и руководители вузов — причем с помощью одних и тех же методик. (Если в отношении разных типов лидеров используются раз-

ные методики, то говорить о сопоставимости результатов трудно.) Поэтому мы подробно описываем выборки испытуемых и процедуру исследования — экспериментальные схемы.

**Исследование гендерных моделей поведения у лидеров разной степени легитимности (Т. В. Бендас, 2002)**

В качестве объекта исследования выступали лидеры обоего пола — представители русской и казахской этнических культур (проживающих на территории Казахстана) трех степеней легитимности:

- низкой (стихийные лидеры, выявившиеся в лабораторных экспериментах);
- средней (лидеры студенческих и молодежных организаций, а также лидеры общественных — неправительственных — организаций);
- высокой (руководители вузов: заведующие кафедрами, деканы, проректоры и ректоры).

**Процедура и организация исследования**: пять экспериментальных схем. С помощью различных методик по каждой из схем изучались разные испытуемые.

**Схема 1.** Были выбраны методики, которые позволяли получать эмпирические показатели, либо гипотетически связанные с лидерством, либо обнаружившие гендерные различия (по литературным данным). Кроме того, отбирались показатели, соответствующие гипотетическим конкурентной и кооперативной, маскулинной и феминнной моделям лидерства. Использовались следующие методики: М. Люшера, Л. Сонди, Дж. Гилфорда—М. Салливена, Т. Лири, шкала макиавеллизма Р. Кристи и Ф. Гейза, методика А. А. Ершова, вопросник Р. Кеттелла, MMPI, TAT (модификация Х. Хекхаузена, процедура интерпретации Х. Хекхаузена и наша), шкалы успешности и сексуальной привлекательности (наша модификация методики самооценки С. Я. Рубинштейна), шкала лидерского стиля Р. Бейлза—Ц. Шнейера, стандартизированное интервью (вопросы разработаны нами).

Для каждого испытуемого, исследованного по этой схеме, было получено по 214 эмпирических показателей.

**Схема 2.** Группе участников предлагалась игровая ситуация «Потерпевшие кораблекрушение», используемая обычно в тренинговых группах (Рудестам К., 1993). После выполнения индивидуального и группового заданий группа письменно выбирала лидеров и оценивала их стили по схеме Р. Бейлза—Ц. Шнейера. В итоге было получено по 12 показателей для каждого лидера.

**Схема 3.** Предназначена для изучения лидеров диад. Были сформированы диады испытуемых из людей разного пола, ранее не знакомых друг с другом и относящихся к одной возрастной группе (16–24 года), члены которой перед решением задачи выбирали лидера индивидуально (письменно), затем в ходе устной дискуссии и после этого приступали к решению задания. Задания были отобраны нами по специальной процедуре. Одно было «женским», а другое — «мужским». После эксперимента партнеры по эксперименту оценивали сексуальную привлекательность друг друга. В итоге были получены по два лидерских статуса (за «женское» и «мужское» задания) и балл сексуальной привлекательности. В результате этой процедуры для дальнейшего исследования были отобраны лидеры, лидерский статус которых был не менее 0,5.

**Схема 4.** Модификация схемы 3: в ней варьировался возраст, пол и этническая принадлежность испытуемых. Были подобраны две возрастные категории: 15–27 лет (юношеская) и 25–67 лет (зрелая), две этнические — казахские и русские. Диады были гомогенными или гетерогенными по полу и возрасту и только гомогенными — по этническому составу, чтобы не вводить новый фактор — межэтнических отношений, который мог повлиять на результаты (выборка и результаты описаны в предыдущем разделе).

**Схема 5.** Эксперты, в качестве которых выступали лица обоего пола — либо подчиненные, либо непосредственные начальники, либо коллеги (равные по статусу, должности) — оценивали успешность, сексуальную привлекательность и лидерский стиль испытуемых-лидеров. Таких экспертов было либо три (как правило, это были две подчиненные и один непосредственный начальник; в некоторых случаях, особенно на высшем уровне управления, экспертом выступал коллега — равный по статусу руководителя с испытуемым), либо один (подчиненный либо коллега равного статуса — в тех случаях, когда у лидера не было вышестоящего начальника, как в случае с НПО — неправительственными общественными организациями).

**Характеристика выборок испытуемых и их деятельности**

По этим пяти экспериментальным схемам было исследовано 8 выборок испытуемых (1–5-я выборки — по схеме 1; 6-я — по схеме 4; 7-я — по схеме 5; 8-я — по схеме 6; отбор лидеров во вторую выборку осуществлялся по схемам 2 и 3).

1. *Первую выборку* составила контрольная группа из студентов-нелидеров (возраст 16–31 год): 25 женщин-русских, 25 женщин-казашек, 25 мужчин-русских и 25 мужчин-казахов, всего 100 человек (из них 50 женщин и 50 мужчин, 50 — русской и 50 — казахской этнической принадлежности). По своему гендерному и этническому составу эта выборка была как бы эталонной, остальные (3–5-я выборки) подбирались аналогично данной.

Студенты разных специальностей (филологи, экономисты, юристы и др.), учившиеся на 1–5 курсах трех вузов г. Караганды, были отобраны методом случайного выбора.

2. *Вторая выборка* состояла из лидеров с низкой степенью легитимности (стихийные лидеры, отбиравшиеся в лабораторном эксперименте по экспериментальным схемам 2 и 3).

По схеме 2 было проведено исследование с 9 реальными студенческими группами на начальном этапе их существования: 7 групп были смешанными по полу, 2 — однородными (женскими); число членов в каждой экспериментальной группе колебалось от 6 до 16 человек. Возраст участников — от 16 до 31 года, всего в исследовании по этой схеме приняло участие 126 человек (24 мужчины и 102 женщины, 47 представителей восточной — казахи и корейцы и 79 — западной культуры — немцы и славяне). В результате описанной процедуры было отобрано 18 лидеров (14 женщин и 4 мужчины, возраст — 16–31 год).

По схеме 3 было исследовано 11 диад (22 человека — поровну женщин и мужчин), из которых были отобраны 15 лидеров (7 женщин и 8 мужчин, возраст 16–24 года).

Таким образом, в результате проведенных лабораторных экспериментов по схемам 2 и 3 было отобрано 33 стихийных лидера (21 женщина и 12 мужчин, из них 13 — восточной и 20 — западной культур), которые и составили 2-ю выборку.

Характер деятельности стихийного лидера может быть описан лишь условно — это было кратковременное решение лабораторной экспериментальной задачи, лидер не имел иных привилегий, кроме того, что группа его восприняла как лидера. Важной также была ответственность за принятие решение, которую брал на себя лидер. Возможно, он обладал специфическими лидерскими качествами — чувствительностью к мнению группы, умением убедить ее и увлечь за собой, настоять на своем решении.

К лидерам со средней степенью легитимности были отнесены испытуемые 3-й и 4-й выборок.

3. *Третью выборку* составляли 100 студенческих лидеров вузов Казахстана (возраст — от 17 до 25 лет), половой и этнический состав соответствовал 1-й выборке. К ним относились старосты студенческих академических групп, курсов, руководители факультетских и вузовских комитетов по делам молодежи, руководители студенческих организаций на уровне города.

Характер деятельности данных лидеров связан с жизнью современной студенческой молодежи и в чем-то напоминает деятельность бывших комсомольских лидеров: организация досуга, представительские функции в вузах и вышестоящих организациях, решение задач, связанных с учебой. Однако появилась и современная специфика — решение финансовых задач, которое взяли на себя бизнес-клубы. Отличие от комсомольских организаций состояло также в добровольности и некоторой необязательности членства рядовых студентов в молодежных организациях Казахстана.

4. *Четвертую выборку* составили 30 лидеров неправительственных общественных организаций (НПО) Казахстана, из них 15 женщин и 15 мужчин, 16 — казахи (и корейцы) и 14 — русские (и другие славяне, а также немцы), возраст — от 22 до 52 лет.

Характер деятельности — организация помощи различным слоям населения: инвалидам, больным СПИДом, проживающим в экологически неблагоприятных районах, неимущей молодежи, старикам, женщинам, лицам, по отношению к которым были нарушены права человека, и т. п. Организации, которые возглавляли испытуемые-лидеры (либо их заместители), занимались пропагандистской и консультационной деятельностью, оказанием финансовой поддержки. Они либо существовали на общественных началах, либо получали финансовую помощь в виде грантов со стороны различных фондов, в том числе и зарубежных. Лидеры были постоянными участниками семинаров, организуемых на территории Казахстана и за его пределами (в том числе и в дальнем зарубежье) и финансируемых соответствующими фондами. Следует отметить, что участие в таких семинарах и лидерство в НПО, особенно в тех, которые были юридически оформлены и известны своей деятельностью, стало престижным в Казахстане и привлекательным с финансовой точки зрения. В то же время, по нашему впечатлению, к лидерству в этих организациях стремились лица, которые по ряду причин не смогли найти свое место в других структурах — в государственных учреждениях, в бизнесе. То есть они заняли определенную нишу, найдя применение своим лидерским способностям. В частности, это относится к молодежи, которая могла здесь достигнуть быстрого успеха, в отличие от других учреждений. В какой-то мере это относится и к этносам, отличным от титульного, поэтому в этих организациях довольно часто можно было встретить или корейцев, или немцев, или туркменов,

или русских. Очень часто мы встречали женщин — лидеров таких организаций, также, возможно, не реализовавших свой лидерский потенциал в конкуренции с мужчинами в государственных учреждениях и бизнес-организациях, тем более что зарубежные фонды в последнее время поддерживали в большей степени женщин-лидеров в отличие от мужчин.

5. *Пятая выборка* была составлена из 100 лидеров высокой степени легитимности. В качестве таковых выступали руководители вузов (назначенные лидеры) трех уровней руководства: низшего (заведующие кафедрами), среднего (деканы и их заместители) и высшего (ректоры и проректоры). Половой и этнический состав также соответствует 1-й выборке, возраст — от 25 до 70 лет.

Поскольку женщины-руководители в вузах Казахстана составляют меньшинство (по сравнению с мужчинами), особенно на высшем уровне управления, то сначала была сформирована женская часть выборки: 64% ее составляли руководители низшего (заведующие кафедрами), 30 — среднего (деканы и их заместители) и 6% — высшего уровня управления (ректоры и проректоры). Затем аналогично была сформирована мужская часть выборки (соответственно 58, 32 и 10% по уровням управления). Выборки примерно одинаковые и по этническому составу, особенно на низшем и среднем уровнях. Однако, заметим, что в 7 вузах Казахстана лишь двое русских мужчин занимают должности проректоров (и ни один — ректора) и нет ни одной русской женщины ректора или проректора. Поэтому на высшем уровне управления русские составили 4, а казахи — 12% нашей выборки, хотя реально последних значительно больше, особенно в должности ректора.

Характер деятельности этих испытуемых имеет следующие особенности. Все они являются одновременно преподавателями, учеными и администраторами. Причем административное руководство осуществляется ими как по отношению к сотрудникам и преподавателям, так и по отношению к студентам. Поэтому в значительной степени, как нам представляется, их деятельность прежде всего педагогическая и в осуществлении лидерской роли следует ожидать бóльшей доли воспитательной функции, а в личности лидера — соответствующих черт.

Таким образом, всего в 1–5-й выборках приняло участие 363 испытуемых (контрольная группа — 100 нелидеров и основная — 233 лидера), 186 из них — женщины, 177 — мужчины, 179 — казахской и 184 — русской этнической принадлежности.

6. *Шестую выборку* составили 228 человек, принявших участие в лабораторном эксперименте по схеме 4: 114 из них — женщины, 114 — мужчины, 116 — казахи, 112 — русские, 116 — молодежная группа, 112 — группа зрелых.

7. *Седьмая выборка* состояла из экспертов, которые оценивали по схеме 5 успешность, сексуальную привлекательность и лидерский стиль испытуемых выборок 3, 4 и 5 (средний возраст — 41,2 года). Всего их было 614 человек, из них 360 женщин, 254 мужчин, 285 казахов и 329 русских.

8. К *восьмой выборке* мы отнесли тех испытуемых, кто участвовал в пилотажном исследовании при отборе стихийных лидеров. Всего их было 148 человек, из них 113 женщин, 35 мужчин, 59 казахов и 89 русских.

Таким образом, исследование было проведено по пяти экспериментальным схемам с включением 8 выборок испытуемых общей численностью 1353 человека (в основном и пилотажном исследованиях), из них: 773 женщины, 580 мужчин; 639 казахов и 714 русских. Основная группа испытуемых (исключая экспертов и участников пилотажного исследования) включала 591 человека: 300 и 291 — жен-

щины и мужчины; 295 и 296 — представители казахского и русского этносов соответственно (табл. 6).

*Таблица 6*

**Половой и этнических состав испытуемых**

| № схемы | Выборка | Женщины | Мужчины | Всего | Русские | Казахи | Всего |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 50 | 50 | 100 | 50 | 50 | 100 |
| 1, 2, 3 | 2 | 21 | 12 | 33 | 20 | 13 | 33 |
| 1 | 3 | 50 | 50 | 100 | 50 | 50 | 100 |
| 1 | 4 | 15 | 15 | 30 | 14 | 16 | 30 |
| 1 | 5 | 50 | 50 | 100 | 50 | 50 | 100 |
| 4 | 6 | 114 | 114 | 228 | 112 | 116 | 228 |
| 5 | 7 | 360 | 254 | 614 | 329 | 285 | 614 |
| 2 | 8 | 113 | 35 | 148 | 89 | 59 | 148 |
| | Итого: | 773 | 580 | 1353 | 714 | 639 | 1353 |

**Методы и методики.** Были выбраны методики, которые позволяли получать эмпирические показатели, либо гипотетически связанные с лидерством, либо обнаружившие гендерные различия (по литературным данным). Кроме того, отбирались показатели, соответствующие гипотетическим конкурентной и кооперативной, маскулинной и фемининной моделям лидерства.

Использовались следующие методы: эксперимент, анкетирование, интервью, тесты, наблюдение и методики: М. Люшера, Л. Сонди, Дж. Гилфорда—М. Салливена, Т. Лири, шкала макиавеллизма Р. Кристи и Ф. Гейза, методика А. А. Ершова, вопросник Р. Кеттелла,вопросник MMPI, методика TAT (модификация Х. Хекхаузена, процедура интерпретации Х. Хекхаузена и наша), шкалы успешности и сексуальной привлекательности (наша модификация методики самооценки С. Я. Рубинштейна), шкала лидерского стиля Р. Бейлза—Ц. Шнейера, стандартизированное интервью (вопросы разработаны нами), методика «Потерпевшие кораблекрушение» (модифицированная нами для изучения лидерства), наша экспериментальная методика изучения лидерства в диадах (с использованием «мужской» и «женской» задач), шкалы самооценки С. Я. Рубинштейна и оценки испытуемого экспертами. Полученные данные обрабатывались с помощью корреляционного и факторного анализа (переменные факторизовались методом главных компонент с последующим варимакс-вращением), критериев различий: $t$ −Стьюдента, $U$ — Манна—Уитни и $G$-критерия знаков.

Результаты проведенного нами исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Конкурентная модель проявлялась чаще кооперативной, она свойственна всем лидерам в целом, лидерам-мужчинам, лидерам-казахам (и отдельно — женщинам-казашкам и мужчинам-казахам), лидерам-русским, студенческим лидерам, руководителям вузов. Данные относительно этой модели наиболее определенны.

2. Кооперативная модель встречалась реже конкурентной и чаще всего проявлялась в сочетании с конкурентной. Выраженная кооперативная модель наблюдалась: у нелидеров, у русских женщин-лидеров.

3. Маскулинная модель была характерна для лидеров-мужчин, руководителей вузов (как для мужчин, так и для женщин), в какой-то мере — для лидеров-казахов, мужчин-русских (нелидеров) и мужчин-казахов (нелидеров и лидеров).

4. Фемининная модель проявлялась у «нелидеров», всех лидеров в целом, студенческих лидеров, лидеров неправительственных общественных организаций, у женщин-лидеров, в какой-то мере — у русских лидеров в целом и отдельно — у женщин-русских (нелидеров и лидеров), а также у женщин-казашек (но только у нелидеров).

5. Было установлено гендерное своеобразие в проявлении моделей и блоков качеств. У мужчин чаще встречалась конкурентная модель в сочетании с маскулинной, у женщин — сочетание конкурентной и кооперативной моделей и преобладание фемининной (мы предполагали встретить у женщин преобладание кооперативной модели, но это было характерно лишь для русских женщин-лидеров).

Гендерно типичными для женщин-лидеров оказались:

- феминность;
- коммуникативные характеристики (направленность на общение, экстраверсия, мотивация аффилиации);
- эмоциональность и эмоциональная неустойчивость;
- высокая успешность по социоэмоциональным критериям;
- эгалитарность взглядов на женское и мужское лидерство;
- неблагополучие в личной жизни;
- высокая сексуальная активность и привлекательность;
- использование качественной стратегии при выполнении деятельности.

Мужчины-лидеры характеризовались:

- маскулинностью (большей, нежели у женщин, однако порой — и феминностью);
- высоким интеллектом (в том числе и социальным);
- доминантностью (более выраженной, нежели у женщин-лидеров);
- агрессивностью;
- уверенностью в себе;
- эмоциональной устойчивостью;
- благополучием в личной жизни;
- стереотипностью взглядов на женское и мужское лидерство;
- выраженностью некоторых показателей сексуальности;
- скоростной стратегией деятельности.

Во влиянии на личность у женщин чаще прослеживался гендерный эффект, а у мужчин — ролевой и культурный.

6. Обнаружилось этническое своеобразие в проявлении моделей и блоков качеств. У русских наблюдалось либо сочетание всех четырех моделей (что было характерно и для русских мужчин-лидеров), либо преобладание конкурентной

(но выраженность этой конкурентности была меньше, чем у казахов) и в некоторой степени — фемининной. У русских женщин-лидеров доминировала кооперативная и в некоторой степени — фемининная модель. У казахов доминировала конкурентная модель, а у казахских мужчин-лидеров — конкурентная в сочетании с маскулинной.

Культурно типичными для русских лидеров оказались следующие блоки качеств:

- интеллект (в том числе и социальный);
- уверенность в себе;
- эмоциональная устойчивость;
- направленность на общение и экстраверсия;
- лидерский потенциал;
- доминантность;
- успешность по деловым и социоэмоциональным критериям.

Для казахов-лидеров типичными были:

- этноцентризм;
- сексуальные характеристики;
- макиавеллизм (по шкале Кристи и Гейза);
- высокая мотивация власти, достижения и аффилиации;
- эмоциональная неустойчивость;
- неуверенность в себе;
- доминантность (более выраженная, чем у русских, и своеобразно сочетающаяся с высокой подчиненностью);
- кооперативная среда в детстве.

Поскольку можно заметить, что качества, характерные для русского лидера и для мужчины-лидера, во многом совпадают, а при характеристике казахского лидера трудно выделить качества, характерные для какого-то одного пола, можно сделать следующий вывод: во влиянии на личность русского лидера чаще прослеживался гендерный эффект или ролевой, а на личность лидера-казаха — культурный эффект.

Оказалось, что как женщины, так и мужчины с разной этнической принадлежностью могут быть непохожими друг на друга. Это свидетельствует о том, что пол и гендер могут не совпадать друг с другом.

7. Была установлена ситуационная (связанная с деятельностью, типом лидерской ситуации, типом лидера) специфика в проявлении моделей и блоков качеств: у нелидеров — кооперативная фемининная (у мужчин — конкурентная); у стихийных лидеров — все четыре модели (у мужчин — конкурентная); у студенческих лидеров — либо конкурентная, либо фемининная, либо все четыре модели; у лидеров НПО — все четыре модели (у женщин — фемининная); у руководителей вузов — конкурентная (и у женщин, и у мужчин, и у русских, и у казахов) и маскулинная (у всех в целом). Кроме того, наблюдалась разная выраженность конкурентности в личности лидера. Максимальная оказалась у руководителей вузов (табл. 7).

*Таблица 7*
**Выраженность конкурентности в личности лидера**

| Лидер | Характеристика |
|---|---|
| Рядовой член группы (или нелидер) | Высокий уровень социальной и психологической адаптивности; самодостаточность; гендерно типичная незрелая феминность; ориентация на взаимоотношения с окружающими; макиавеллизм; неразвитость лидерской мотивации «власть–достижение–аффилиация» |
| Стихийный | Социальная и психологическая адаптивность в сочетании с деловой ориентацией; феминная доминантность; экстравертированная доминантность немакиавеллиевского типа; маскулинный эгоцентризм; социальная незрелость и избегание неудачи (во взаимоотношениях, власти и достижениях) |
| Студенческий | Социальная и психологическая адаптивность; социальная интроверсия, ведущая к неуспешному конкурентному лидерству; доминантность; феминность; рациональное избегание неудачи; демонстративное деловое поведение |
| НПО | Лидерский потенциал; ориентация на взаимоотношения с людьми; феминная мотивация аффилиации; конкурентное стремление к успеху; зрелая женственность; мотивация власти и достижения |
| Руководитель вуза | Неконформистский эгоцентризм компенсаторного характера; феминное стремление к успеху неопытного администратора; маскулинная экстравертированная доминантность; маскулинный макиавеллизм; одобрение сослуживцами-мужчинами административной деятельности испытуемого; социально неодобряемое поведение |

8. Наименее нормативное сочетание моделей для казахов — кооперативная феминная — встречалась у нелидеров и русских женщин-лидеров (последние, по нашему мнению, являются наиболее дискриминируемой — и по полу, и по этнической принадлежности категорией лидеров). А наиболее нормативная (т. е. характерная для титульного этноса) — конкурентная маскулинная — проявлялась у незнакомых пар (при общении с представителем своей этнической группы), у казахских лидеров-мужчин и у лидеров с самой высокой среди всех испытуемых степенью легитимности — руководителей вузов.

9. Поскольку гендерные различия как между нелидерами, так и лидерами менялись от ситуации к ситуации (т. е. от одного типа лидеров к другому), а этнические оставались практически неизменными, можно заключить, что ситуационный фактор — фактор деятельности — оказывает существенное влияние на гендерные и незначительное — на этнические различия.

10. Так как из трех эффектов, проявляющихся в действии на личность лидера, наиболее часто встречался ситуационный эффект (связанный с типом лидера, особенностью его лидерской деятельности, ситуацией, в которой он выполняет

лидерскую роль), его следует считать наиболее сильным; вторым в этом перечне идет гендерный эффект, и самым слабым является этнический.

11. Полученные результаты (а также методики, используемые нами в исследовательских целях) могут применяться в практической работе психологов при отборе и подготовке лидеров с учетом наших рекомендаций.

В этом плане очень полезной является наша концепция гендерных моделей лидерского поведения.

# ВЫВОДЫ

В кросс-культурных исследованиях лидерства, проведенных в различных уголках земного шара (в том числе и в европейских странах, представляющих собой неоднородную культуру в плане отношения к лидерам вообще и к женщинам-лидерам в частности), подтверждаются закономерности, обнаруженные американскими психологами. В исследованиях, проведенных в других странах, эти закономерности опровергаются или уточняются. Кросс-культурные исследования лидерства были начаты в последнем десятилетии XX века, однако и в середине XIX — начале XX века этой теме посвящались отдельные работы, хотя и редко. Так, Л. Г. Морган исследовал американских индейцев-ирокезов (в том числе и типы лидеров: сахема, высшего правителя, вождя — низшего правителя, религиозного лидера и военного вождя); Д. Фрэзер описывал привилегии и лишения вождей диких племен; К. Леви-Строс собрал материал об индейцах Западной Бразилии (в том числе о функциях вожака, его привилегиях и лишениях, его личностных качествах и способах воздействия на соплеменников). Ценность этих работ — в изучении проблем психологии лидерства, к которым психологи до сих пор обращаются крайне редко (например, к проблеме привилегий и лишений лидера).

В современной психологии кросс-культурный аспект лидерства изучается в двух вариантах: а) как самостоятельный; б) в сочетании с гендерным. Это разные направления исследований (со своими специфическими методиками, теоретическими предпочтениями). Кросс-культурные исследования предпринимаются для сравнения как далеких культур, так и достаточно близких. Изучаются в них и политическое лидерство, и менеджмент организаций, и лидерство в семье. Базой для этих исследований служат две основные позиции, противоположные друг другу: а) лидерство считается универсальным процессом, одинаковым для всех культур, б) существует культуральная специфика лидерства.

Ряд исследований и их результаты отражают первую позицию: исследования новозеландских лидеров (А. Чонг, М. Ли и Д. Томас), американских лидеров — выходцев из Азии и с Кавказа (Ф. Яммарино и Д. Юнг), польских и австрийских лидеров (Эрна Сцаро с соавторами), китайских и американских менеджеров (Дж. Фарх с соавторами). В этих исследованиях установлен восточный «эффект скромности».

Лидерство как универсальный феномен рассматривается участниками Международной исследовательской программы GLOBE (охватывающей более 60 стран). Результаты, полученные в многотысячных исследованиях:

1) существуют черты, общие для многих культур:

   ✧ для трех видов лидерства — поддерживающего, пропорционально использующего награды и харизматического;

- ✧ универсальные лидерские черты (инструментальные): способность мотивировать подчиненных, поощрять и ободрять их, внушать им уверенность в себе, способность предвидения, коммуникативность, надежность;

2) существуют культурально специфические черты:

- ✧ для директивного, партисипативного и использующего наказания видов лидерства;
- ✧ специфические черты в основном экспрессивные (энтузиазм, принятие успеха, амбициозность, умение держаться в тени, искренность, способность жертвовать собой, сензитивность, сострадание, своеволие).

В рамках этой международной программы проводятся также исследования по парному сравнению стран.

Кросс-культурные сравнения лидеров проводятся и вне указанной программы — в Греции, Турции и других странах, однако пока трудно говорить о сути культуральной специфики лидерства.

В ряде работ одновременно изучаются два аспекта проблемы лидерства — гендерный и культуральный.

Все более популярными становятся кросс-культурные исследования лидерства в семье. В каждой стране — своя «картина» отношения к семье, взаимоотношений в семье, распределение лидерства в ней (переход от главенства, как было в прошлом, к истинному лидерству), связь лидерства с сексуальными отношениями, существующими в каждой культуре. Выяснилось, что распределение ролей в семье (лидер–подчиненный), а также противоречивые требования общества к женщине (совмещение семьи и карьеры) могут приводить к формированию нездоровой гендерной идентичности у женщин-лидеров и ролевому конфликту (как у лидеров, так и у подчиненных). Исследование сельских семей, проживающих в Казахстане (русских, казахских и смешанных по этнической принадлежности), показало: во всех семьях взгляды на лидерство и реальное выполнение супругами лидерских функций не совпадали (первые были традиционными: муж должен быть лидером, но реально лидерские функции выполняли оба супруга); своеобразие лидерского поведения в казахских супружеских парах было связано с культурными нормами (значимостью мужского пола, возраста и власти[1]). В мире все больше семей становятся эгалитарными (с равенством супругов).

Кросс-культурные работы отражают проблематику гендерных исследований лидерства. Изучались характеристики личности и социального поведения: стили лидерства (испанские, русские и казахские лидеры); успешность (китайские менеджеры); мотивация достижений (греческие женщины); мотивация власти и аффилиации (голландские и польские женщины-лидеры); все три вида мотивации и самооценка (сравнение русских и казахских лидеров с нелидерами); гендерная идентичность (греческие женщины, польские и голландские женщины-менеджеры); доминантность, агрессивность, эмоционально-волевые качества и макиавеллизм (сравнение русских и казахских лидеров с нелидерами); предубеждения против женщин-лидеров и существование барьеров на их пути к успеху (обнаружены на Тайване, в Японии, Южной Африке, Турции, Испании, Швеции). В результате было установлено, что на личность лидера одновременно влияют гендер и этническая

[1] Исследование Т. В. Бендас, Б. С. Нурышева.

культура, а также специфика деятельности, ситуация, в которой лидер выполняет свою роль; кроме того, были установлены причины отказа женщин от лидерства.

Лидеры могут выступать в качестве носителей гендерных и этнических стереотипов и влиять на межэтнические отношения. Исследование русских лидеров общественных (неправительственных) организаций в 10 этнических группах Оренбуржья (типичного региона России с полиэтническим населением) показало: 1) знание особенностей культуры других этнических групп (и своей собственной) не ведет автоматически к увеличению позитивного отношения, напротив, может вызвать и негативное; 2) можно выделить типологии: а) испытуемых как носителей этнических стереотипов с адекватным восприятием, разочарованием, размытостью стереотипов и предубеждениями; б) этнических групп как объектов восприятия лидерами (по отношению к группе наблюдаются адекватная, стереотипная и амбивалентная этническая компетентность и некомпетентность лидера); в) этнических групп как объектов отношения лидера (высоко- и умеренно позитивного, амбивалентного, негативного и недифференцированного); г) этнических групп по сочетанию предпочитаемой субъективной дистанции и эмоционального отношения к этим группам (максимальная близость и амбивалентное отношение; умеренная близость и позитивное отношение; умеренная дистанция и нейтральное отношение; умеренная дистанция и амбивалентное отношение; далекая дистанция и позитивное отношение; далекая дистанция и амбивалетное отношение); 3) женщины оказались более компетентными и толерантными, чем мужчины, в отношении к другим этническим группам (предпочитали более близкую дистанцию в общении с ними); обнаружен феномен реверсивного гендерного стереотипа; 4) лидеры испытывали напряжение (в том числе и в области межэтнических отношений). Полученные данные полезны для гармонизации межэтнических отношений.

Обобщая многочисленные экспериментальные литературные данные по психологии лидерства, Т. В. Бендас создала концепцию гендерных моделей поведения лидера, выделив две основные модели (конкурентную и кооперативную) и две разновидности конкурентной модели (маскулинную и феминнную).

1. **Конкурентная модель** имеет филогенетические корни. Для нее характерны: конкурентный способ достижения статуса лидера; значимость для лидера индивидных характеристик (пола, маскулинности и феминнности, возраста и сексуальной привлекательности); высокие показатели «конкурентных» личностных характеристик лидера (конкурентности, доминантности, агрессивности, эгоцентризма, мотивации власти и достижения, макиавеллизма, деловой успешности и делового стиля, эмоциональной устойчивости и уверенности в себе, стереотипности взглядов на женское и мужское лидерство, наличие конкурентной среды в детстве) и низкие значения показателей кооперативной модели.

2. **Кооперативная модель** характеризуется непринудительным способом достижения лидерского статуса; незначимостью для лидера индивидных характеристик; высокими значениями кооперативных показателей (кооперативности, коммуникативных характеристик, таких как экстраверсия, альтруизм, мотивация аффилиации), а также лидерским потенциалом, социальным интеллектом, социоэмоциональной успешностью и стилем, эгалитарностью взглядов на женское и мужское лидерство, наличием кооперативной среды в детстве, благополучием в личной жизни; низкими значениями показателей конкурентной модели.

3. **Маскулинная модель** (разновидность конкурентной модели) подчиняется принципу долженствования. Для нее характерны: претензии человека на лидерство даже при отсутствии у него необходимых лидерских качеств; обострение конкуренции за лидерство в присутствии женщин; значимость индивидных качеств (мужского пола или женского с маскулинными характеристиками); зрелый или старший возраст; высокие показатели маскулинности, конкурентности, доминантности, агрессивности, сексуальности.

4. **Феминнная модель** (разновидность конкурентной модели) подчинена принципу дополнительности: лидерская роль принимается только в том случае, когда на место лидера нет подходящего претендента. Для этой модели характерны: значимость индивидных качеств (женского пола или мужского с феминнными характеристиками); молодой возраст; высокие показатели феминнности, подчиненности при сочетании с низкой доминантностью; низкие показатели конкурентности, агрессивности и сексуальности; неодобрение окружающими лидерства индивида.

Для проверки соответствия гипотетических моделей реальному поведению лидеров был проведен ряд исследований с привлечением большого числа методик и испытуемых. Всего было выделено 17 блоков качеств, которые описывались 214 эмпирическими показателями. Полученные результаты подтвердили правомерность выделения гипотетических моделей лидерского поведения и правомерность отнесения показателей к тому или иному блоку качеств.

Проведены также кросс-культурные исследования, в которых были обнаружены гендерные модели лидерского поведения.

Результаты исследования возраста и пола лидера в русских и казахских диадах (состоящих из незнакомых людей) при решении женской и мужской задачи показали:

- пол лидера релевантен гендерному типу задачи;
- мужчины более высоко оценивали сексуальную привлекательность женщин-партнеров по эксперименту, чем это делали женщины;
- между русскими и казахскими диадами одного и того же типа (в каждом типе варьировались пол и возраст) обнаружены: а) сходство (наибольшее — в диадах, где не было конфликта между факторами пола и возраста, т. е. зрелые мужчины работали с молодыми женщинами); б) различие в смешанных по полу диадах: в зрелых мужчины чаще становились лидерами при решении женской задачи, а в молодых мужчины чаще становились лидерами при решении мужской задачи; в) противоположность (при конфликте пола и возраста лидера — в диадах, состоящих из зрелых женщин и молодых мужчин: в русских диадах преимущество имел фактор возраста — проявление маскулинной модели у зрелых женщин и феминнной — у молодых мужчин; в казахских диадах наблюдалось проявление кооперативной модели поведения).

В целом наблюдалась сложная связь между возрастом, полом и лидерским статусом.

В исследовании Т. В. Бендас было обнаружено проявление гендерных моделей и у лидеров разной степени легитимности. С помощью одних и тех же методик были исследованы четыре типа лидеров: с низкой (стихийные), средней (студенческие и лидеры НПО) и высокой степенью легитимности (вузовские руководители) — женщины и мужчины русской и казахской этнической принадлежности.

Результаты проведенного исследования: а) конкурентная модель проявлялась чаще кооперативной; б) кооперативная модель встречалась реже конкурентной и чаще всего проявлялась в сочетании с ней; в) маскулинная модель была ярко выражена у лидеров-мужчин, руководителей вузов (обоего пола); г) феминнная модель ярко проявлялась у нелидеров, женщин-лидеров, студенческих лидеров и лидеров НПО; д) было установлено гендерное своеобразие в проявлении моделей и блоков личностных качеств; е) обнаружилось и этническое своеобразие в проявлении моделей и блоков личностных качеств (во влиянии на личность русского лидера чаще прослеживался гендерный эффект или ролевой, а на личность лидера-казаха — культурный эффект); ж) была установлена ситуационная (связанная с типом лидерской ситуации, типом лидера) специфика в проявлении моделей и блоков качеств; з) наименее нормативное сочетание моделей для Казахстана (кооперативной и феминнной) встречалось у нелидеров и русских женщин-лидеров, а наиболее нормативное (конкурентной и маскулинной) проявлялось у казахских лидеров-мужчин и у лидеров с высокой степенью легитимности — вузовских руководителей; и) наиболее мощным фактором, оказывающим возможное влияние на личность лидера, является фактор деятельности (лидерской ситуации), затем следуют гендерный фактор и самый слабый — этнический.

Итак, в кросс-культурных исследованиях лидерства обнаружено главное: культура — важный фактор, влияющий на его проявление. Этот фактор может быть самым мощным, он может быть равноценным с другими (полом и возрастом, к примеру), но его нельзя не учитывать при изучении лидерства. Лидер отражает культуру, в которой он формировался, ценности которой он разделяет и, может быть, даже символизирует. Обнаружилось, что женщины-лидеры, принадлежащие к одной культуре, могут отличаться друг от друга (то же можно сказать и о мужчинах).

Гендерные и кросс-культурные исследования лидерства еще только начинаются во всем мире, и тем более в нашей стране. К сожалению, единичными остаются те из них, где учитываются оба фактора — и пол, и культура. И почти совсем отсутствуют теории, учитывающие их.

# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое кросс-культурное исследование?
2. Расскажите о первых кросс-культурных исследованиях лидерства (их авторах и проблематике).
3. Какие теоретические позиции лежат в основе современных кросс-культурных исследований лидерства?
4. Охарактеризуйте проблематику современных кросс-культурных исследований лидерства.
5. Что такое программа GLOBE? Расшифруйте аббревиатуру и расскажите о результатах исследований, проведенных в рамках этой программы.
6. Какие результаты получены при кросс-культурном изучении лидерства в семье?
7. Назовите причины отказа женщин от лидерства.
8. Что такое «эффект скромности»? В чем его суть и где он был обнаружен?
9. Какую роль могут играть лидеры в межэтнических отношениях?

10. Что такое этническая компетентность?
11. Расскажите о гендерных различиях в этнической компетентности и этнической толерантности.
12. Что такое реверсивный гендерный стереотип? Как он проявился в кросс-культурных исследованиях лидерства?
13. Расскажите о концепции гендерных моделей поведения лидера.
14. В чем разница между маскулинной и феминнной лидерскими моделями?
15. Перечислите личностные качества лидера, соответствующие конкурентной и кооперативной лидерским моделям.

# УЧЕБНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Поговорите с пятью мужчинами и пятью женщинами разных возрастов о причинах отказа женщин от лидерства. Обобщите материал (используйте в том числе и результаты исследований, описанные в данной главе, добавьте выявленные вами причины). Подготовьте краткое сообщение на тему «Причины отказа женщин от лидерства» и обсудите его в группе.
2. Организуйте в группе дискуссию: «Лидерство в нашей стране: существует ли российская специфика?»
3. Назовите три отличия в поведении лидеров с разной этнической принадлежностью. Обсудите их в группе.
4. Внимательно прочитайте раздел, где говорится о международной программе GLOBE. Разделите группу на две подгруппы: одна пусть подготовит сообщение об универсальности лидерства, а другая — о его культуральной специфике. Затем обсудите оба сообщения.
5. Прочитайте раздел, посвященный концепции гендерных моделей поведения лидера. Найдите в ней слабые места. Подготовьте сообщение на эту тему и обсудите его в группе.
6. Ознакомьтесь с методикой выявления лидера диады с помощью женской и мужской задачи (используйте материалы данной главы и приложения). Применяя эту методику, обследуйте двух незнакомых ранее испытуемых (желательно, чтобы их возраст и пол соответствовали одному из 12 типов диад, а этническая принадлежность совпадала) в присутствии своей академической группы. Обсудите, кто был лидером, какие факторы влияют на лидерство и в чем заключаются трудности, с которыми сталкивается экспериментатор при использовании данной методики.
7. Разделите группу на две подгруппы. Одна готовит сообщение на тему «Лидер восточной культуры», вторая — «Лидер западной культуры». Затем разыграйте четыре сценки: а) взаимодействие лидера и последователя — представителей восточной культуры; б) взаимодействие лидера и последователя — представителей западной культуры; в) взаимодействие лидера — представителя восточной культуры и последователя — представителя западной культуры; г) взаимодействие лидера — представителя западной культуры и последователя — представителя восточной культуры. Обсудите результаты ролевой игры.
8. Организуйте в группе дискуссию на тему: «Привилегии и лишения лидера».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, подведем некоторые итоги.

Проблема лидерства изучается учеными многих стран более ста лет. За это время накоплены экспериментальные факты, сформулированы теории, их объясняющие. Но создается впечатление, что феномен лидерства по-прежнему остается загадочным. Чтобы его разгадать, предпринимаются попытки все большей дифференциации — от глобального рассмотрения к учету большого числа факторов: возраста, пола лидеров и последователей, типа групповой деятельности (задачи), направленности лидеров и рядовых участников, культуры организации и в целом — культурной среды, в которой проявляется лидерство.

Еще раз подчеркнем, что мы считаем наиболее важными в психологии лидерства две современные тенденции: гендерные и кросс-культурные его исследования, которые еще только начинаются.

До сих пор недостаточно разработан возрастной аспект проблемы: особенно интересен возраст «начала» и «конца» лидерства (это дошкольное детство и старость).

Практически не исследованы лидеры «с отрицательным знаком» — не только деструктивные (в группах с позитивной направленностью), но и сильные лидеры девиантных групп. Кто они, какими характеристиками обладают, какие приемы влияния на других людей используют — все эти вопросы еще ждут ответа.

Среди множества теорий лидерства пока нет ни одной, объясняющей все полученные экспериментальные факты. Это свидетельствует о кризисе роста в данной области.

Однако интерес к лидерству и лидерам не угасает. Лидеры — исключительно яркие и талантливые личности, которые оказывают влияние на окружающих, формируют общественное мнение, принимают важные решения, управляют нами в семье, на работе, в стране. Они не всегда нам нравятся, мы замечаем их ошибки. Но без них не может существовать группа, не может быть решена ни одна более или менее сложная задача! К тому же они, лидеры, всего лишь люди. И даже если они герои, им бывает тяжело: от ошибок, ответственности, слишком большого внимания к ним. И им нужна поддержка, в том числе и профессиональных психологов.

Мы осознаем тот факт, что самое слабое место сейчас в психологии лидерства — вопрос о соотношении понятий лидерства и руководства.

Современная традиция мировой науки — рассматривать как проявления единого процесса феномены лидерства и менеджмента и сравнивать (не отождествлять!) лидеров и менеджеров.

Нам представляется, что отечественная наука должна соответствовать уровню и традициям мировой науки. Это не значит, что мы должны поставить знак равенства между лидером и менеджером. Даже на Западе уже давно никто не считает, что лидер и менеджер — одно и то же. И не надо никого вводить в заблуждение этим мифом, родившимся в советский период.

Но, во-первых, почти каждый руководитель проходит процедуру выборов:

а) руководители вузов — почти все (заведующие кафедрами, деканы, ректоры);

б) руководители научных групп и организаций — почти все;

в) политические лидеры — практически все.

Исключение составляют руководители частных и государственных организаций, где на ряд должностей человека назначают вышестоящие руководители, учредители и владельцы собственности и т. д.

Но и в этих ситуациях полностью избежать процедуры выборов удается редко (кандидатуру утверждает совет директоров, совет учредителей, Государственная дума и другие органы).

Во-вторых, процедура назначения руководителя вовсе не обеспечивает ему автоматического признания подчиненных. Даже когда группа выбирает руководителя, может возникнуть следующая ситуация: группе объявляют о том, кто был избран руководителем, но это не значит, что каждый член группы соглашается с этим. Аргумент может быть такой: «Я за него не голосовал, поэтому я его и не признаю».

Вот почему ни один из руководителей не может избежать процедуры психологической легитимизации при вступлении в должность. Иначе говоря, каждый член группы (или по крайней мере большинство ее, достаточное для того, чтобы руководитель смог выполнять свою роль) должен признать в руководителе Руководителя, имеющего психологическое право отдавать распоряжения, наказывать и награждать, требовать, контролировать и т. п.

Случаи непризнания могут принимать разные формы неподчинения распоряжениям руководителя — от забывчивости подчиненных о требованиях руководителя до открытого их саботажа или неповиновения.

То есть по сути, назначенный либо выбранный руководитель *должен стать лидером*, которого признает группа. По нашему глубокому убеждению, успешный руководитель не может не быть лидером (обратное вполне возможно — популярный лидер может быть неуспешным руководителем). Вероятно, он будет не единственным в группе лидером, но он обязательно должен обладать лидерским потенциалом, лидерскими качествами.

Существует и феномен «последействия» лидерства: руководитель организации сменил должность (президента страны переизбрали), но еще некоторое время люди продолжают считать его авторитетным человеком, и уважают, и побаиваются его, как прежде. Это значит, что его мощный лидерский потенциал остался неизменным и продолжает воздействовать и влиять на других! То есть, перестав быть Руководителем, менеджером, человек остался Лидером!

Учитывая сказанное, мы включили в анализ данные, полученные при изучении не только стихийных лидеров, но и менеджеров, и книгу назвали «Психология лидерства» (по нашему мнению, вполне обоснованно — в этом должно убедить читателя ее содержание).

Нам кажется, что такое понимание (что «лидер» и «менеджер» — разные понятия) уже находит сторонников и в отечественной психологии. В частности, очень убедительными выглядят статьи А. Л. Свенцицкого (2000) и других авторов в сборнике «Общество и политика» (2000) о психологических механизмах принятия власти (как «сверху», так и «снизу»).

Психология лидерства — очень интересная область знаний. И мы надеемся, что читатели — студенты, аспиранты, преподаватели, практические работники — получат удовольствие от знакомства с материалом, собранным нами, а также увлекутся им и продолжат исследования этой проблемы, идя к разгадке таинственного феномена под названием «лидерство». В этом им помогут и обозначенные нами «белые пятна», и методики, приведенные в приложении.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ РАБОТЫ С ЛИДЕРАМИ

В приложениях — два раздела. В первом речь идет об исследовательских методиках, во втором — о психокоррекционных. Если методику можно применять и как исследовательскую, и как психокоррекционную, мы излагаем ее дважды, обращая внимание на некоторые важные моменты (трудности, условия наилучшего применения методики и т. п.).

## Приложение 1. Исследовательские методики выявления лидеров

Здесь мы приведем методики, необходимые исследователю для решения какой-либо научной проблемы в психологии лидерства. Однако они могут быть использованы и в практических целях: учебных, психокоррекционных (в ряде случаев мы это особо оговариваем).

### Проблема выявления стихийных лидеров в лабораторном эксперименте

#### Методика А. С. Залужного — Т. В. Бендас[1]

**История создания методики.** Известный отечественный психолог, работавший в 1930-е годы и тогда же репрессированный, вследствие чего его работы оказались забытыми, А. С. Залужный создал методику для изучения организованности детского коллектива.

Идея, положенная в ее основу, была такова. Группе давались достаточно простые задания и определялась только конечная их цель, а способ выполнения испытуемым нужно было придумать самим (решить проблему, скоординировать усилия, выдвинуть лидеров и т. п.).

[1] До сих пор публиковались только отдельные фрагменты методики. В полном объеме она публикуется впервые.

Школьному классу и пионерскому отряду предлагалось решить по 13 заданий[1]:

- «выбрать делегатов на конференцию»;
- «выбрать распорядителя и его заместителя при уборке двора школы»;
- «раздать листочки бумаги — по 3 каждому — и написать на них свои фамилии»;
- «написать на листочках 5 чисел (по порядку) и сложить их в порядке возрастания чисел»;
- «разделиться на тройки для участия в празднике древонасаждения»;
- «распределить поручения при подготовке к школьному празднику»;
- «подготовить экскурсию в Музей революции на тему: “Октябрьская революция”»;
- «выбрать дезорганизаторов (на листочках написать фамилии тех ребят, кому надо исправить свое поведение)»;
- «выбрать звеньевых»;
- «распределить работу для проведения мероприятий в клубе по антирелигиозной пропаганде»;
- «распределить облигации государственного займа»;
- «раздать листочки бумаги и карандаши»;
- «подготовиться к культпоходу в село».

На выполнение заданий отводилось 45 минут. Каждое из них оценивалось по двум показателям: количественному (время) и качественному (экспериментатор выставлял от 0 до 5 баллов).

Методика оказалась очень удачным инструментом: велика была ее дифференцирующая сила (разделяющая группы на низко- и высокоорганизованные), валидность (корреляция с оценками педагогов, знающих данную группу) и очень высока надежность (тест-ретест). Проверена она была на 212 группах (Залужный А. С., 1928, 1930, 1931).

Мы использовали идею Залужного и модифицировали методику: были разработаны новые задания (кроме двух, оставшихся прежними), определены способы математической обработки и критерии оценки организованности группы. Модифицированная методика предназначалась не только для изучения организованности детского коллектива, но и для выявления лидеров.

В ее основе лежало предположение о том, что лидером становится человек, который:

а) хочет им быть (активный член группы);
б) способный быть полезным группе при выполнении задания (либо знающий решение, либо способный координировать усилия членов группы, либо выдвигающий продуктивную идею);
в) «болеющий» за группу (по нашим наблюдениям, истинный лидер не остается равнодушным, когда группа не может справиться с заданием, согласовать свои действия, и он обязательно подключается к руководству);
г) тот, кого группа воспринимает в качестве лидера (к примеру, два участника предлагают равноценные идеи, но группа выбирает одну и отвергает или не за-

[1] Мы приводим их, чтобы стимулировать современных исследователей к переработке их или к формулированию новых творческих групповых задач, отражающих современную жизнь.

мечает другую: лидером считается человек, идею которого поддерживают или распоряжения которого выполняют).

При этом существуют важные отличия данной методики от уже известных методик выявления лидеров.

1. С помощью социометрии выявляется, скорее всего, не лидер, а «звезда» — наиболее популярный член группы. Тот, кто набрал наибольшее число баллов, сам может не знать, что он — самый популярный; этого также может не знать группа, поскольку каждый знает только свой выбор. Итоговая информация есть только у экспериментатора; поэтому мы рекомендуем (так, как делали мы в своих исследованиях) при проведении социометрии задавать еще один дополнительный вопрос: «Как вы думаете, кто наберет наибольшее число голосов при выборе лидеров?» Желательно оценивать ответы по официальному критерию, не требующему взаимных выборов, и считать полученный результат не просто социометрическим статусом, а «перцептивным лидерским статусом».

2. Для великолепных методик, созданных известными психологами Ф. Д. Горбовым, А. С. Чернышевым (школа Л. И. Уманского), Н. Н. Обозовым, В. И. Румянцевой[1], необходима специальная аппаратура: гомеостат, сенсомоторный интегратор, кибернометр и др., поэтому их применение связано с определенными трудностями (материальными, техническими и т. п.); в нашей же методике такая аппаратура не требуется.

3. Применение некоторых аппаратурных методик сопряжено с количественными ограничениями: можно исследовать лидерство в диадах, триадах или небольших по составу группах. Наша методика может быть использована в реальных группах: студенческих академических группах (состоящих из 25 человек), школьных классах (30–40 человек), научных коллективах, бригадах рабочих и т. п.

Методика была апробирована нами на 70 группах школьников и студентов численностью от 4 до 25 человек (всего испытуемых было 1195 человек).

Валидность (оценки педагогов и экспериментаторов) и надежность методики (корреляция между четными и нечетными заданиями) оказались достаточно высокими (в обоих случаях — значимые результаты по коэффициенту ранговой корреляции Спирмена — $p < 0{,}05$ и $p < 0{,}01$ соответственно).

Методику можно применять во всех возрастных группах, начиная с подросткового возраста, но наиболее эффективна она при исследовании студентов и старшеклассников. Группы могут быть как организованными (школьный класс, академическая учебная студенческая группа, бригада рабочих, научный коллектив и т. п.), так и стихийными, неформальными (часть официальной группы, команда друзей и т. п.).

**Оборудование:** стол, ножницы, бумага, много нарезанных маленьких листочков, «билеты в кино» (кусочки картона с написанными на нем числами, обозначающими ряд и место), разрезанные части картинки с изображением пейзажа, картонка с нарисованными геометрическими фигурами (рис. П-1), буквы, вырезанные из бумаги, или 3 стандартных набора алфавита для изучающих азбуку, 3 вкусные конфеты.

---

[1] См.: Горбов Ф. Д., 1968; Чернышев А. С., 1980; Чернышев А. С., Лунев Ю. А., Сарычев С. В., 2005; Обозов Н. Н., 1977; Румянцева В. И., 1996.

*Инструкция экспериментаторам.* Экспериментаторов должно быть как минимум двое. Перед началом эксперимента приготовьте стол, к которому можно будет подойти со всех сторон; на него вы будете класть вспомогательный материал, если нужно. Постарайтесь не вмешиваться в процесс решения конкретной задачи, чтобы дать возможность участникам проявить себя, иначе вы рискуете получить искаженную картину.

Записывайте, кто в каждом случае становится лидером (отсутствие записей, как правило, тоже чревато искажением результатов): кто отдает команды, высказывает предложения. При этом обязательно соблюдение следующего условия: участники подчиняются этим командам и принимают предложения, высказанные лидером.

Учтите, что лидеров может быть несколько, они могут конкурировать между собой, поэтому записывайте всех, кто проявлял стремление к лидерству, но сразу после эксперимента обсудите с ассистентом, кто был истинным лидером (т. е. организовывал группу, координировал действия участников, оказывал влияние на решение задачи), а кто лишь проявлял активность, но группой признан не был (в отличие от лидера называйте его «активный участник» или «инициативный член группы»). В скобках к каждому заданию даются разъяснения, кого нужно причислять к лидерам. Учтите, что лидер должен соответствовать хотя бы одному из перечисленных признаков.

Прежде чем проводить эксперимент с основной группой испытуемых, опробуйте методику на нескольких нейтральных группах. Чтобы «набить руку» и согласовать критерии оценки, обязательно добейтесь совпадения ваших оценок и оценок ассистента.

Записи во время эксперимента делаются экспериментаторами независимо друг от друга; один из экспериментаторов фиксирует время по секундомеру. Для записей используется предлагаемый далее протокол (см. с. 324).

Если время эксперимента превышает 1 час (каждая группа тратит на выполнение каждого задания разное время), рекомендуется провести его в два этапа, разделив задания на две части. Перерыв между этапами должен быть не более месяца, иначе могут вступить в действие дополнительные факторы — процессы групповой динамики.

Перед проведением эксперимента зачитайте испытуемым следующую инструкцию.

*Инструкция испытуемым.* Мы хотим узнать, как вы умеете работать вместе. Сейчас вам будет предложено несколько экспериментальных заданий. Мы объявляем конечную цель и не будем подсказывать, как лучше всего надо действовать, вы все решаете сами: кто руководит, кто подчиняется, кто встает, а кто остается сидеть, но важно, чтобы вся группа была заинтересована в том, чтобы задания выполнялись как можно быстрее и как можно более точно. Мы зачитываем текст задания и даем команду: «Начали!»

Сейчас мы предложим вам пробное задание, которое не влияет на основные результаты:

*«Скажите хором какое-нибудь слово. Начали!»*

Какие у вас есть вопросы? Итак, приступаем.

**Экспериментальные задания**

**Примечание.** Испытуемым дается инструкция, название задания не сообщается. Особенности проведения эксперимента указаны в рекомендациях эксперимента-

тору.Для удобства указывается краткое наименование задания — его называть испытуемым не надо.

**1. Встать**

*Инструкция*: «Половина из вас сейчас должна встать. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Секундомер останавливают только тогда, когда число вставших составляет либо половину группы, либо на одного человека больше (при нечетном количестве участников).

Лидером считается: а) тот, кто давал команду «встать» или «сесть»; б) тот, кто подсчитал, сколько всего человек присутствует, и сообщил об этом другим.

**2. Снежинки**

*Инструкция*: «Вам дано задание вырезать 20 новогодних снежинок. У вас есть 3 пары ножниц и 7 листов бумаги. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Необходимые предметы приготовьте заранее. Секундомер останавливают, когда группа даст вам сигнал, что она выполнила задание, и вы убедитесь, что вырезано 20 или больше снежинок, если же меньше — работа продолжается.

Лидера можно узнать по координирующим действиям: он обязательно находится рядом с игровым столом и либо сам вырезает снежинки, следя за остальными, либо считает, сколько уже сделано, торопит и подбадривает других участников.

**3. Гостиница**

*Инструкция*: «Представьте, что вы поехали всей командой (классом и т. п.) в путешествие. Вам надо “поселиться в гостинице” — сесть рядом по “номерам” так, чтобы все были довольны. Есть два двухместных, два трехместных, остальные — четырехместные номера (их надо “заселить” в последнюю очередь). Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Секундомер останавливают, если условия выполнены и никто не возмущается, что его желание не учли.

Лидером считается тот, кто отдает команды, кому куда пересесть, и объявляет вам, что задание выполнено. Отметьте, обращает ли лидер внимание на мнения других участников.

**4. Кино**

*Инструкция*: «Ваша группа идет в кино. Узнайте, все ли хотят идти, и раздайте билеты так, чтобы все были довольны. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Заранее заготовьте листочки бумаги с написанными на них цифрами, обозначающими ряд и место.

Лидер или раздает «билеты», или выясняет, кто пойдет в кино.

**5. Собрание.**

*Инструкция*: «Представьте, что вам надо провести собрание, на котором будут обсуждаться важные для группы вопросы. Выберите голосованием председателя собрания. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Как правило, предлагают выбрать того, кто пользуется авторитетом. Лидером также может считаться тот, кто выдвинул предложение и скомандовал, чтобы подняли руки.

**6. Пословица.**

*Инструкция*: «Вам необходимо хором сказать пословицу, которая точно характеризует вашу группу (команду, класс). Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Лидером считается тот, чье предложение было принято группой и кто дал команду говорить вместе. Запомните и тех, кто высказывал предложение, но на него не обратили внимания, — это претенденты на лидерство.

**7. Человечек**

*Инструкция*: «Вы должны все вместе нарисовать на доске одного красивого человечка, используя как можно меньше элементов — линий, кружочков и т. д. В рисовании должен принять участие каждый член группы. Стирать нарисованное нельзя. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Если в комнате, где вы проводите игру-эксперимент, нет доски, можно предложить группе нарисовать человечка на листе бумаги. Законченный рисунок должен быть похож на человечка.

Лидер следит за тем, все ли участвовали в выполнении задания, подсказывает, что рисовать, в какой очередности подходить к доске.

**8. Алфавит**

*Инструкция*: «В русском алфавите 33 буквы. Вам необходимо написать их все, без пропусков и повторений, на листочках бумаги, лежащих на столе (по одной букве на листочке), и сложить их на столе слева направо по порядку — от “а” до “я”, причем каждый из вас должен написать как минимум одну букву. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Перед началом задания положите на стол заготовленные заранее 33 одинаковых листочка размером 3 × 3 см. Секундомер останавливают только после того, как вы убедитесь, что порядок букв правилен.

Лидер распределяет, кто какую букву будет писать, спрашивает, кто знает алфавит, следит, чтобы не было пропусков и повторений.

**9. Рассказ**

*Инструкция*: «Все вместе придумайте рассказ на любую тему. Кто-нибудь первый начинает, второй продолжает и т. д., каждый должен сказать одно предложение. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Лидер распределяет очередность высказываний, торопит участников, подает идеи.

**10. Эстафета**

*Инструкция*: «Вы разбиваетесь на “тройки” и устанавливаете очередность работы каждой из них. Первая “тройка” подходит к столу, остальные в это время отворачиваются от стола и не подслушивают, что там происходит. Первая “тройка” получает в конверте карточку с изображенными на ней геометрическими фигурами. В течение одной минуты члены “тройки” запоминают в точности, что там нарисовано, учитывая цвет, форму, расположение и примерные размеры фигур. Затем у вас забирают карточку и вы рисуете на листе бумаги то, что запомнили. Совещаться можно только шепотом. После окончания работы первая “тройка” отходит в сторону и не вмешивается в ход выполнения задания второй “тройкой”. Вторая “тройка” действует аналогично первой, только вместо первоначального рисунка ей предлагается тот, что нарисовала первая “тройка”, третьей — то, что нарисовала вторая “тройка”, и т. д., по эстафете, до последней “тройки”. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Перед началом задания заготовьте несколько листов бумаги, цветные карандаши и карточку-образец с геометрическими фигурами: 9 фигур, расположенных по 3 в ряд. В верхнем ряду расположены слева направо: коричневый прямоугольник, красный круг и синее кольцо; в среднем ряду — зеленый крест, черный знак «=», выполненный в виде двух прямоугольников, расположенных один под другим, и зеленый правильный шестиугольник; в нижнем ряду — синий квадрат, желтый треугольник и красный эллипс. Все фигуры примерно одинакового размера. Если нет возможности заготовить цветной рисунок, можно использовать вариант со штриховками (рис. П-1).

После окончания эксперимента можно вместе с испытуемыми сравнить итоговый рисунок с первоначальным и проследить, кто какую сделал ошибку.

Лидер решает, кто в какой «тройке» будет работать; в каждой «тройке» может быть свой лидер: он распределяет роли, кто что будет запоминать, кто рисовать и т. п.

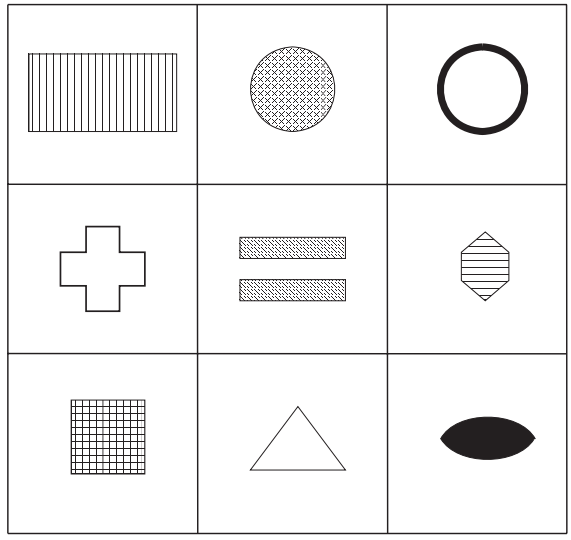


**Рис. П-1.** Геометрические фигуры к заданию «Эстафета» (методика Залужного—Бендас)

**11. Картинка.**

*Инструкция*: «Вам необходимо сложить картинку, состоящую из отдельных кусочков. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Картинку надо взять достаточно сложную, иначе группа выполнит задание быстро и вы не успеете определить лидера. Мы использовали репродукции картин Грабаря «Березовая роща» и «Майский вечер», разрезанные на 24 кусочка. Можно использовать пазлы, но тоже с достаточно сложной картинкой, к примеру изображение пейзажа, где имеется множество одинаковых элементов, что затрудняет задачу.

Лидер выбирает тех, кто будет выполнять задание, распределяет функции участников при выполнении задания, выдвигает идеи о наилучшем способе решения, следит за временем, подбадривает участников, если они испытывают затруд-

нения или даже хотят отказаться от выполнения задания, а также если возникают конфликтные ситуации.

**12. Конфеты**

*Инструкция*: «У вас есть 3 конфеты. Их не хватит на всю группу. Решите с помощью голосования, кто будет есть конфеты. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Надо приготовить настоящие вкусные конфеты.

Лидером будет тот, кто руководит действиями участников, выдвигает идеи, дает команду начать голосование или единолично принимает решение. Если кто-то оставил конфету себе, а группа с этим согласилась, — скорее всего, это и есть лидер, порой — скрытый.

**13. Фраза**

*Инструкция*: «Из имеющегося набора букв сложите фразу: “Сейте разумное, доброе, вечное”. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Перед началом задания положите на стол заготовленные наборы букв — вырезанные из бумаги либо стандартные наборы для изучающих азбуку. Проследите, чтобы в этих наборах были все буквы, необходимые для составления указанной фразы.

Лидер распределяет, кто какую букву ищет, следит за правильностью порядка слов во фразе.

**14. Космос**

*Инструкция*: «Представьте, что вам предстоит лететь в космос. Разбейтесь на экипажи по 3 человека и сядьте рядом. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Секундомер останавливают, если условия выполнены и никто не говорит, что его желание не учли.

Лидером считается тот, кто отдает команды, кому куда пересесть, и объявляет вам, что задание выполнено. Отметьте, обращает ли лидер внимание на мнения других участников.

**15. Числа.**

*Инструкция*: «На столе лежат одинаковые чистые маленькие листочки бумаги. Каждый из вас берет по 3 листочка и на каждом из них пишет цифру или число от 1 до ... (по числу членов группы, умноженному на 3). Вам необходимо написать все числа, без пропусков и повторений, на листочках бумаги — по одному числу на листочке — и сложить их на столе слева направо столбиком по порядку, от 1 до последнего числа, причем каждый из вас должен написать по 3 числа. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Перед началом задания положите на стол заготовленные заранее одинаковые листочки размером 3 × 3 см — по количеству членов группы, умноженному на три. Секундомер останавливают только после того, как вы убедитесь, что порядок чисел правилен.

Лидер распределяет, кто какое число будет писать, следит, чтобы не было пропусков и повторений.

**16. Буриме**

*Инструкция*: «Вам предлагается 4 рифмы: студент — клиент, морозы — розы. Придумайте четверостишие с этими рифмами и запишите его на листе бумаги. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Перед началом задания напечатайте эти рифмы на листе бумаги и положите его на стол.

Лидер распределяет, кто будет участвовать в выполнении задания, координирует усилия, выдвигает идеи, записывает или диктует тому, кто записывает, варианты четверостиший.

**17. Песня**

*Инструкция*: «Разбейтесь на 2 команды и вспомните песню, в которой есть любые числительные: один и первый, два и второй и т. п. Каждая подгруппа исполняет фрагмент такой песни с упоминанием этого числительного. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Объявите группе, что победила та команда, числительное которой оказалось больше.

Лидер разбивает группу на команды; решает, какая команда будет выступать первой; в одной из команд выдвигает и отвергает идеи, определяет, кто будет петь, координирует усилия, выдвигает идеи, записывает или диктует тому, кто записывает, фрагменты песен.

**18. Пантомима**

*Инструкция*: «Разбейтесь на 2 команды. Первая показывает с помощью пантомимы фрагмент какой-нибудь известной сказки, вторая отгадывает, какая сказка была изображена. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Лидером считается тот, кто разбивает группу на команды; решает, какая сказка будет показана; выдвигает и отвергает идеи, определяет, кто будет актером, координирует усилия. Лидер второй команды выдвигает идеи о том, какая сказка была показана, записывает или диктует тому, кто записывает, варианты названий сказок.

**19. Дискуссия**

*Инструкция*: «Разбейтесь на 2 команды. Организуйте дискуссию на тему: “Десять различий между мужчинами и женщинами — существуют ли они?” Одна команда отстаивает позитивную, вторая — негативную точку зрения. Итоги дискуссии должны быть записаны на листе бумаги. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору*. Лидером считается тот, кто разбивает группу на команды; решает, какая команда будет отстаивать определенную точку зрения; выдвигает и отвергает идеи, координирует усилия; записывает или диктует тому, кто записывает, варианты доказательств; определяет порядок выступления.

**20. Ханойская башня**

*Инструкция*: «Ваша группа должна решить задачу “Ханойская башня”. Для этого надо листок бумаги разделить двумя вертикальными линиями на 3 поля. Сложите 4 монетки (5 рублей, 2 рубля, 1 рубль, 10 копеек) башенкой: внизу положите самую большую по размеру, вверху — самую маленькую. Ваша задача — перенести башню на третье поле, соблюдая следующие условия: а) меньшая по размеру монетка всегда должна быть сверху, на большей монетке; б) за один ход можно брать только одну монету и только сверху; в) переносить монеты можно только на соседнее поле; г) на поле нельзя класть монеты рядом, только одна на другую.

Продемонстрируйте экспериментатору готовое решение без нарушения правил. Начали!»

*Рекомендации экспериментатору.* Перед проведением эксперимента напечатайте условия решения задачи на отдельном листе бумаги и после команды о начале задания положите этот листок на стол. Положите также на стол 4 монеты достоинством 5 рублей, 2 рубля, 1 рубль, 10 копеек. Секундомер останавливают только тогда, когда группа покажет вам решение и вы убедитесь, что испытуемые решили задачу, не нарушая правил.

Лидером считается тот, кто назначает исполнителей, решающих задачу; дает указания следить за ходом решения или следит сам, чтобы не нарушались правила; сверяется с правилами по листку бумаги сам или отдает распоряжение делать это кому-то из группы; выдвигает и отвергает идеи, координирует усилия; объявляет экспериментатору, что задача решена.

**Математическая обработка**

Обратите внимание на заполнение протокола к этому эксперименту. Если в экспериментальном задании определилось несколько лидеров, для каждого из них отведите отдельную строчку.

**Протокол эксперимента к методике выявления лидеров Залужного — Бендас**

| № | Задание | Затраченное время | Имя лидера | Успешность лидера | Описание поведения лидера | Реакция группы на лидера | Сотрудничает ли лидер с другими лидерами | Имя инициатора |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | |
| Итоговый балл | | | | | | | | |

Для первичной количественной обработки берут графы 4, 9, 3, 5, 7 и 8 (6-я графа — для качественного анализа).

4-я и 9-я графы служат для определения тех участников, кто проявлял инициативу (9-я графа) или был лидером (4-я графа).

В 3-й графе фиксируется время. Оно служит дополнительной информацией к определению успешности лидера (по субъективному ощущению экспериментатора: долго ли решалась задача, можно ли было выполнить задание быстрее). Каждый экспериментатор во время эксперимента ставит свой балл за скорость по 10-балльной шкале: 10 — за самое быстрое, 1 — за самое медленное решение задачи.

5-я графа служит для оценки успешности лидера, также по 10-балльной шкале: 1 — минимальная успешность, 10 — максимальная. Баллы ставит каждый экспериментатор.

В 7-й графе во время эксперимента поставьте «+» или «−»: «+» — если реакция группы на лидера позитивная, т. е. она воспринимает его в качестве лидера (выполняет его распоряжения, из нескольких предложений выбирает его предложение по выполнению задания); «−» — если группа не воспринимает претендента в качестве лидера (игнорирует его распоряжения, отвергает его предложение и т. п.). После эксперимента эта графа поможет вам с ассистентом прийти к единому мнению, кто был лидером, а кто лишь проявлял инициативу (был инициатором).

В 8-й графе во время эксперимента также поставьте «+», если лидер сотрудничает с другими лидерами, или «−», если лидер либо не замечает других предложений и других претендентов, либо конкурирует с ними, отвергая другие предложения. Мы исходим из того положения, что истинный лидер работает не на себя, а на группу, поэтому ради группы он обязательно будет сотрудничать с другими членами группы и другими претендентами на лидерство, то отходя в тень, то выдвигаясь вперед. Поэтому при позитивной оценке вы оставляете данного индивида в списке лидеров, при негативной записываете его в разряд инициативных членов группы.

После окончания эксперимента оба экспериментатора обсуждают свои оценки. Для каждого участника, записанного в качестве лидера или инициатора, используются средние арифметические показатели обоих экспериментаторов. К примеру, если один экспериментатор записал лидером участника по данному заданию, а второй — нет, то за это задание ставится не 1 балл, а 0,5 балла.

Итак, для каждого участника, записанного экспериментатором и ассистентом в 4-й и 9-й графах (может быть такая ситуация: при выполнении одного задания участник был лидером, а другого — инициатором), подсчитывается лидерский статус, названный нами индексом участия (ИУ):

$$\text{ИУ} = \frac{2 \times \text{Итоговый балл 4-й графы}}{40}.$$

То есть подсчитывается, сколько раз данный индивид был лидером: итоговый балл умножается на 2, так как роль лидера более значима, чем роль инициативного члена группы, и к этой сумме прибавляется число, показывающее, сколько раз данный индивид был инициатором. ИУ изменяется от 0 до 1.

Затем подсчитывается успешность лидера (УЛ):

$$\text{УЛ} = \frac{\text{ИУ} \times \text{Сумма баллов успешности}}{200}.$$

Успешность лидера также изменяется от 0 до 1 (0,5 — средняя успешность, более 0,5 — высокая, менее — низкая успешность).

## Методика «Потерпевшие кораблекрушение» и схема Бейлза — Шнейера[1]

Обычно методика «Потерпевшие кораблекрушение» применяется как упражнение на тренинге при отработке навыков общения. Используя в том числе и схему наблюдения Бейлза—Шнейера, мы модифицировали эту методику для исследовательских целей — **для выявления лидеров** (реальных, перцептивных, скрытых, деловых, эмоциональных).

*Реальный* лидер — тот, кто в наибольшей степени влияет на групповое решение. *Перцептивный* лидер — тот, кого группа воспринимает как влияющего на групповое решение и кто координирует усилия членов группы. Реальный и перцептивный лидер в ряде случаев — при адекватном восприятии лидерских процессов в группе — могут совпадать. *Скрытый* лидер — тот, кто оказал влияние на решение неявно, используя различные приемы манипулирования, но участники эксперимента этого не заметили.

С помощью схемы наблюдения Бейлза—Шнейера можно также установить, кто из лидеров является деловым, а кто — эмоциональным.

*Инструкция экспериментатору*. Данный эксперимент надо проводить с ассистентом. Дайте ему специальное задание — следить за теми, кто, по его мнению, выполняет лидерские функции (координирует усилия, влияет на решение). Внимательно изучите инструкцию для испытуемых. Поставьте стулья кругом, посадите на них участников (не более 20 человек) и познакомьте их друг с другом (можно назвать только имена, но повторов не должно быть, поэтому используйте

[1] Процедура и обработка — в модификации Т. В. Бендас.

уменьшительные имена, псевдонимы). Затем зачитайте инструкцию, не раздавая бланки. После того как вы убедились, что все поняли, что надо делать, раздайте бланки для ранжирования предметов. После этого испытуемым нельзя задавать вопросы, а экспериментатору — отвечать на них. Ни в коем случае не объясняйте испытуемым, для чего предназначен каждый предмет, и не подсказывайте, как лучше решить задачу. Таковы условия игры: кто что знает, с тем и «плывет». Инструкция зачитывается только один раз.

**Бланк для ранжирования списка предметов в задании «Потерпевшие кораблекрушение»**

| Название предмета | Ранг индивидуального выбора (от 1 до 15) | Ранг группового выбора (от 1 до 15) |
|---|---|---|
| Секстант | | |
| Зеркало для бритья | | |
| Пятигаллоновая канистра с водой | | |
| Противомоскитная сетка | | |
| Одна коробка с армейским рационом США | | |
| Карты Тихого океана | | |
| Подушка плавательная | | |
| Двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси | | |
| Маленький транзисторный радиоприемник | | |
| Репеллент, отпугивающий акул | | |
| Двадцать квадратных футов непрозрачного пластика | | |
| Одна кварта пуэрто-риканского рома крепостью 80° | | |
| Пятнадцать футов нейлонового каната | | |
| Две коробки шоколада | | |
| Рыболовная снасть | | |

Через 45 минут вы собираете индивидуальные бланки и один групповой (его заранее положите на пустой стул в центре). Вы находитесь за пределами круга и как бы отсутствуете. Можно только наблюдать за участниками.

Собрав бланки с ранжированием, попросите каждого задуматься, был ли в группе лидер при выполнении заданий, сколько их было (ни одного, один, два или три), и раздайте бланки для оценки поведения лидеров. Испытуемый может называть и себя в качестве лидера — это важно, так как, по нашему мнению, исключение собственной оценки может исказить картину работы группы, особенно в случае, когда

есть только один лидер. Тогда в опросном листе мы получили бы отрицательный результат, т. е. что лидера в группе не было. В бланке нужно отметить в баллах (от 0 до 10) те формы поведения, которые каждый участник заметил у лидера. Свое мнение о том, кто был лидером, запишите во время наблюдения за группой.

Учтите, что лидеров может быть несколько и что лидер может быть скрытым (немногословен, но добивается, что к его мнению прислушиваются, принимают его предложение).

*Инструкция испытуемым.* «Сейчас вы поиграете в игру, которая называется "Потерпевшие кораблекрушение". Отнеситесь к ней серьезно — так, как будто вы и вправду оказались в такой ситуации. Если вы не знаете названия предметов, это не страшно, не выясняйте их у экспериментатора и своих товарищей по команде, а действуйте интуитивно — так, как будто вы знаете, что это такое (это специальное условие игры).

Итак, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но вы находитесь на расстоянии примерно тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список из 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

Ваша задача — ранжировать или классифицировать 15 предметов из предложенного вам списка в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас.

Сначала вы ранжируете ряд самостоятельно, а затем — в течение 45 минут — вы должны выработать групповое решение и записать его. Во время дискуссии нельзя делать исправления в своем индивидуальном ряду».

Таблица предназначена для оценки поведения лидера.

Оцените по 10-балльной системе (от 1 до 10 баллов) те формы поведения, которые вы заметили у данного лидера: 0 — нет такой формы, 1 — проявляется в минимальной степени, 10 — в максимальной.

**Бланк оценки поведения лидера в задании «Потерпевшие кораблекрушение» по методике Бейлза — Шнейера**

| Форма поведения | Имя лидера 1 | Имя лидера 2 | Имя лидера 3 |
|---|---|---|---|
| 1. Поддерживает других, помогает, поощряет | | | |
| 2. Ведет себя дружески, шутит, смеется | | | |
| 3. Соглашается, понимает, уступает другим | | | |
| 4. Предлагает идеи, советует, руководит | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5. Высказывает мнения, анализирует | | | |
| 6. Информирует, отвечает на вопросы | | | |
| 7. Просит повторить, требует идеи | | | |
| 8. Задает вопросы, спрашивает о мнениях | | | |
| 9. Поддерживает предложения | | | |
| 10. Критикует, не соглашается | | | |
| 11. Выражает эмоции | | | |
| 12. Подавляет других, утверждает себя | | | |

**Математическая обработка**

Итак, у вас имеется 3 ранжированных ряда:

1. Индивидуальный ранжированный ряд.
2. Групповой ряд (принятый в результате дискуссии).
3. Ряд, проранжированный экспертами:
    1. Зеркало для бритья.
    2. Двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси.
    3. Пятигаллоновая канистра с водой.
    4. Одна коробка с армейским рационом США.
    5. Двадцать квадратных футов непрозрачного пластика.
    6. Две коробки шоколада.
    7. Рыболовная снасть.
    8. Пятнадцать футов нейлонового каната.
    9. Подушка плавательная.
    10. Репеллент, отпугивающий акул.
    11. Одна кварта пуэрто-риканского рома крепостью 80°
    12. Маленький транзисторный радиоприемник.
    13. Карты Тихого океана.
    14. Противомоскитная сетка.
    15. Секстант.

Подсчитайте коэффициент ранговой корреляции Спирмена между индивидуальным ранжированным рядом каждого испытуемого и групповым ранжированным рядом. Если такая корреляция оказывается значимой, испытуемый считается реальным лидером группы, т. е. тем, кто оказал влияние на принятие группового решения. Так как индивидуальный ряд был составлен ранее, предполагается, что именно индивидуальное решение повлияло на групповое, а не наоборот. Таких лидеров может быть несколько. Среди них может быть и скрытый лидер — тот, кто оказал влияние на решение, но члены группы ни разу не назвали его в качестве лидера (см. с. 330).

Затем подсчитайте ранговую корреляцию между групповым рядом и рядом экспертов. Если она значима, значит, группа работала успешно. Поскольку в психологии лидерства принято оценивать успешность лидера по показателям успеш-

ности группы, значимую корреляцию можно считать также показателем успешности лидера (или лидеров, оказавших влияние на групповое решение).

Для каждого из лидеров подсчитываются также по два перцептивных статуса (деловой и эмоциональный), т. е. восприятие лидера группой именно как лидера. Для этого сначала переведите реверсивные оценки (т. е. обратные — высокая оценка свидетельствует о низком показателе стиля, и наоборот) в баллы по 10-, 11-му и 12-му пунктам шкалы Бейлза — Шнейера.

**Перевод реверсивных оценок в баллы по 10–12-му вопросам шкалы лидерского стиля Р. Бейлза — Ц. Шнейера**

| Оценка по шкале | Используемый балл |
|---|---|
| 10 | 0 |
| 9 | 1 |
| 8 | 2 |
| 7 | 3 |
| 6 | 4 |
| 5 | 5 |
| 4 | 6 |
| 3 | 7 |
| 2 | 8 |
| 1 | 9 |

Затем подсчитайте деловой статус (ДС) и социоэмоциональный (ЭС):

$$\text{ДС} = \frac{\text{СБ}(4-9)}{6 \times N},$$

где $N$ — число членов группы; СБ — сумма баллов (в данном случае — по вопросам с 4-го по 9-й).

$$\text{ЭС} = \frac{\text{СБ}(1-3 \text{ и } 10-12)}{6 \times N},$$

где $N$ — число членов группы; СБ — сумма баллов (в данном случае — по вопросам с 1-го по 3-й и сумма реверсивных оценок с 10-го по 12-й вопросы).

Деловой и эмоциональный статусы изменяются от 0 до 10 баллов. Если величины делового и эмоционального статуса более 5, это говорит о том, что данного лидера можно отнести к деловым или эмоциональным соответственно.

**Сочинение о лидерстве.** Сразу после предыдущего эксперимента, по «горячим следам», попросите испытуемых записать свои впечатления в виде сочинения об игре в целом и о поведении лидеров. Оно может быть написано в свободной форме, но желательно дать в нем ответы на следующие вопросы:

1. Какие этапы в решении задачи группой в течение 45 минут вы можете выделить?
2. Охарактеризуйте каждый этап.

3. Было ли решение группы, на ваш взгляд, продуктивным, успешным?
4. Был ли процесс обсуждения демократичным или кому-то не давали высказываться?
5. Кто был лидером на каждом этапе?
6. Как вел себя каждый лидер?
7. Охарактеризуйте стиль работы каждого лидера (авторитарный, демократический).
8. Определите направленность каждого лидера:
   а) просоциальная (действует на пользу группы; демонстрирует приверженность гуманистическим ценностям);
   б) асоциальная (действует ни за, ни против группы; демонстрирует приверженность индивидуалистическим ценностям);
   в) антисоциальная (действует против группы; демонстрирует приверженность антигуманистическим и антиобщественным ценностям).
9. Опишите взаимоотношения между мужчинами и женщинами в группе (мальчиками и девочками — в детской группе);
10. Сравните между собой лидеров обоего пола (если таковые имеются): чем отличаются в этом плане мужчины и женщины (мальчики и девочки)?

Сочинения подвергаются контент-анализу и последующей математической обработке — вычислению средних арифметических, процентов, критериев различий, корреляционному и факторному анализам — с помощью экспертов.

### Методика изучения эффективности лидеров обоего пола и разного возраста (Т. В. Бендас)

Предназначена для исследования лидерства в диадах, состоящих из:

а) незнакомых друг с другом испытуемых;

б) супругов;

в) членов нуклеарной семьи (состоящей из родителей и детей):

- ✧ муж–жена;
- ✧ дочь–сын;
- ✧ мать–дочь;
- ✧ мать–сын;
- ✧ отец–дочь;
- ✧ отец–сын.

Можно сравнивать процессы лидерства в гомогенных и гетерогенных по полу диадах; а также в супружеских и сиблинговых диадах.

Во втором и третьем случаях используются шесть заданий или только третье и шестое («мужская» и «женская» задачи соответственно).

Анализируя литературу по гендерной психологии лидерства, мы столкнулись с такой ситуацией: обычно эффективность женщин и мужчин лидеров изучается по методикам, которые не являются гендерно нейтральными, а предназначены для мужчин. И по этим методикам женщины-лидеры проигрывают мужчинам в эффективности. Чтобы получить объективную картину, необходимо сравнивать лидеров

обоего пола, условно говоря, как по «мужским», так и по «женским» критериям (т. е. гендерно направленным критериям и задачам), а также по гендерно нейтральным.

Для этого мы разработали методику изучения эффективности лидера в диаде в условиях лабораторного эксперимента, исходя из предположения (возникшего также при анализе литературы), что мужчины интересуются решением технических задач, а женщины — задач, связанных с взаимоотношениями людей.

Методику можно использовать и как исследовательскую, и как учебную — на лабораторных занятиях, поэтому мы описываем оба ее варианта (см. также нашу статью в «Практикуме по гендерной психологии» под ред. И. С. Клециной).

*Цель занятия* — научить студентов работать с заданиями гендерно направленными и гендерно нейтральными; в результате — установить наличие или отсутствие гендерных различий по эффективности выполнения лидерской роли.

*Оснащение.* Бланк протокола эксперимента (заполняется экспериментатором втайне от испытуемых), 3 рисунка, напечатанные задания (каждое — на отдельном листе бумаги, причем задания должны быть подготовлены таким образом, чтобы рисунки 1–3 к заданиям 1, 2 и 6 и варианты решения задач к заданиям 3–5 были напечатаны отдельно от условий к этим заданиям; это очень важно, ибо в противном случае ваши испытуемые сразу приступят к решению задачи, забыв об инструкции выбрать лидера), по 4 небольших листочка и по 2 авторучки — на каждую экспериментальную пару, бланк оценки действий партнера по эксперименту (заполняется после проведения эксперимента), отпечатанная инструкция для испытуемых (по одной на экспериментальную пару). Ниже приведены бланк протокола эксперимента (см. с. 336) и необходимые рисунки (рис. П-2, П-3, рис. 3).

*Порядок работы.* Работа проходит в шесть этапов:

- 1-й этап — работа с психологами-экспертами и подготовка экспериментальных заданий;
- 2-й этап — формирование диад испытуемых;
- 3-й этап — определение вместе с испытуемыми эффективности лидеров;
- 4-й этап — работа с испытуемыми по оценке действий партнера;
- 5-й этап — математическая обработка данных;
- 6-й этап — интерпретация результатов.

**Первый этап. Работа с психологами-экспертами.** Сначала экспертам предлагается 6 типов заданий для оценки их гендерной направленности. При этом экспертов должно быть не менее 10 (поровну представителей обоего пола).

*Инструкция психологам-экспертам.* «Вам будет предложено 6 экспериментальных заданий. Оцените, пожалуйста, какие из них, по вашему мнению, предпочтут выполнять испытуемые-женщины, какие — мужчины, а какие — те и другие, т. е. какие задания будут, условно говоря, “женскими”, “мужскими” или “нейтральными”».

**Задание 1**

Из частей фигур необходимо составить одну простую геометрическую фигуру, в каждом из 6 квадратов (см. рис. П-2)[1].

[1] Все рисунки взяты из сборника: *Гуськов В. С., Мягкова И. Ф.* Таблицы для экспериментально-психологических исследований / Науч. ред. В. М. Банщиков. Пермь, 1982.

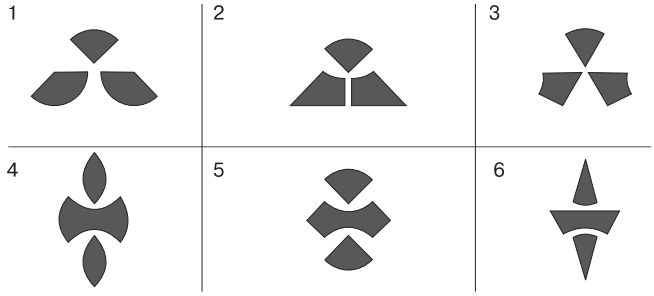



**Рис. П-2.** Задание 1 для экспертов (оценка гендерной направленности задачи)

**Задание 2**

Озаглавьте серию рисунков так, чтобы название отражало смысл изображаемого события (см. рис. П-3).

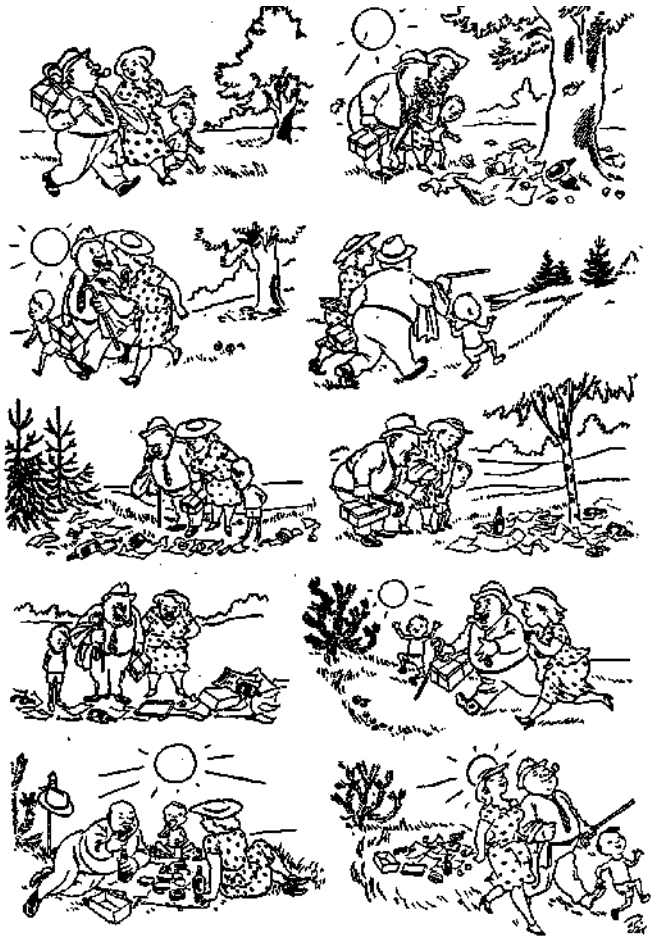


**Рис. П-3.** Задание 2 для экспертов (оценка гендерной направленности задачи)

**Задание 3**[1]

Представьте, что у вас есть приятели — знакомая молодая пара, которая собирается скоро сыграть свадьбу. Неожиданно вы узнали, что у молодого человека тайный роман с другой девушкой. Какое поведение в этой ситуации вы считаете наиболее правильным:

а) промолчать и не вмешиваться — пусть сами разбираются;

б) сообщить девушке, чтобы уберечь ее от неверного шага;

в) посоветовать молодому человеку самому все сообщить девушке;

г) сообщить друзьям (родным) девушки, чтобы те вмешались в ситуацию?

**Задание 4**

Представьте, что у вас есть приятели — знакомая молодая пара, которая собирается скоро сыграть свадьбу. Неожиданно вы узнали, что у девушки тайный роман с другим молодым человеком. Какое поведение в этой ситуации вы считаете наиболее правильным:

а) промолчать и не вмешиваться — пусть сами разбираются;

б) сообщить молодому человеку, чтобы уберечь его от неверного шага;

в) посоветовать девушке самой все сообщить молодому человеку;

г) сообщить друзьям (родным) молодого человека, чтобы те вмешались в ситуацию?

**Задание 5**

Вас пригласили в гости приятели. Вы знаете, что встретите там человека, с которым у вас очень плохие взаимоотношения. Какое поведение вы считаете наиболее правильным:

а) извиниться и сказать, что вы не сможете прийти (выдумать причину);

б) откровенно объяснить, в чем дело, и вежливо отклонить приглашение;

в) принять приглашение, ничего не объясняя?

**Задание 6**

Вам предлагается 3 системы рычагов — *а*, *б*, *в*. (рис. 3 (в тексте). Для удобства читателей мы воспроизводим его еще раз). Черным цветом обозначены ручки систем, серым — их подвижные концы. В точках прикрепления к роликам рычаги подвижны лишь вокруг оси роликов. В остальных точках соединения возможны любые движения (в плоскости). Ответьте, в каком направлении сдвинутся подвижные концы систем рычагов, если потянуть за ручку (к себе, от себя).

Разделив с помощью экспертов задания на «мужские», «женские» и гендерно нейтральные, вы предлагаете эти задания экспериментальным диадам и сравниваете эффективность лидеров обоего пола по этим трем категориям заданий. (Обычно шестое задание считается мужским, третье и четвертое — женскими, а остальные — гендерно нейтральными, однако могут быть и иные результаты, к примеру первое и шестое — мужские, третье, четвертое и пятое — женские, а второе — гендерно нейтральное задания.)

---

[1] В главе 5 приводилось только два задания, набравших наибольшие баллы при опросе экспертов. Здесь же мы предлагаем самим психологам предложить экспертам 6 заданий и получить свои данные о том, какие задания считать «женскими», а какие — «мужскими» или гендерно нейтральными.

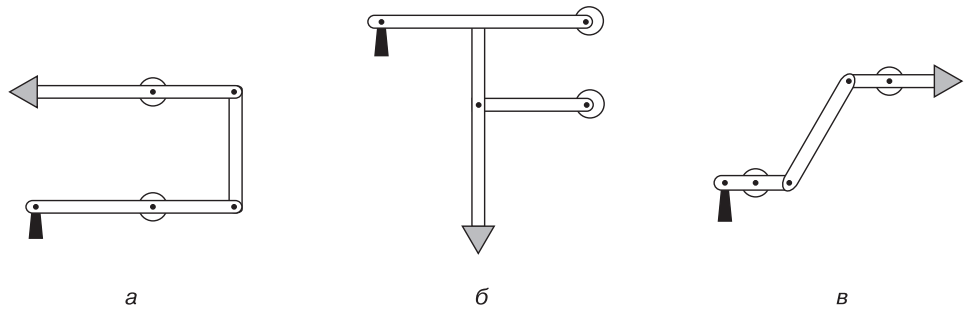



**Рис. 3.** Задание 6 для экспертов (оценка гендерной направленности задачи)

Во избежание искажений результатов эксперимент желательно проводить вместе с помощником противоположного пола.

**Второй этап. Формирование диад испытуемых.** Эти диады формируются экспериментатором до начала эксперимента в соответствии с его целями. Если исследователя интересуют лишь гендерные различия лидеров, он может взять по 10 диад каждой из категорий: женские, мужские и смешанные. В этом случае можно будет получить данные об эффективности мужчин и женщинлидеров в гомогенных и гетерогенных по полу парах. Если его интересует фактор возраста, то можно добавить молодежные (18–25 лет) и зрелые (40–50 лет) диады, опять же женские, мужские и смешанные. Если же целью эксперимента является установление еще и этнических различий, то снова можно добавить пары, варьируя три фактора — возраст, пол и этническую принадлежность. Для чистоты эксперимента лучше взять участников, ранее незнакомых друг с другом.

В качестве примера можно использовать данные о том, как были сформированы диады в нашем исследовании (см. Бендас Т. В., 2000 и главы 4 и 5 данной книги), где изучались все три аспекта проблемы лидерства — гендерный, возрастной, этнический.

**Третий этап. Определение вместе с испытуемыми эффективности лидеров.** Перед проведением эксперимента испытуемым предлагается ознакомиться с инструкцией.

*Инструкция испытуемым* (*экспериментальной диаде*). «Вам будет предложено шесть заданий. Для выполнения каждого из них необходимо выбрать лидера — это должны быть либо вы, либо ваш партнер. Лидер отвечает за качество группового решения и руководит действиями партнера.

Ознакомьтесь с очередным заданием, после этого напишите на листке бумаги, кого вы лично выбираете лидером, и сдайте листок экспериментатору. Затем обсудите с партнером, кто из вас будет лидером (сделать это надо как можно быстрее), и примите коллективное решение. Задание надо также выполнить быстро и точно. Вопросы есть? Начали!»

Во время эксперимента вы заполняете бланк: в него вносятся данные о дате проведения эксперимента (можно отметить и время суток), типе пары (можно использовать 12 типов пар из примера), указывается номер задания (1–6), кто был выбран лидером при письменном выборе (если пары гомогенны по полу, то участники обозначаются номерами) и в результате устной дискуссии, отмечается время

решения задачи и в примечании записывается, кто же был реальным лидером при решении задачи — один или оба участника (последнюю графу желательно заполнять, учитывая мнение двух экспериментаторов противоположного пола).

**Бланк протокола эксперимента по изучению эффективности лидеров обоего пола и разного возраста**

| Дата | Тип пары | № задания | Лидер (письменный выбор) | Лидер (устный выбор) | Время решения | Примечание (реальный лидер) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | ж–<br>м– | | | |
| | | 2 | ж–<br>м– | | | |
| | | 3 | **ж–**<br>**м–** | | | |
| | | 4 | ж–<br>м– | | | |
| | | 5 | ж–<br>м– | | | |
| | | 6 | ж–<br>м– | | | |

**Четвертый этап. Работа с испытуемыми по оценке действий партнера.** После эксперимента предложите испытуемым прочитать следующую инструкцию.

*Инструкция испытуемым после эксперимента.* «Оцените (письменно), пожалуйста, по 10-балльной шкале (от 0 — совсем не удовлетворен до 10 баллов — полностью удовлетворен), насколько вы удовлетворены:

1) действиями лидера;
2) принятым решением».

*Примечание.* По желанию экспериментатора можно оценивать каждое задание — удовлетворенность действиями лидера и принятым решением.

**Пятый этап. Математическая обработка данных.** Каждый испытуемый — участник диады — получает по шесть лидерских статусов (за каждое задание). Этот статус вычисляется следующим образом.

За письменный выбор испытуемый получает максимум 2 балла (1 балл — за выбор себя в качестве лидера и 1 — за выбор партнером). Тот, кого выбрали лидером в результате устной дискуссии, получает еще 1 балл. Еще максимум 1 балл испытуемый получает по оценке экспериментатора, если при решении задачи он проявлял себя как лидер. Если экспериментаторов было двое, то берется среднее арифметическое двух оценок. Может быть и такая ситуация, когда при решении задачи оба испытуемых были лидерами — оказывали влияние на это решение и руководили действиями партнера.

В итоге участник диады может получить максимально 4 балла, эта сумма делится на 4, и мы получаем лидерский статус, который изменяется от 0 до 1.

**Шестой этап. Интерпретация результатов.** Сравнивая лидерские статусы мужчин, женщин, представителей разных возрастов и этнической принадлежности, можно получить данные об эффективности выполнения лидерской роли разных категорий испытуемых в женских, мужских и смешанных по полу диадах. Кроме того, в результате исследования можно установить, при решении каких задач (женских, мужских или гендерно нейтральных, по мнению психологов-экспертов) берет на себя лидерство мужчина, женщина или они делят лидерство поровну (традиционная, нетрадиционная или эгалитарная модели распределения ролей). В качестве ориентира интерпретации данных можно использовать материал главы 5, где описаны результаты нашего исследования.

# Проблема изучения мотивации и направленности лидеров

## Методика ТАТ (вариант Х. Хекхаузена)[1]

Классической методикой для изучения мотивации и направленности лидеров является методика ТАТ. Мы рекомендуем в качестве стимульного материала использовать шесть картинок «делового варианта» Х. Хекхаузена.

Проективная методика ТАТ (тест тематической апперцепции) разработана Ш. Мюрреем и представляет собой набор из нескольких рисунков.

*Необходимый материал*: 6 картинок ТАТ («деловой» вариант Х. Хекхаузена, предназначенный для изучения трех видов мотивов:

а) достижения (Д);

б) власти (В);

в) аффилиации (А) — потребности в любви, привязанности, принадлежности группе.

*Процедура исследования.* Картинки предъявляются испытуемому последовательно — от первой до шестой (на каждую он смотрит в течение 10–15 секунд).

*Инструкция испытуемому*: «Вам будет предложено 6 картинок. Посмотрите в течение десяти секунд на первую картинку, затем примерно за четыре минуты напишите сочинение — небольшой рассказ по этой картинке. Опишите, что, по вашему мнению, предшествовало событиям, изображенным на картинке, что чувствуют и думают в данный момент участники событий, как эти события будут развиваться в будущем. После этого переходите ко второй картинке, третьей и т. д. — до шестой».

*Первичная обработка.* Желательно, чтобы ее проводили два независимых эксперта, — мужчина и женщина, профессиональные психологи (причем они не должны знать пол испытуемого, сочинения которого они читают). Для каждого показателя вычисляются средние арифметические величины оценок экспертов.

---

[1] При разработке методики использованы материалы: а) *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность / Пер. с нем. Под ред. Б. М. Величковского Т. 1; . М.: Педагогика. 1986; б) докторская диссертация *Бендас Т. В.* Психология лидерства: гендерный и этнический аспекты. СПб., 2002.

Используют схемы обработки, разработанные для 17 показателей: а) Ш. Мюрреем (для всех трех мотивов — первые три показателя); б) Х. Хекхаузеном (для мотива достижения — показатели 4–7); в) Т. В. Бендас (для мотивов власти и аффилиации — по аналогии со схемой Х. Хекхаузена — показатели 8–15 и два дополнительных показателя — 16 и 17).

Всего таких суммарных показателей — 17: каждый показатель делится на 2 (по числу экспертов, обрабатывавших письменные сочинения испытуемых) и на 6 (по числу рассказов).

Показатели вычисляют следующим образом.

**Показатели 1–3.** По 1 баллу получает рассказ, если в нем прослеживается один из трех мотивов:

1. Мотив *достижения* — сумма Д.
2. Мотив *власти* — сумма В.
3. Мотив *аффилиации* — сумма А.

**Показатели 4–7.** По 1 баллу начисляется за каждый из 7 пунктов (а, б, в, г, д, е, ж) во всех нижеследующих показателях — с 4-го по 7-й.

*Показатель 4. Мотив достижения — надежда на успех (НУ).* Показатель одного рассказа вычисляется суммированием баллов по следующим 7 параметрам (начисляется по 1 баллу за каждый пункт — а, б, в, г, д, е, ж):

а) потребность в достижении успеха (если некто в рассказе устанавливает для себя позитивно сформулированную цель или чувствует в себе стремление к такой цели, например: «Он хочет создать новый прибор»);

б) инструментальная деятельность, направленная на достижение цели (например: «Ученик весь погружен в решение задачи»);

в) ожидание успеха (например: «Он уверен, что его работа завершится успешно»);

г) похвала как результат высокого достижения (например: «Мастер одобряет образцовое изготовление изделия»);

д) позитивное эмоциональное состояние, связанное с работой, достижением, успехом в осуществлении цели (например: «Выполнение домашнего задания доставляет ему удовольствие»);

е) успех (если ориентированное на успех поведение заканчивается успехом[1]);

ж) тема успеха (учитывается только в том случае, если тема успеха доминирует в содержании рассказа).

*Показатель 5. Боязнь неудачи* (*БН*). Ппоказатель одного рассказа вычисляется суммированием баллов по следующим 7 параметрам (начисляется по 1 баллу за каждый пункт а, б, в, г, д, е, ж):

а) потребность избежать неудачи (если имеет место постановка негативно сформулированной цели, явно присутствует желание событий, которые могли бы исключить неудачу, сожаление о поведении, которое привело к неудаче, или

[1] Данный показатель у Х. Хекхаузена отсутствует, мы ввели его для симметрии, чтобы количество показателей надежды на успех и боязни неудачи было одинаковым.

нерешительность и боязнь последствий неуспеха, например: «Он надеется, что мастер никак не прореагирует на ошибку»);

б) инструментальная деятельность, направленная на избегание неудачи, а также ее возможных последствий (например: «Ученик прячется, чтобы учитель не вызвал его к доске»);

в) неуверенность в успехе или в удаче (например: «Если и на этот раз не получится, я опозорен»);

г) обсуждение и критика вследствие недостаточности успеха (например: «Если хочешь выдержать выпускной экзамен, то тебе следует больше стараться»);

д) негативные эмоциональные переживания, связанные с работой или достижением (например: «Я наверняка допустил бы такую же ошибку!»);

е) неудача (если ориентированное на успех поведение терпит провал (например: «Ученик запорол деталь»);

ж) тема неудачи (учитывается только в том случае, если тема неудачи доминирует в содержании рассказа).

*Показатель 6*. Суммарный мотив достижения: НУ + БН.

*Показатель 7*. Чистая надежда на достижение успеха: НУ – БН.

**Показатели 8–11**. *Показатель 8. Мотив власти – надежда на власть* (*НВ*). Показатель одного рассказа вычисляется суммированием баллов по следующим 7 параметрам (начисляется по 1 баллу за каждый пункт а, б, в, г, д, е, ж):

а) потребность достижения власти (если некто в рассказе устанавливает для себя позитивно сформулированную цель, связанную с карьерой, получением должности или чувствует в себе стремление к такой цели, например: «Он хочет стать главой фирмы»);

б) инструментальная деятельность, направленная на достижение власти (например: «Он делает карьеру»);

в) ожидание власти (например: «Он уверен, что станет начальником»);

г) похвала начальника как результат роста социального статуса (например: «Начальник одобряет поведение подчиненного»; хорошее отношение к начальнику);

д) позитивное эмоциональное состояние, связанное с получением должности, властью над людьми (например: «Выполнение роли начальника доставляет ему удовольствие»);

е) успех власти (если ориентированное на достижение власти поведение заканчивается успехом);

ж) тема власти, должности (учитывается только в том случае, если тема власти доминирует в содержании рассказа).

*Показатель 9. Боязнь власти* (*БВ*). Показатель одного рассказа вычисляется суммированием баллов по следующим семи параметрам (начисляется по 1 баллу за каждый пункт а, б, в, г, д, е, ж):

а) потребность избежать власти (если явно присутствует желание событий, которые могли бы исключить власть, стремление подчиняться другим);

б) инструментальная деятельность, направленная на избегание власти, а также ее возможных последствий;

в) неуверенность в получении власти, должности;

г) обсуждение и критика со стороны вышестоящих начальников; негативное отношение к начальнику;

д) негативные эмоциональные переживания, связанные с получением должности, власти;

е) неудача (если ориентированное на власть поведение терпит провал, например: «Работа в роли главы фирмы закончилась крахом фирмы»);

ж) тема подчинения (учитывается только в том случае, если тема подчинения, избегания власти доминирует в содержании рассказа).

*Показатель 10. Суммарный показатель мотива власти: НВ + БВ.*

*Показатель 11. Чистая надежда на достижение власти: НВ — БВ.*

**Показатели 12–15**. *Показатель 12. Мотив аффилиации — надежда на аффилиацию* (*НА*). Показатель одного рассказа вычисляется суммированием баллов по следующим 7 параметрам (начисляется по 1 баллу за каждый пункт а, б, в, г, д, е, ж):

а) потребность достижения успеха во взаимоотношениях (если некто в рассказе определяет для себя позитивно сформулированную цель (установить хорошие отношения с окружающими) или чувствует в себе стремление к такой цели, например: «Он хочет создать семью, наладить отношения с друзьями»);

б) инструментальная деятельность, направленная на достижение хороших взаимоотношений с окружающими (например: «Он посвящает время общению с близкими людьми, думает о них»);

в) ожидание аффилиации в будущем (например: «Он уверен, что отношения наладятся, он встретится с семьей, друзьями»);

г) счастье как результат хороших отношений с окружающими, высокого достижения в этой области;

д) позитивное эмоциональное состояние, связанное с общением, предстоящей встречей с близкими людьми;

е) успех во взаимоотношениях (если ориентированное на аффилиацию поведение заканчивается успехом — приобретением друзей, созданием семьи);

ж) тема аффилиации (учитывается только в том случае, если тема хороших взаимоотношений доминирует в содержании рассказа).

*Показатель 13. Боязнь неудачи во взаимоотношениях* (*БА*). Показатель одного рассказа вычисляется суммированием баллов по следующим 7 параметрам (начисляется по 1 баллу за каждый пункт а, б, в, г, д, е, ж):

а) потребность избежать неудачи во взаимоотношениях (если имеет место постановка негативно сформулированной цели, явно присутствует желание событий, которые могли бы исключить неудачу во взаимоотношениях, сожаление о поведении, которое привело к такой неудаче, или нерешительность и боязнь последствий неудачи, например: «Новый брак будет также неудачен»);

б) инструментальная деятельность, направленная на избегание неудачи во взаимоотношениях, а также ее возможных последствий, например: «Он избегает встречи с друзьями»);

в) неуверенность в успехе или в удаче во взаимоотношениях;

г) обсуждение и критика со стороны друзей и близких как следствие плохих взаимоотношений с ними (например: «Тебе опять некогда встретиться с нами»);

д) негативные эмоциональные переживания, связанные с взаимоотношениями или потерей близких (например: «Он потерял семью в автокатастрофе и сильно переживает это»);

е) неудача во взаимоотношениях (если ориентированное на взаимоотношение поведение терпит провал, например: «Он ее любил, а она вышла замуж за другого»);

ж) тема неудачи во взаимоотношениях (учитывается только в том случае, если тема неудачи во взаимоотношениях доминирует в содержании рассказа).

*Показатель 14. Суммарный показатель мотива аффилиации: НА + БА.*

*Показатель 15. Чистая надежда на достижение аффилиации: НА — БА.*

**Показатели 16–17**. *Показатель 16. Количество слов в сочинениях по ТАТ по всем 6 рассказам.*

*Показатель 17. Количество предложений в сочинениях по ТАТ по всем 6 рассказам.*

Два последних показателя мы ввели, так как, по нашему предположению, они могут дать дополнительную информацию о личности испытуемого (многословие может свидетельствовать о преобладании у испытуемого качественной стратегии при выполнении деятельности, а краткость — о преобладании скоростной стратегии). Кроме того, будучи объективными показателями, они повышают надежность результатов. К тому же благодаря этим показателям можно получить дополнительную информацию о различиях между мужчинами и женщинами-испытуемыми.

**Интерпретация.** Делаются выводы:

а) о наличии у испытуемого мотивов достижения, власти и аффилиации;

б) о структуре мотивов (какой из них преобладает);

в) о позитивной или негативной направленности каждого мотива (к примеру, преобладание мотива успеха над мотивом неудачи свидетельствует о позитивной направленности, а наоборот — о негативной).

Дополнительная информация о мотивации лидера может быть получена исследователем с помощью других проективных методик, предлагаемых ниже.

### Проективная методика изучения мотивации достижений (Люннеборг, Розенвуд, модификация Т. В. Бендас)

Установив контакт с испытуемым, предложите ему следующую инструкцию: «Сейчас я задам вам два вопроса. Постарайтесь ответить на них искренно. Отвечайте первое, что вам приходит в голову, в свободной форме — в виде рассказа, состоящего из нескольких предложений. Ваш ответ будет записан на магнитофон, и если захотите, мы его вместе потом прослушаем. Можно отвечать последовательно: сначала на один вопрос, а потом — на другой. А можно сразу объединить два вопроса и отвечать на них вместе. Все понятно? Вот эти вопросы: “Что делает вас счастливым?”, “Что делает вас несчастным?”».

После проведения эксперимента обработайте аудиозапись, считая: а) 1 балл за присутствие темы достижений (успеха или неудачи) во всем рассказе; б) по 1 баллу за присутствие этой темы в каждом предложении; в) по использованию каждого слова, в котором отражается достижение. Если позволяет материал, отдельно подсчитайте баллы для мотивации успеха и мотивации неудачи.

Проведите эксперимент с испытуемыми обоего пола. Проанализируйте, отличаются ли результаты, полученные вами, от тех, что получили другие исследователи (обзор таких данных см.: *Бендас Т. В.* Гендерная психология. СПб.: Питер, 2005).

*Примечание.* Сначала предложите испытуемому письменно ответить на вопросы. Однако если он откажется (по нашим данным, особенно неохотно пишут рассказы мужчины), то тогда используйте вариант с аудиозаписью.

### Проективная методика изучения избегания успеха (по материалам М. Хорнер, 1987, модификация Т. В. Бендас)

*Инструкция испытуемому.* Вам будет предложен рассказ. Прочитайте его и напишите продолжение, отвечая на вопросы:

1) О чем думает сейчас главный герой (героиня)?
2) Какие чувства испытывает он (она)?
3) Какое решение примет герой (героиня)?
4) Как к этому решению отнесутся окружающие?
5) Какие события ожидают его (ее) в профессиональной сфере?
6) Какие события ожидают его (ее) в личной жизни?
7) Какие личностные качества присущи герою (героине)?

*Рассказ 1.* Саша учился на факультете психологии престижного вуза России. Его успехи были замечены преподавателями и студентами. Он принимал участие в научных конференциях. Его диплом был отмечен специальной грамотой на конкурсе студенческих работ. Производственную практику он проходил вместе с однокурсницей Наташей в хорошей фирме, и оба понравились ее руководству. Но позже эта фирма прислала запрос только на одного психолога. Саша и Наташа влюблены друг в друга и собираются пожениться. Преподаватели (члены комиссии) предложили ребятам самим решить вопрос, кто из них принимает предложение фирмы. Сашу пригласили на собеседование первым. В настоящее время он сидит перед членами комиссии, которые ожидают его решения. Наташа ждет в коридоре...

*Рассказ 2.* Наташа училась на факультете психологии престижного вуза России. Ее успехи были замечены преподавателями и студентами. Она принимала участие в научных конференциях. Ее диплом был отмечен специальной грамотой на конкурсе студенческих работ. Производственную практику она проходила вместе с однокурсником Сашей в хорошей фирме, и оба понравились ее руководству. Но позже эта фирма прислала запрос только на одного психолога. Саша и Наташа влюблены друг в друга и собираются пожениться. Преподаватели (члены комиссии) предложили ребятам самим решить вопрос, кто из них принимает предложение фирмы. Наташу пригласили на собеседование первой. В настоящее время она сидит перед членами комиссии, которые ожидают ее решения. Саша ждет в коридоре...

*Инструкция экспериментатору*. Эксперимент проводится в двух вариантах.

Вариант 1. Для исследования вы приглашаете двух студентов — девушку и юношу — и предлагаете ему первый рассказ, а ей — второй.

Вариант 2. Обоим испытуемым предлагаются оба рассказа: а) девушке сначала предлагается второй рассказ, а затем — первый; б) юноше — сначала первый, затем — второй.

*Интерпретация*. Сделайте вывод о наличии боязни успеха у испытуемого, если в его рассказе: а) преобладают негативные эмоции; б) герой (героиня) принимает решение отказаться от предложения фирмы в пользу любимого (любимой); в) его (ее) профессиональная карьера не состоялась; г) его (ее) личная жизнь складывается неудачно; д) среди характеристик личности присутствуют: неуверенность в себе, низкая самооценка, нерешительность, боязнь утраты женственности и т. п.; е) его (ее) осуждают окружающие.

## Шкала макиавеллизма Р. Кристи — Ф. Гейза: Мак-V[1]

Поскольку, по данным исследований, лидер довольно часто является искусным манипулятором, предлагаем исследовать степень его макиавеллизма.

Эта шкала создана американскими психологами Р. Кристи и Ф. Гейзом (1970). Она представляет собой 60 тщательно подобранных суждений, сгруппированных по «тройкам». Предлагается пятый вариант методики, названный «Мак-V». Среди этих трех суждений одно сформулировано как высказывание Н. Макиавелли, а два других служат для маскировки и нивелируют стремление испытуемого давать социально желательные ответы. «Макиавеллистское» суждение сформулировано либо в прямой, либо в обратной форме (т. е. утверждение, прямо противоположное высказыванию этого исторического деятеля, произведение которого «Государь» и имя его автора связывают с проявлением так называемого макиавеллизма — поведением человека, которое характеризуется лестью, обманом, манипулированием людьми).

*Инструкция испытуемому*. «Вам будут предложены 60 суждений, сгруппированных в 20 “троек” (для удобства они отделены друг от друга горизонтальными линиями). Сначала прочитайте все три суждения каждой тройки и выберите из них одно, с которым вы больше всего согласны, и одно — с которым вы меньше всего согласны. В первом случае поставьте на бланке знак “+” в той колонке (справа от буквы А, В или С), которой соответствует выбранное вами суждение, во втором случае — знак “–”. Третье суждение остается непомеченным (оно нейтральное для вас). Будут случаи, когда вам захочется отметить знаком “+” (или знаком “–”) два или три суждения. Помните, что этого нельзя делать: в каждой тройке может быть только *одно* суждение, с которым вы согласны (больше всего из трех предложенных!), и только *одно* — с которым вы не согласны (больше всего из трех предложенных!)». Проверяйте себя: в одной строчке таблицы должен стоять только один “+” и один “–”».

*Инструкция экспериментатору*. Перед началом эксперимента убедитесь, что испытуемый правильно понял инструкцию. Иначе могут возникнуть сложности, так как в других методиках часто предлагается согласиться или не согласиться со

[1] Формулировки суждений, взятых из оригинального текста, оставлены без изменений (в отличие от других вариантов методики Р. Кристи—Ф. Гейза, переведенных другими авторами на русский язык).

всеми утверждениями. Проследите за правильным заполнением первой строчки бланка. Если испытуемый затрудняется с выбором, к примеру, говоря: «Я здесь со всем согласен», скажите: «Выберите то, с чем вы больше всего согласны».

**Перечень суждений**

**1.**

A. Для того чтобы быть успешным преступником, нужно больше фантазии, чем для того, чтобы быть успешным бизнесменом.

B. Утверждение «Благими намерениями вымощена дорога в ад» в чем-то справедливо.

C. Большинство людей более легко забывают о смерти своего отца, чем о потере своего кошелька.

**2.**

A. Мужчины больше интересуются машинами, которые они водят, чем одеждой, которую носят их жены.

B. Очень важно развивать у детей воображение и способность к творчеству.

C. Людям, страдающим неизлечимыми болезнями, необходимо предоставить выбор умереть безболезненно.

**3.**

A. Люди говорят правду о том, почему вы должны сделать что-то, только тогда, когда им это выгодно.

B. Счастье человека состоит прежде всего в том, чтобы добиться своей цели.

C. Так как большинство людей не знают, чего они хотят, естественно, что кто-то должен им говорить, что надо делать.

**4.**

A. Несчастье нашей страны состоит в том, что люди слишком ленивы и снисходительны к себе.

B. Лучший способ управлять людьми — это говорить им то, что они хотят слышать.

C. Было бы хорошо, чтобы люди были добрее к тем, кто менее удачлив, чем они сами.

**5.**

A. Большинство людей по существу — хорошие и добрые.

B. Совместимость — наилучший критерий для жены или мужа, остальные характеристики хороши, но несущественны.

C. Только после того, как человек получил то, что он хотел от жизни, стоит проявить интерес к несправедливостям, существующим в мире.

**6.**

A. Большинство людей, добившихся успеха, ведут чистую и нравственную жизнь.

B. Нельзя винить достойного человека за то, что карьера для него важнее, чем семья.

C. Было бы лучше, если бы люди меньше интересовались тем, как делать что-то, и больше — тем, что надо делать.

**7.**

A. Хороший учитель скорее обращает внимание на вопросы, оставшиеся без ответа, чем дает подробное объяснение.

B. Когда вы просите кого-то сделать что-то, лучше всего сообщить ему о своих истинных намерениях, чем давать объяснения, которые будут более убедительными.

C. Работа человека (то, чем он занимается) — лучший способ определить, что он собой представляет как личность.

**8.**

A. Египетские пирамиды были воздвигнуты за счет порабощения рабочих-строителей.

B. Лучший способ справиться с проблемой — решать ее, а не терпеть.

C. Человек должен делать что-то только тогда, когда он уверен в своем моральном праве на это.

**9.**

A. В мире жилось бы лучше, если бы люди предоставили будущему самому заботиться о себе, а сами наслаждались бы настоящим.

B. Льстить важным людям — значит поступать благоразумно.

C. Если решение принято, лучше всего не менять его, даже если обстоятельства изменились.

**10.**

A. Лучший способ действовать — это поступать так, как будто у вас нет другого выхода.

B. Преступники отличаются от обычных людей: они так глупы, что их ловят.

C. Даже самый закоренелый преступник в чем-то внутренне порядочен.

**11.**

A. В общем, лучше быть скромным и честным, чем знаменитым и нечестным.

B. Человек, который способен и хочет усердно трудиться, имеет хорошие шансы добиться успеха в своих начинаниях.

C. То, что не помогает нам в повседневной жизни, не слишком важно.

**12.**

A. Человек не должен быть наказан за нарушение закона, который он считает неразумным.

B. Слишком много преступников не получает наказания за свои злодеяния.

C. Ложь — самая непростительная вещь.

**13.**

A. Вообще говоря, люди не хотят усердно работать, пока их не заставят.

B. Человеку надо дать шанс исправить ошибку, даже если она была серьезной.

C. Не стоит волноваться о людях, которые сами не способны принять решение.

**14.**

A. Мужчина прежде всего ответствен за свою жену, а не за свою мать.

B. Люди в большинстве своем смелые.

C. Лучше выбирать умных друзей, чем просто удобных.

**15.**

A. Немногие люди в мире заслуживают того, чтобы к ним относились с интересом.

B. Трудно добиться успеха без того, чтобы не нарушить закон.

C. Способный человек, действующий ради собственной выгоды, более полезен для общества, чем добропорядочный, но неуспешный.

**16.**

A. Лучший способ произвести впечатление на других — дать им понять, что вы свободно можете изменять свои взгляды.

B. Самое лучшее — быть в хороших отношениях со всеми.

C. В любой ситуации честность — самая лучшая линия поведения.

**17.**

A. Можно быть хорошим во всех отношениях.

B. Хорошо помогать себе, а другим — еще лучше.

C. Война и ее угроза постоянно сопровождают человеческую жизнь.

**18.**

A. Барнум был, вероятно, прав, когда говорил, что каждую минуту в мире рождается по крайней мере один простак.

B. Жизнь достаточно скучна до тех пор, пока ее кто-то умышленно не взбудоражит.

C. Большинству людей было бы полезно контролировать свои эмоции.

**19.**

A. В обществе больше ценится чувствительность к эмоциям других людей, чем уравновешенность.

B. Идеальное общество — то, где каждый занимает свое место и согласен с этим.

C. Надежнее всего — допустить, что все люди имеют дурные черты характера и они проявляются при любой возможности.

**20.**

A. Люди, говорящие об абстрактных проблемах, обычно не знают того, о чем они говорят.

B. Человек, полностью правдивый, напрашивается на неприятности.

C. Для осуществления демократии надо, чтобы каждый имел право голоса.

**Бланк к методике Мак-V**

Поставьте «+» в той колонке (справа от буквы A, B или C), которая обозначает суждение, с которым вы больше всего согласны, и «−» — в той колонке, которая обозначает суждение, с которым вы согласны меньше всего.

| Номер вопроса | Суждения | | |
|---|---|---|---|
| 1. | A | B | C |
| 2. | A | B | C |
| 3. | A | B | C |
| 4. | A | B | C |
| 5. | A | B | C |
| 6. | A | B | C |
| 7. | A | B | C |
| 8. | A | B | C |
| 9. | A | B | C |
| 10. | A | B | C |
| 11. | A | B | C |
| 12. | A | B | C |
| 13. | A | B | C |
| 14. | A | B | C |
| 15. | A | B | C |
| 16. | A | B | C |
| 17. | A | B | C |
| 18. | A | B | C |
| 19. | A | B | C |
| 20. | A | B | C |

**Математическая обработка**

Данные обрабатываются с помощью ключа (совпадение с ответом по ключу засчитывается как определенное количество баллов — 1, 3, 5 или 7 (см. в соответствующей колонке).

**Ключ к методике Мак-V**

| Номер вопроса | 1 балл | 3 балла | 5 баллов | 7 баллов |
|---|---|---|---|---|
| 1. | A+ C− | B+ C−<br>A+ B− | A− B+<br>B− C+ | A− C+ |
| 2. | A+ C− | B+ C−<br>A+ B− | A− B+<br>B− C+ | A− C+ |

*Окончание таблицы*

| Номер вопроса | 1 балл | 3 балла | 5 баллов | 7 баллов |
|---|---|---|---|---|
| 3. | A– C+ | A– B+<br>B– C+ | B+ C–<br>A+ B– | A+ C– |
| 4. | A+ B– | B– C+<br>A+ C– | A– C+<br>B+ C– | A– B+ |
| 5. | A+ B– | B– C+<br>A+ C– | A– C+<br>B+ C– | A– B+ |
| 6. | A+ C– | B+ C–<br>A+ B– | A– B+<br>B– C+ | A– C+ |
| 7. | A– B+ | A– C+<br>B+ C– | B– C+<br>A+ C– | A+ B– |
| 8. | B–C+ | A+ B–<br>A– C+ | A+ C–<br>A– B+ | B+ C– |
| 9. | B– C+ | A+ B–<br>A– C+ | A+ C–<br>A– B+ | B+ C– |
| 10. | A+ B– | B– C+<br>A+ C– | A– C+<br>B+ C– | A– B+ |
| 11. | A+ B– | B– C+<br>A+ C– | A– C+<br>B+ C– | A– B+ |
| 12. | B– C+ | A+ B<br>A– C+ | A+ C–<br>A– B+ | B+ C– |
| 13. | A– C+ | A– B+<br>B– C+ | B+ C–<br>A+ B– | A+ C– |
| 14. | B+ C– | A+ C–<br>A– B+ | A+ B–<br>A– C+ | B– C+ |
| 15. | B– C+ | A+ B–<br>A– C+ | A+ C–<br>A– B+ | B+ C– |
| 16. | B– C+ | A+ B–<br>A– C+ | A+ C–<br>A– B+ | B+ C– |
| 17. | A+ C– | B+ C–<br>A+ B– | A– B+<br>B– C+ | A– C+ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 18. | A– C+ | A– B+<br>B– C+ | B+ C–<br>A+ B– | A+ C– |
| 19. | B+ C– | A+ C–<br>A– B+ | A+ B+<br>A– C+ | B– C+ |
| 20. | A+ B– | B– C+<br>A+ C– | A– C+<br>B+ C– | A– B+ |

Затем подсчитывается общая сумма баллов, к ней прибавляется 20, в итоге получается Мак-показатель, который варьирует от 40 до 160 баллов.

*Интерпретация*. Сто баллов принимаются за медиану (средний показатель). Если Мак-показатель меньше медианы, он интерпретируется как низкий макиавеллизм, если больше — как высокий макиавеллизм (его обладатель считается макиавеллом).

## Методика А. А. Ершова

Методика петербургского психолога А. А. Ершова (см. Волков И. П., 1989) предназначается для определения четырех видов ориентации руководителей предприятий:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С — ориентация на себя;

О — ориентация на официальную субординацию.

Некоторые ситуации были модифицированы нами в соответствии с вузовскими условиями, хотя в большинстве заданий суть работы руководителя осталась неизменной.

*Инструкция испытуемому*. «Вам будет предложено 20 ситуаций-задач. К каждой из них дается четыре варианта решения. Выберите один, наиболее приемлемый для вас вариант».

**Ситуация 1**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

A. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

B. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

C. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

D. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Ситуация 2**

Вы получили одновременно два срочных задания — от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

A. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

B. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

C. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

D. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

**Ситуация 3**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

B. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

C. Прежде всего я попытаюсь лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

D. Выясню, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаюсь через него воздействовать на этих людей.

**Ситуация 4**

В самый напряженный учебный период в коллективе совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего произошел срыв занятий. Заведующему кафедрой неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как вы поступили бы на месте заведующего кафедрой?

Выберите приемлемый для вас вариант решения.

A. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания занятий.

B. Подозреваемых в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

C. Сообщу о случившемся тем из сотрудников кафедры, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.

D. После занятий проведу заседание кафедры, публично потребую выявления виновных и их наказания.

**Ситуация 5**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя из нескольких кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами (выберите того, кто вам больше всего подходит):

A. *Первый* стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

B. *Второй* часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

C. *Третий* предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

D. *Четвертый* отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Ситуация 6**

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

A. *Первый* быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

B. *Второй* может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

C. *Третий* обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неприветлив, труден в контакте.

D. *Четвертый* — очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

**Ситуация 7**

Когда вам случается общаться с сотрудником и подчиненным в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

A. Вести разговоры, близкие мне по деловым и профессиональным интересам.

B. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

C. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремлюсь не выделяться своей активностью, а выслушивать собеседников.

D. Стремлюсь не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, непринужденным и внимательным к другим.

**Ситуация 8**

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как вам следует поступить?

A. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

B. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказав за срыв материально.

C. Посоветоваться с опытным работником, который пользуется авторитетом в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

D. Не дожидаясь выполнения задания, поставить вопрос о наказании работника перед администрацией. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

**Ситуация 9**

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

A. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

B. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

C. Обращусь к представителям общественных организаций, членам коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

D. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

**Ситуация 10**

В коллектив, где две группировки конфликтуют между собой по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

A. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

B. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников новшеств, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

C. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

D. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества работы, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

**Ситуация 11**

В самый напряженный период работы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как вы поступите в этой ситуации?

A. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы помогите доделать это».

B. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

C. Попрошу членов коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их между собой, затем приму решение.

D. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

**Ситуация 12**

У вас сложились натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что вы предпримете в первую очередь?

A. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

B. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.

C. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

D. Обращусь за помощью к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

**Ситуация 13**

Вас недавно выбрали руководителем коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут, подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

A. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений по поводу опозданий на работу.

B. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

C. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

D. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

**Ситуация 14**

Вы работаете заведующим кафедрой уже второй год. Молодой лаборант обращается к вам с просьбой дать ему отпуск за свой счет на четыре дня в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает лаборант и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Как вы поступите?

A. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

B. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

C. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

D. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

**Ситуация 15**

Вы — руководитель коллектива. В период ночного дежурства один из ваших работников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать.

Что вы ответите?

A. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

B. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт о поломке оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

C. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

D. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

**Ситуация 16**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше вести себя с подчиненными.

Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

A. *Первый*: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

B. *Второй*: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

C. *Третий*: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

D. *Четвертый*: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

**Ситуация 17**

Вы — декан факультета. После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько кафедр согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

A. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников факультета, предложу свой проект на собрании коллектива.

B. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это его работа.

C. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию кафедр кадрами.

D. Сначала определю, кто будет возглавлять новые кафедры, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу кафедр.

**Ситуация 18**

В вашем коллективе есть работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас — нет.

Как вы поступите в данном случае?

A. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

B. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

C. Предложу своему заместителю обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

D. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

**Ситуация 19**

При распределении премий некоторые члены кафедры посчитали, что их незаслуженно «обидели». Это стало поводом для жалоб декану факультета.

Как вы отреагировали бы на эти жалобы, будь вы деканом?

A. Отвечу жалобщикам примерно так: «Премии утверждает и распределяет ваша кафедра, я тут ни при чем».

B. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим заведующим кафедрой».

C. «Вы не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

D. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду на кафедру и побеседую с заведующим кафедрой, преподавателями. Если обоснованность жалобы подтвердится, предложу заведующему кафедрой распределить премии в следующий раз с учетом этого случая.

**Ситуация 20**

Вы недавно начали работать деканом факультета в большом вузе, придя на эту должность из другого института. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва остается два часа. Идя по коридору, вы видите трех лаборантов вашего факультета, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через двадцать минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

A. Остановлюсь, дам понять лаборантам, что я — новый декан факультета. Вскользь замечу, что их беседа затянулась и пора браться за дело.

B. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

C. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти на рабочее место.

D. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела на их кафедре, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих лаборантов на заметку.

**Ключ обработки к методике А. А. Ершова**

*Интерпретация*. Максимальный показатель по каждому типу ориентации — 20 баллов, минимальный — 0. Если у испытуемого все четыре типа выражены одинаково, его средние оценки будут совпадать — по 5 баллов за каждый тип.

Обращать внимание надо на показатели от 7 баллов и выше (это сильные стороны испытуемого) и от 3 баллов и ниже (это слабые стороны испытуемого, на которые он не обращает внимания).

| № ситуации | Тип ориентации | | | |
|---|---|---|---|---|
| | на дело (Д) | на психологический климат (П) | на себя (С) | на официальную субординацию (О) |
| 1 | D | B | C | A |
| 2 | B | A | D | C |
| 3 | A | D | C | B |
| 4 | A | C | B | D |
| 5 | B | A | D | C |
| 6 | C | B | D | A |
| 7 | A | D | B | C |
| 8 | A | C | B | D |
| 9 | B | C | D | A |
| 10 | D | B | A | C |
| 11 | A | B | D | C |
| 12 | C | D | B | A |
| 13 | D | B | C | A |
| 14 | B | C | D | A |
| 15 | A | D | C | B |
| 16 | B | A | C | D |
| 17 | D | C | A | B |
| 18 | C | D | A | B |
| 19 | D | B | C | A |
| 20 | D | C | A | B |

# Проблема изучения лидерского стиля

### Методика Р. Бейлза — Ц. Шнейера ( модификация Т. В. Бендас)

Схема наблюдения за поведением была разработана Р. Бейлзом. Эта классическая методика широко используется во всем мире. По мнению Ц. Шнейера (Schneier C., 1978), эта схема позволяет изучать два стиля лидерского поведения:

- деловой (Т — *task*), т. е. ориентированный на задачу;
- социоэмоциональный (S — *socioemocional*), т. е. ориентированный на взаимоотношения.

Сам Ц. Шнейер и мы в своей докторской диссертации с успехом использовали эту методику для оценки лидеров и руководителей:

а) стихийных лидеров в лабораторном эксперименте (к примеру, при выполнении задания «Потерпевшие кораблекрушение»);

б) студенческих лидеров;

в) лидеров негосударственных общественных организаций;

г) руководителей вузов (заведующих кафедрами, деканов, проректоров и ректоров).

Предложите группе оценить поведение лидера (в студенческой группе, к примеру, поведение старосты с его/ее согласия) по схеме Р. Бейлза.

*Инструкция испытуемому*. «Оцените в баллах поведение лидера по 12 формам поведения. Эта оценка может изменяться от 0 до 10 баллов: 0 баллов вы ставите, если не заметили такой особенности у оцениваемого лидера, 1 балл — если данная особенность поведения проявляется очень редко, 10 — наиболее часто, остальные баллы — от 2 до 9 — будут промежуточными».

**Бланк ответа по шкале Р. Бейлза — Ц. Шнейера**

| **Форма поведения** | **Балл: 0–10** |
|---|---|
| 1. Поддерживает других, помогает, поощряет | |
| 2. Ведет себя дружески, шутит, смеется | |
| 3. Соглашается, понимает, уступает другим | |
| 4. Предлагает идеи, советует, руководит | |
| 5. Высказывает мнения, анализирует | |
| 6. Информирует, отвечает на вопросы | |
| 7. Просит повторить, требует идей | |
| 8. Задает вопросы, спрашивает о мнениях | |
| 9. Поддерживает предложения | |
| 10. Критикует, не соглашается | |
| 11. Проявляет эмоции | |
| 12. Подавляет других, утверждает себя | |

*Математическая обработка*. Сначала переведите реверсивные оценки в прямые (баллы) по 10-му, 11-му и 12-му вопросам. Если испытуемый поставил 10 баллов в левой графе — это означает 0 баллов в правой, 9 баллам в левой графе соответствует 1 балл в правой и т. д. Почему берутся реверсивные, а не прямые оценки? Покажем это на примере 12-го пункта. Если испытуемый считает, что лидер очень часто (9 баллов — его оценка) подавляет других и утверждает себя, это свидетельствует о низкой выраженности социоэмоционального поведения. Поэтому для суммирования берется не прямая, а обратная (реверсивная) оценка.

**Перевод реверсивных оценок в баллы по вопросам 10–12 шкалы лидерского стиля Р. Бейлза — Ц. Шнейера**

| Оценка по шкале | Используемый балл |
|---|---|
| 10 | 0 |
| 9 | 1 |
| 8 | 2 |
| 7 | 3 |
| 6 | 4 |
| 5 | 5 |
| 4 | 6 |
| 3 | 7 |
| 2 | 8 |
| 1 | 9 |
| 0 | 10 |

После этого подсчитайте показатели стилей по формуле:

$$T = \frac{\text{Сумма баллов по вопросам } 4-9}{6 \text{ (общее число вопросов, отражающих деловой стиль)}}.$$

$$S = \frac{(\text{Сумма баллов по вопросам } 1-3) + (\text{Сумма баллов по вопросам } 10-12)}{6 \text{ (общее число вопросов, отражающих социоэмоциональный уровень)}}.$$

Напоминаем, что в вопросах 10–12 используется не прямая, а реверсивная оценка.

После этих вычислений разделите каждый показатель на количество экспертов, оценивавших лидерский стиль. Оба показателя изменяются от 0 до 10 баллов.

*Интерпретация.* Будем считать показатель стиля:

а) высоким, если он равен или больше 7 баллов;

б) низким, если он равен или меньше 3 баллов;

в) средним, если он располагается в промежутке от 4 до 6 баллов.

По сочетанию стилей лидеров можно разделить на три типа:

1) с высоким *T*- и низким *S*-стилем — ориентированный на задачу;

2) с низким *T*- и высоким *S*-стилем — ориентированный на взаимоотношения;

3) со средним *T*- и средним *S*-стилем — сочетающий оба стиля.

*Примечание.* Методику можно использовать на тренинге лидерского поведения и стиля руководства. К примеру, после выполнения группового задания «Потерпевшие кораблекрушение» и подобных этому (см. К. Рудестам, 1993) группа оценивает участников, проявивших себя как лидеры, по схеме Р. Бейлза—Ц. Шнейера. После подсчета результатов идет обсуждение.

*Обсуждение.* По окончании исследования оцените достоинства каждого стиля. Какой тип лидера, по вашему мнению, нужен: а) в мужской; б) женской; в) смешанной по полу группе?

## Методика изучения лидерского и гендерного стилей менеджера (А. Кэнн — Д. Зигфрид, модификация Т. В. Бендас)

Обычно предлагается изучать лидерский стиль по методикам, созданным для мужчин-менеджеров. В этой методике учитываются пол менеджера и проявление в его поведении либо гендерно типичных качеств (маскулинных — для мужчин, феминнных — для женщин), либо гендерно атипичных (маскулинных — для женщин, феминнных — для мужчин), либо гендерно нейтральных (характерных для лиц обоего пола).

Используются два варианта методики:

а) самооценочный — испытуемые-менеджеры сами оценивают свой стиль;
б) экспертный — стиль оценивают эксперты, которые хорошо знают менеджера по работе, сфере деятельности (подчиненные, начальники, коллеги).

Можно использовать оба варианта по отношению к одним и тем же испытуемым.

Используется два набора качеств. Первый взят из известного вопросника Университета Огайо (LBDQ) — это описание 20 поведенческих проявлений двух лидерских стилей:

а) доброжелательного (центрированного на работнике);
б) структурирующего.

Второй набор содержит три перечня качеств:

а) маскулинных;
б) феминнных;
в) гендерно нейтральных.

**Вариант 1 (самооценочный)**

Испытуемому предлагается оценить свое поведение как руководителя.

*Инструкция испытуемому*. «Оцените следующие свои качества по 5-балльной шкале»:

1. Жесткий.
2. Тактичный.
3. Восприимчивый (благодарный).
4. Честолюбивый.
5. Суровый (строгий).
6. Искренний.
7. Авторитарный.
8. Систематичный.
9. Ассертивный.
10. Квалифицированный.
11. Независимый.
12. Сознательный.
13. Легковозбудимый.
14. Официальный (торжественный).
15. Подчиненный.

16. Конкурирующий.
17. Мягкий.
18. Доминантный.
19. Оказывающий помощь.
20. Агрессивный.
21. Селективный.
22. Сентиментальный.
23. Адаптивный.
24. Уверенный в себе.
25. Предсказуемый.
26. Правдивый.
27. Аналитический.
28. Деятельный.
29. Зависимый.
30. Нежный (любящий).
31. Традиционный.
32. Надежный.
33. Сочувствующий.
34. Способный к пониманию.
35. Эмоциональный.
36. Кроткий (мягкий).

*Инструкция испытуемому*. «А теперь оцените по 5-балльной шкале 20 проявлений своего лидерского поведения».

1. Дружелюбен и доступен.
2. Заботится о самочувствии членов группы.
3. Распределяет рабочие задания между членами группы.
4. Хочет внести предложения.
5. Держит себя в руках.
6. Заранее предупреждает об изменениях.
7. Отказывается объяснять свои действия.
8. Поддерживает предложения, сделанные группой во время выполнения задачи.
9. Рассматривает всех членов группы как равных.
10. Делает немного для того, чтобы было приятно находиться в группе.
11. Действует без консультации с группой.
12. Сообщает группе, что ее ожидает.
13. Уверяет членов группы в том, что он как лидер понимает групповые обязанности.
14. Сохраняет определенные стандарты в достижении результатов.
15. Решает, что должно быть сделано и как.
16. Раскрывает свои взгляды перед группой.
17. Поощряет применение единообразной процедуры.

18. Требует, чтобы члены группы придерживались стандартных правил.
19. Выносит на обсуждение группы свои идеи.
20. Составляет график выполнения работы.

*Математическая обработка*. Пользуясь приведенными ниже ключами, подсчитайте среднее арифметическое по показателям: 1) маскулинности; 2) феминнности; 3) гендерной нейтральности; среднее арифметическое по показателям; 4) доброжелательный лидерский стиль (центрированный на работнике) и 5) структурирующий стиль.

**Ключ к методике А. Кэнн — Д. Зигфрид (маскулинные, феминнные, гендерно нейтральные качества)**

| Маскулинные | Балл | Феминнные | Балл | Нейтральные | Балл |
|---|---|---|---|---|---|
| Доминантный | 4,58 | Нежный (любящий) | 1,32 | Систематичный | 4,10 |
| Деятельный | 4,45 | Селективный | 1,43 | Квалифицированный | 3,52 |
| Агрессивный | 4,42 | Кроткий (мягкий) | 1,45 | Традиционный | 3,29 |
| Суровый (строгий) | 4,32 | Сочувствующий | 1,55 | Предсказуемый | 3,23 |
| Жесткий | 4,29 | Сентиментальный | 1,68 | Официальный (торжественный) | 3,00 |
| Независимый | 4,13 | Способный к пониманию | 1,77 | Надежный | 2,84 |
| Честолюбивый | 3,95 | Восприимчивый (благодарный) | 1,81 | Тактичный | 2,81 |
| Конкурирующий | 3,94 | Эмоциональный | 1,90 | Адаптивный | 2,52 |
| Авторитарный | 3,90 | Мягкий | 2,03 | Сознательный | 2,48 |
| Ассертивный | 3,74 | Зависимый | 2,26 | Правдивый | 2,32 |
| Аналитический | 3,55 | Подчиненный | 2,26 | Искренний | 2,19 |
| Уверенный в себе | 3,29 | Легковозбудимый | 3,00 | Оказывающий помощь | 2,13 |
| Среднее значение — 4,05 | | Среднее значение — 1,87 | | Среднее значение — 2,87 | |

**Ключ к методике А. Кэнн — Д. Зигфрид (оценка доброжелательного и структурирующего стилей)**

*Интерпретация*. Показатели считаются:

а) высокими, если среднее значение равно 4 и больше баллам;

б) низкими, если среднее значение равно 2 и меньше баллам;

в) средними, если среднее значение больше 2 и меньше 4 баллов.

Сравните данные испытуемого с приведенными в таблицах (см. с. 361–362). Сделайте вывод о том, является ли ваш испытуемый: 1) доброжелательным лиде-

ром; 2) структурирующим; 3) использующим оба стиля; 4) маскулинным; 5) фемининным; 6) гендерно нейтральным.

| № | **Лидер** | **Балл** |
|---|---|---|
| | **Доброжелательный** | |
| | Действует без консультации с группой | |
| | Отказывается объяснять свои действия | |
| | Заботится о личном самочувствии членов группы | |
| | Держит себя в руках | |
| | Дружелюбен и доступен | |
| | Делает не много для того, чтобы было приятно находиться в группе | |
| | Хочет внести предложения | |
| | Рассматривает всех членов группы как равных | |
| | Заранее предупреждает об изменениях | |
| | Поддерживает предложения, сделанные группой во время выполнения задачи | |
| | **Среднее значение — 3,75** | |
| | **Структурирующий** | |
| | Решает, что должно быть сделано и как | |
| | Сохраняет определенные стандарты в достижении результатов | |
| | Раскрывает свои взгляды перед группой | |
| | Сообщает группе, что ее ожидает | |
| | Составляет график выполнения работы | |
| | Поощряет применение единообразной процедуры | |
| | Уверяет членов группы в том, что он как лидер понимает групповые обязанности | |
| | Требует, чтобы члены группы придерживались стандартных правил | |

| | | |
|---|---|---|
| | Распределяет рабочие задания между членами группы | |
| | Выносит на обсуждение группы свои идеи | |
| **Среднее значение — 2,29** | | |

# Проблема изучения гендерных различий лидеров

## Интервью с лидерами

В этом интервью, разработанном нами, изучаются различные вопросы, связанные с гендерными аспектами проблемы лидерства.

*Рекомендации экспериментатору*. Интервью надо проводить с каждым лидером отдельно. Вопрос задается устно, а экспериментатор проставляет в бланке баллы, соответствующие ответу, используя предлагаемый ниже перечень вопросов. Не подменяйте интервью анкетой: не давайте испытуемому самому заполнять бланк, не давайте анкету на дом, не позволяйте испытуемым обсуждать вопросы и высказывать вслух ответы — это может повлиять на получаемые результаты. Если испытуемый дает развернутый ответ, необходимо записать его на бланке напротив соответствующего номера вопроса. Так же полностью записываются те варианты ответов, которые не вошли в предлагаемый перечень, — их заносят в графу «другое». Помните, что в исследовании не бывает мелочей. Ведите разговор спокойно, доброжелательно, не оказывайте давления на испытуемого, не пытайтесь «подсказать» ему ответ. Если он не понимает вопроса и затрудняется с ответом, разъясните ему вопрос, но не подсказывайте ответ! В формулировках вопросов предлагается вежливая форма (испытуемому говорят «вы»), однако при установлении контакта с испытуемым, возможно, ему будет удобно, чтобы вы говорили ему «ты». Выясните его желание по этому поводу и, зачитывая формулировки вопросов, сделайте соответствующие поправки. *Внимание*: вопрос нельзя «пересказывать» — вы либо выучиваете его наизусть, либо зачитываете его.

В скобках указывается количество баллов, которые присваивались каждому варианту ответа. Интервью можно проводить со взрослыми испытуемыми или детьми (в последнем случае приводится вариант в скобках, к примеру, при сравнении лидеров обоего пола: мужчин и женщин или мальчиков и девочек).

Интервью включает **5 блоков вопросов**.

**Первый блок вопросов (1–18)** касается детства, отношений с родителями, лидерства в детских группировках:

1. В каком месте вы родились?

а) в большом городе (1 балл);

б) в маленьком городе (2 балла);

в) в сельской местности (3 балла).

2. В какой семье вы воспитывались?

а) в полной (1 балл);

б) отсутствовал отец (2 балла);

в) отсутствовала мать (3 балла);
г) у родственников (отсутствовали оба родителя — 4 балла);
д) другое (5 баллов).

3. Сколько детей было у ваших родителей?

а) я один или одна (1 балл);
б) двое (2 балла);
в) трое (3 балла);
г) четверо (4 балла);
д) пятеро и больше (5 баллов).

4. Каким по счету ребенком в семье вы были (можно выбрать два ответа, так как есть вариант «последний» — к примеру, второй и последний)?

а) первым (1 балл);
б) вторым (2 балла);
в) третьим (3 балла);
г) четвертым (и далее — 4 балла);
д) последним (5 баллов);
е) одним из близнецов (6 баллов).

5. Были ли у вас родные братья и сестры в семье?

а) не было (1 балл);
б) старший брат (2 балла);
в) младший брат (3 балла);
г) старшая сестра (4 балла);
д) младшая сестра (5 баллов);
е) старшие братья (6 баллов);
ж) младшие братья (7 баллов);
з) старшие сестры (8 баллов);
и) младшие сестры (9 баллов);
к) старший и младший братья (10 баллов);
л) старшая и младшая сестры (11 баллов);
м) старший брат/братья и младшая сестра/сестры (12 баллов);
н) старшая сестра/сестры и младший брат/братья (13 баллов);
о) старшие и младшие братья и сестры (14 баллов).

6. Какие отношения у вас были в детстве с вашим отцом?

а) хорошие (1 балл);
б) средние (2 балла);
в) плохие (3 балла);
г) не было отца (4 балла).

7. Какие отношения у вас были в подростковом возрасте с вашим отцом?

а) хорошие (1 балл);
б) средние (2 балла);

в) плохие (3 балла);
г) не было отца (4 балла).

8. Какие отношения у вас были в детстве с вашей матерью?

а) хорошие (1 балл);
б) средние (2 балла);
в) плохие (3 балла);
г) не было матери (4 балла).

9. Какие отношения у вас были в подростковом возрасте с вашей матерью?

а) хорошие (1 балл);
б) средние (2 балла);
в) плохие (3 балла);
г) не было матери (4 балла).

10. Работали ли ваши родители на должности руководителей?

а) нет (1 балл);
б) да, отец (2 балла);
в) да, мать (3 балла);
г) да, оба (4 балла).

11. Часто ли в детских играх (в дошкольном возрасте) вы выступали в роли ведущего, заводилы, командира?

а) часто (3 балла);
б) иногда (2 балла);
в) никогда (1 балл).

12. Организовывали ли вы озорные проделки в детстве (в дошкольном возрасте), связанные с нарушением дисциплины и запретов родителей и воспитателей?

а) часто (3 балла);
б) иногда (2 балла);
в) никогда (1 балл).

13. Если вы ответили утвердительно на предыдущий вопрос — почему вы это делали?

а) вам хотелось сделать что-то «назло всем» (4 балла);
б) вам нравилось быть в центре событий (3 балла);
в) те игры, что вам предлагали воспитатели, были скучными и неинтересными (2 балла);
г) другое (1 балл).

14. В школьном возрасте вы выступали в роли официального лидера класса, школы, города (староста, председатель отряда, командир и т. п.)?

а) да, часто (3 балла);
б) да, иногда (2 балла);
в) нет, никогда (1 балл).

15. Организовывали ли вы озорные проделки в подростковом возрасте, связанные с нарушением дисциплины и запретов родителей и педагогов?

а) часто (3 балла);

б) иногда (2 балла);

в) никогда (1 балл).

16. Если вы ответили утвердительно на предыдущий вопрос — почему вы это делали?

а) вам хотелось сделать что-то «назло всем» (4 балла);

б) вам нравилось быть в центре событий (3 балла);

в) те игры, что вам предлагали педагоги, были скучными и неинтересными (2 балла);

г) другое (1 балл).

17. Выбирали ли вас в детских играх заводилой, командиром только потому, что вы — мальчик (девочка)?

а) часто (3 балла);

б) иногда (2 балла);

в) никогда (1 балл).

18. Выбирали ли вас в подростковом возрасте официальным лидером класса, школы, города только потому, что вы — мальчик (девочка)?

а) часто (3 балла);

б) иногда (2 балла);

в) никогда (1 балл).

*Интерпретация.* Предполагается, что для формирования лидера важны порядок рождения ребенка в семье, наличие братьев и сестер, рождение в полной семье и сельской местности (кооперативная среда развития), хорошие отношения с родителями в детстве и подростковом возрасте. Лидерский потенциал проявляется: в наличии родителей-лидеров, в выборах индивида лидером в детских играх и компаниях; вопросы об озорстве выясняют наличие задатков деструктивного лидера.

**Второй блок вопросов (19–25)** касается особенностей работы лидера (руководителя), успешности и трудностей, взаимоотношений с начальниками и подчиненными. Направленность вопросов такова, что испытуемые должны сравнивать женщин и мужчин в роли лидеров (руководителей), учитывая гендерные стереотипы.

19. Сколько лет вы являетесь или являлись в прошлом официальным лидером (класса, школы, города)?

а) менее 1 года (1 балл);

б) 1–2 года (2 балла);

в) 3 года и более (3 балла);

г) совсем не являюсь (не являлся в прошлом) таким лидером (0 баллов).

20. Сколько лет вы являетесь заводилой (лидером) в своей компании, команде, бригаде)?

а) менее 1 года (1 балл);

б) 1–2 года (2 балла);

в) 3 года и более (3 балла);

г) совсем не являюсь таким лидером (0 баллов).

21. Нравится ли вам эта роль (лидера)?

а) да (3 балла);

б) затрудняюсь ответить (2 балла);

в) нет (1 балл).

22. Если да, то чем вас привлекает роль лидера или руководителя (здесь можно выбрать три варианта одновременно, все они заносятся в протокол)?

а) возможностью самовыражения (2 балла);

б) возможностью влиять на людей (3 балла);

в) большим кругом общения (4 балла);

г) популярностью среди знакомых (5 баллов);

д) это модно, престижно (6 баллов);

е) возможностью сделать карьеру в будущем (7 баллов);

ж) возможностью понравиться девочкам (мальчикам) (8 баллов);

з) другое (1 балл);

и) нет ответа (0 баллов).

23. Как вы оцениваете успешность вашей деятельности в роли лидера или руководителя?

а) высоко (3 балла);

б) средне (2 балла);

б) низко (1 балл).

24. Охотно ли вам подчиняются женщины (или девочки), когда вы проявляете себя в качестве лидера (пытаетесь их организовать, вовлечь в какое-то дело, повлиять на их мнение, решение)?

а) да (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) нет (1 балл).

25. Охотно ли вам подчиняются мужчины (мальчики), когда вы проявляете себя в качестве лидера (пытаетесь их организовать, вовлечь в какое-то дело, повлиять на их мнение, решение)?

а) да (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) нет (1 балл).

26. Чем, по вашему мнению, отличаются девочки и женщины лидеры и руководители от мальчиков и мужчин — лидеров и руководителей.

Предлагается 12 вариантов ответов. Число вариантов выбора не ограничивается: нужно выбрать те утверждения, с которыми испытуемый согласен. В бланке заполняются графы с номером вопроса и соответствующей буквой. Для удобства варианты ответов сведены в таблице (см. с. 368). Зачитывать их надо параллель-

но, по строчкам: к примеру, испытуемый должен выбрать между вариантом б и в; г и д и т. д.

Отдельно, вне таблицы, даются еще два варианта ответов:

а) лидеры и руководители обоего пола ничем не отличаются друг от друга (1 балл);

б) назовите другие отличия (2 балла).

*Интерпретация вопроса 26*. Выясняются традиционные взгляды испытуемого на женское и мужское лидерство:

- соответствующие гендерным стереотипам, с предпочтением мужского лидерства, если испытуемый выбирает варианты б, д, е, и, к;
- эгалитарные взгляды — вариант а;
- нетрадиционные, отдающие предпочтение женщине-лидеру — варианты в, г, ж, з, л.

**Варианты ответов на 26 вопросов интервью**

| | | |
|---|---|---|
| б) мальчики и мужчины больше стремятся к лидерству, руководству (1 балл) | в) девочки и женщины больше стремятся к лидерству, руководству (2 балла) | нет ответа «б» или «в» (0 баллов) |
| г) мальчики и мужчины более эмоциональны (1 балл) | д) женщины более эмоциональны (2 балла) | нет ответа «г» или «д» (0 баллов) |
| е) мальчики и мужчины больше ориентированы на дело (1 балл) | ж) девочки и женщины больше ориентированы на дело (2 балла) | нет ответа «е» или «ж» (0 баллов) |
| з) мальчики и мужчины больше ориентированы на взаимоотношения между людьми (1 балл) | и) девочки и женщины больше ориентированы на взаимоотношения между людьми (2 балла) | нет ответа «з» или «и» (0 баллов) |
| к) мальчики и мужчины более успешны в роли лидера (1 балл) | л) девочки и женщины более успешны в роли лидера (2 балла) | нет ответа «к» или «л» (0 баллов) |

**Третий блок вопросов (27–33)** касается соотношений двух ценностей — семьи (личной жизни) и карьеры и одобрения–неодобрения лидерства окружающими**.**

27. Повлияли ли ваши новые обязанности лидера (руководителя) на вашу личную жизнь?

а) да, в лучшую сторону (1 балл);

б) да, в худшую сторону (2 балла);

в) никак не повлияли (3 балла).

28. Как относятся к вашей роли лидера или руководителя ваши родственники женского пола?

а) одобряют (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) не одобряют (1 балл).

29. Как относятся к вашей роли лидера или руководителя ваши родственники мужского пола?

а) одобряют (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) не одобряют (1 балл).

30. Как относятся к вашей роли лидера или руководителя ваши друзья женского пола?

а) одобряют (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) не одобряют (1 балл).

31. Как относятся к вашей роли лидера или руководителя ваши друзья мужского пола?

а) одобряют (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) не одобряют (1 балл).

32. Что для вас важнее?

а) карьера, успех в деятельности лидера, руководителя (1 балл);

б) семья (2 балла);

в) эти ценности примерно одинаковы (3 балла).

33. Какую модель семьи вы предпочитаете?

а) традиционную (муж в роли лидера — 1 балл);

б) нетрадиционную (жена в роли лидера — (2 балла);

в) эгалитарную (оба — равноправные партнеры и лидеры в разных сферах семейной жизни — 3 балла).

**Четвертый блок вопросов (34–43)** касается сексуального поведения лидеров (руководителей) — мужчин и женщин (в случае с мальчиками и девочками речь идет о влюбленности и романтических отношениях):

34. Мальчики-лидеры больше нравятся девочкам, чем мальчики-нелидеры. Верно ли это утверждение?

а) да (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) нет (1 балл).

35. Девочки-лидеры больше нравятся мальчикам, чем девочки-нелидеры. Верно ли это утверждение?

а) да (3 балла);

б) трудно сказать (2 балла);

в) нет (1 балл).

36. Из двух мужчин женщина отдаст предпочтение как сексуальному партнеру тому, кто занимает более высокое общественное положение (является руководителем, лидером). Так ли это?

а) да (1 балл);

б) нет (2 балла);

в) трудно сказать (3 балла).

37. Я знаю мужчин-руководителей (одного или нескольких), которые стали пользоваться успехом у женщин только после того, как заняли руководящее положение. Верно ли это?

а) да (1 балл);

б) нет (2 балла);

в) трудно сказать (3 балла).

38. Согласны ли вы с тем, что женщины-руководители и лидеры более привлекательны для мужчин?

а) согласен (1 балл);

б) не согласен (2 балла);

в) трудно сказать (3 балла).

39. Согласны ли вы с тем, что мужчины-руководители и лидеры более привлекательны для женщин?

а) согласен (1 балл);

б) не согласен (2 балла);

в) трудно сказать (3 балла).

40. Из двух женщин мужчина отдаст предпочтение как сексуальному партнеру той, кто занимает более высокое общественное положение (является руководителем, лидером). Так ли это?

а) да (1 балл);

б) нет (2 балла);

в) трудно сказать (3 балла).

41. Я знаю женщин-руководителей (одну или нескольких), которые стали пользоваться успехом у мужчин только после того, как заняли руководящее положение?

а) да (1 балл);

б) нет (2 балла);

в) трудно сказать (3 балла).

42. Став руководителем, мужчина становится?

а) более мужественным (1 балл);

б) менее мужественным (2 балла);

в) никак не меняется в этом отношении (3 балла).

43. Став руководителем, женщина становится?

а) более женственной (1 балл);

б) менее женственной (2 балла);

в) никак не меняется в этом отношении (3 балла).

*Интерпретация*. Выбор вариантов об увеличении сексуальной привлекательности и маскулинности мужчины-лидера соответствует конкурентной маскулинной лидерской модели; об уменьшении фемининности и сексуальной привлекательности женщины-лидера — феминнной конкурентной модели; отсутствие указанных предпочтений скорее всего, соответствует кооперативной лидерской модели.

**Пятый блок вопросов (44–53)** включает некоторые демографические показатели**.** Приводим вопросы для руководителей вузов (для школьных и студенческих лидеров, лидеров общественных организаций, НПО вопросы 45 и 46 должны быть скорректированы с учетом особенностей деятельности этих лидеров).

44. Сколько студентов находится под вашим руководством?

а) менее 100 человек (1 балл);

б) 100–499 человек (2 балла);

в) 500 человек и более (3 балла).

45. Сколько преподавателей и других работников находится у вас в подчинении?

а) 0 (1 балл);

б) 1–3 человека (2 балла);

в) 4–9 человек (3 балла);

г) 10 человек и более (4 балла).

Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

46. Пол:

а) женский (0 баллов);

б) мужской (1 балл).

47. Возраст (полных лет на момент опроса).

48. Этническая принадлежность[1]:

а) русский (1 балл);

б) татарин (2 балла);

в) башкир (3 балла);

г) украинец (4 балла);

д) казах (5 баллов);

е) немец (6 баллов);

ж) еврей (7 баллов);

з) белорус (8 баллов);

и) другое (9 баллов).

49. Семейное положение:

а) женат/замужем (1 балл);

б) неженат/не замужем (2 балла);

[1] При необходимости к закодированным вариантам ответов надо добавить другие варианты.

в) разведен/разведена (3 балла);
г) вдовец/вдова (4 балла)?

50. Имеете ли детей?

а) нет (1 балл);
б) да, 1 ребенка (2 балла);
в) да, 2 детей (3 балла);
г) да, 3 и более детей (4 балла).

51. Ваш официальный ранг (выделялись следующие градации официального ранга испытуемого):

а) рядовой студент (1 балл);
б) лидер низкой степени легитимности — стихийный лидер в лабораторном эксперименте (2 балла);
в) лидер средней степени легитимности:
- ✧ лидер студенческой группы (3 балла);
- ✧ студенческий лидер курса или факультета (4 балла);
- ✧ студенческий лидер вуза или города (5 баллов);
- ✧ лидер НПО (6 баллов);

г) лидер высокой степени легитимности:
- ✧ низшего уровня управления — заведующий кафедрой (7 баллов);
- ✧ среднего уровня управления — декан, заместитель декана (8 баллов);
- ✧ высшего уровня управления — ректор, проректор (9 баллов).

52. Ученое звание:

а) нет (1 балл);
б) доцент (2 балла);
в) профессор (3 балла).

53. Ученая степень:

а) нет (1 балл);
б) кандидат наук (2 балла);
в) доктор наук (3 балла).

*Интерпретация.* Демографические показатели могут дать дополнительную информацию при сравнении лидеров обоего пола (к примеру, о благополучии личной жизни — при наличии семьи и детей, о возрасте и достижениях испытуемых и т. п.).

### Экспериментальные схемы исследования лидеров обоего пола, разной этнической принадлежности и степени легитимности

Эти схемы как пример планирования эксперимента, подбора методик и формирования выборок испытуемых для исследования лидеров были приведены в главе 5 (раздел «Исследование гендерных моделей поведения у лидеров разной степени легитимности»).

Приводим краткое описание методик и эмпирических показателей, которые использовались в пяти экспериментальных схемах.

**Экспериментальная схема № 1**

1. *Цветовой тест М. Люшера* представляет собой набор из 8 цветовых карточек (использовался сокращенный вариант), которые одновременно предъявляются испытуемому с просьбой проранжировать 5 из них по убыванию «приятности цвета» и 3 последних — по убыванию «неприятности цвета». Процедура повторяется два раза; экспериментатор напоминает, что во второй раз не проверяется ни память испытуемого, ни надежность его выборов в первом случае. В соответствии с рекомендациями В. И. Тимофеева и Ю. И. Филимоненко (1999) мы использовали два численных показателя цветовых предпочтений для каждого испытуемого:

а) суммарное отклонение от аутогенной нормы (СО) — последовательности цветовых выборов 34251607 (т. е. порядок выборов: красный, желтый, зеленый, фиолетовый, синий, коричневый, серый, черный цвета), которая считается эталонным индикатором нервно-психического благополучия. Значения СО меняются от 0 до 32 баллов (процедура А. И. Юрьева). Поскольку процедура выбора цвета с некоторыми испытуемыми повторялась два, а с некоторыми — четыре раза, брались усредненные оценки цветовых предпочтений (в стэнах);

б) вегетативный коэффициент (ВК) — энергетическая установка испытуемого по отношению к активным, мобилизующим цветам (красному и желтому) и пассивным цветам, связанным с бездействием (синему и зеленому), — вычислялся по процедуре венгерского психолога К. Шипоша, автора указанного коэффициента:

$$ВК = \frac{18 - \text{Красный} - \text{Желтый}}{18 - \text{Синий} - \text{Зеленый}}.$$

В эту формулу подставляются усредненные порядковые номера соответствующих цветов по серии выборов, сделанных испытуемым. Показатель ВК меняется от 0,2 до 5 баллов: если он больше 1, это свидетельствует о наличии установки на энергозатраты, расходование сил, действие; если меньше 1 — имеется установка на минимизацию усилий, восстановление, самосохранение.

2. *Методика* венгерского психолога *Леопольда Сонди* представляет собой 6 наборов по 8 фотографий в каждом (всего 48 фотографий), специальным способом подобранных. Испытуемому предлагалось выбрать в каждом наборе 2 понравившихся и 2 не понравившихся лица. Методика позволяет получить по 8 показателей для каждого испытуемого: по два фактора каждого из четырех векторов (садистического — *S*, этического — *P*, эгоистического — *Sch*, социальных контактов — *C*):

вектор *S*:

1) *h* — сексуальность женского типа;
2) *s* — сексуальность мужского типа;

вектор *P*:

3) *e* — пароксизмальный;
4) *hy* — демонстративный;

вектор *Sch*:

5) *k* — кататонический;
6) *p* — параноидальный;

вектор *C*:

7) *d* — депрессивный;
8) *m* — маниакальный.

В отечественной психологии методика использовалась как социально-перцептивный интуитивный инструмент для изучения трудностей межличностных отношений в зоне социальной перцепции (Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М., 1999).

Поскольку нам для математической обработки требовались количественные показатели, мы приписали определенное количество баллов следующим показателям, обычно используемым при обработке данных этой методики (положительные выборы обозначаются как «+», а отрицательные — как «−»):

- 2+ 1 балл;
- 3+ или 2+, 1− 2 балла;
- 4+ или 3+, 1− 3 балла;
- 5+ или 4+, 1− 4 балла;
- 6+ или 5+, 1− 5 баллов;
- 2− 6 баллов;
- 3− или 2−, 1+ 7 баллов;
- 4− или 3−, 1+ 8 баллов;
- 5− или 4−, 1+ 9 баллов;
- 6- или 5−, 1+ 10 баллов;
- 0 выборов или 1+, 1−, или 1+, или 1− 11 баллов;
- 2+, 2− 12 баллов;
- 3−, 2+ или 3+, 2− 13 баллов;
- 3+, 3- или 2+, 4− или 4+, 2− 14 баллов.

Как правило, большое число баллов свидетельствует о том, что данный фактор разряжается в настоящий момент и проявляется в поведении, а малое — о вытеснении этого фактора в сферу бессознательного. Однако мы отдаем себе отчет в том, что такая закономерность лишь гипотетична.

3. *Тест Дж. Гилфорда — М. Салливена* (Михайлова (Алешина) Е. С., 1996) направлен на изучение социального интеллекта. Он включает четыре субтеста.

**Субтест 1** — «Истории с завершением» — представляет собой набор из 14 заданий, где испытуемому предлагается подобрать две картинки так, чтобы они были логически связаны между собой, причем следует принимать во внимание чувства и намерения действующих лиц, изображенных на первой картинке. Первая картинка служит образцом, а вторую испытуемый должен выбрать из трех предложенных ему картинок. Субтест измеряет способность испытуемого предвидеть последствия поведения людей в определенной ситуации. На выполнение субтеста отводится 6 минут.

**Субтест 2** — «Группы экспрессии» — представляет собой набор из 15 заданий — картинок, изображающих невербальную экспрессию (мимику, позы, жес-

ты). К трем картинкам, расположенным слева, на которых изображено одинаковое эмоциональное состояние человека, испытуемому предлагается подобрать одну картинку из четырех, расположенных справа. На выбранной картинке должно быть изображено то же эмоциональное состояние, что и на картинках слева. Субтест измеряет способность испытуемого декодировать невербальную информацию. На выполнение субтеста отводится 7 минут.

**Субтест 3** — «Вербальная экспрессия» — состоит из 12 наборов фраз (в каждом наборе — по четыре фразы), которую один человек говорит другому в определенной ситуации. Испытуемому предлагается фраза-образец; он должен из трех других фраз выбрать одну, которая изменяет значение фразы-образца (она произносится с другими намерениями). Субтест измеряет способность испытуемого понимать изменение значения сходных вербальных реакций человека в зависимости от ситуативного контекста, т. е. вербальную и ситуативную чувствительность испытуемого в общении. На выполнение субтеста отводится 5 минут.

**Субтест 4** — «Истории с дополнением» — представляет собой 14 заданий, состоящих из наборов по четыре картинки, логически связанных между собой развитием ситуации общения — деловой, семейной, дружеской. Одна из картинок пропущена. Испытуемому предлагается найти пропущенную картинку из четырех других картинок, особо выделенных, исходя из логики развития сюжета. Субтест измеряет способность испытуемого понимать логику развития ситуаций общения, чувствительность к пониманию значения поступков людей. На выполнение субтеста отводится 10 минут.

Полученные данные обрабатывались с помощью ключа и «сырые» оценки переводились в стандартные значения — стэны. В итоге каждый испытуемый получал по 10 показателей:

1) суммарные оценки по четырем субтестам и композитная оценка;
2) введенные нами показатели удельной скорости, которые считались отражением скоростной или качественной стратегии выполнения деятельности каждого испытуемого по четырем субтестам (в секундах).

4. *Тест Т. Лири* (модификация — Ю. А. Решетняк и Г. С. Васильченко, см. Бызова В. М., 1997) представляет собой список из 128 характерологических свойств-утверждений, которые предъявлялись нами испытуемому в виде карточек. Испытуемого просили выбрать не менее 18 суждений, которые он с уверенностью мог бы отнести к себе (т. е. нами использовался только самооценочный вариант методики, исследующий «я-реальное»). Для каждого испытуемого затем подсчитывалось по 12 показателей. Первые восемь были получены посредством первичной обработки с помощью ключа и отражали разную степень выраженности личностных качеств, объединенных в факторы (в скобках указаны качества, которые объединяет данный фактор); последние четыре — частное от деления одного показателя на другой — выражали соотношение факторов:

1) доминантность, властность, деспотичность (лидерские данные, стремление к доминированию, независимости, способность брать на себя ответственность);
2) уверенность в себе, самоуверенность, самовлюбленность (уверенность в себе, независимость, деловитость, в крайнем проявлении — эгоистичность и черствость);

3) требовательность, непримиримость, жестокость (раздражительность, критичность, нетерпимость к ошибкам партнера, в крайнем проявлении — насмешливость и язвительность);
4) эгоцентризм, упрямство, негативизм (недоверчивость, подозрительность, ревность, обидчивость и злопамятность);
5) уступчивость, кротость, пассивная подчиняемость (критичность к себе, скромность, робость, стыдливость);
6) неуверенность в себе, доверчивость, послушность, зависимость (уважительность, благодарность, стремление доставлять радость партнеру);
7) добросердечие, несамостоятельность, конформизм (способность к взаимопомощи, общительность, доброжелательность, внимательность, гибкость поведения);
8) отзывчивость, бескорыстие, жертвенность, альтруизм (деликатность, нежность, стремление заботиться о близких, терпимость к недостаткам, умение прощать);
9) доминантность–подчиненность (получен путем деления показателя 1-го фактора на показатель 5-го);
10) уверенность в себе–неуверенность (получен путем деления показателя 2-го фактора на показатель 6-го);
11) жестокость–добросердечие (получен путем деления показателя 3-го фактора на показатель 7-го);
12) эгоцентризм–альтруизм (получен путем деления показателя 4-го фактора на показатель 8-го).

5. *Шкала макиавеллизма* (Мак-шкала), созданная американскими психологами Р. Кристи и Ф. Гейзом, изучает макиавеллизм — способность человека манипулировать людьми с помощью лести и обмана; проявляющийся в поведении цинизм (см. главу 5).

6. *Методика А. А. Ершова* (см. Волков И. П., 1989) предназначается для руководителей предприятий и изучает четыре вида ориентации руководителя: на дело, на психологический климат, на себя, на официальную субординацию. (см. главу 5).

7. *Вопросник Р. Кеттелла* (16 *PF*, форма *B*) настолько известен, что нет смысла его описывать; использовались 16 показателей личностных факторов.

8. *Миннесотский многофакторный личностный вопросник (MMPI)*, разработанный американскими психологами С. Хатуэем и Дж. Маккинли, представляет собой перечень из 550 утверждений (некоторые из них повторяются, поэтому общее число утверждений равно 566), которые испытуемый должен разделить на две группы — «верных» или «неверных» по отношению к нему. Нами использовался тот вариант MMPI, где суждения предлагаются испытуемому на отдельных карточках, которые он должен разложить в две коробочки. Для дальнейшей обработки использовались 53 шкалы (среди них — основные и дополнительные), наиболее пригодные, с нашей точки зрения, для изучения лидеров, их гендерных и этнических различий:

- достоверности, невалидности;
- лжи;
- общественной диссимуляции, закрытости;

- ипохондрии;
- депрессии;
- истерии;
- психопатии;
- паранойяльности;
- психастении;
- шизоидности;
- гипомании;
- социальной интроверсии;
- половой идентификации;
- чистой маскулинности–феминности;
- феминности;
- предпочтения феминных профессий;
- отвержения мужских профессий;
- женского профессионального характера;
- творческого склада;
- интеллектуальной активности;
- интеллектуального коэффициента;
- научного потенциала;
- артистического потенциала;
- сдерживания агрессии;
- интеллектуальной продуктивности;
- творческой продуктивности;
- работоспособности;
- преподавательского потенциала;
- службизма;
- сексуальной активности;
- сексуальных отклонений;
- лидерства;
- авторитета;
- женского успеха;
- воли;
- тревоги;
- самоконтроля;
- эмоциональности;
- уверенности в себе;
- самооценки;
- альтруизма;
- потребности в привязанности;
- соперничества;

- коммуникабельности;
- коллективизма;
- конформизма;
- социальной значимости;
- социальной уверенности;
- социальной ответственности;
- социальных потребностей;
- этноцентризма;
- профессиональной пригодности к административному руководству;
- профессиональной пригодности к педагогической деятельности.

9. *Проективная методика ТАТ* (*тест тематической апперцепции*), разработанная Ш. Мюрреем, представляет собой набор из нескольких рисунков, которые предъявляются испытуемому в течение 10–15 секунд. Испытуемого просят написать небольшой рассказ, в котором отражались бы события, предшествующие тем, что происходят сейчас, события в настоящий момент и в будущем — завершение ситуации в дальнейшем (см. раздел «Методика ТАТ (вариант Х. Хаузена)» в приложении).

10. *Шкалы успешности и сексуальной привлекательности лидера* являются нашей модификацией методики самооценки С. Я. Рубинштейна. Испытуемому предлагается оценить свою успешность выполнения лидерской роли и свою сексуальную привлекательность, поставив точку на вертикальной шкале с делениями от 0 до 10 баллов.

Использовались показатель самооценки успешности лидера, выраженный в баллах от 0 до 10, и сексуальной привлекательности — также от 0 до 10 баллов.

11. *Шкала лидерского стиля Р. Бейлза — Ц. Шнейера*. Лидерский стиль изучался нами по разработанной Р. Бейлзом схеме наблюдения, в которую включено 12 форм поведения. Методика, бланк к ней, таблица перевода реверсивных оценок и процедура математической обработки описаны выше. Отметим лишь, что в данной схеме использовался самооценочный вариант, и показатели делового и социоэмоционального стилей изменялись от 0 до 10.

12. *Интервью с лидерами*. Нами было разработаны вопросы стандартизированного интервью для изучения обстановки, в которой проходило детство лидера, его отношений с родителями, его взглядов на семью и карьеру, его мнений по поводу сексуальности лидеров, особенностей его взаимоотношений с подчиненными и начальниками и т. п. Вопросы были сгруппированы в 5 блоков: 1) детство; 2) роль лидера и пол; 3) семья и карьера; 4) роль лидера и сексуальное поведение у мужчин и женщин; 5) демографические показатели. По результатам интервью для каждого испытуемого было получено по 53 показателя. Перечень этих вопросов, варианты ответов и приписываемые баллы приведены выше.

**Экспериментальная схема № 2.** Группе участников предлагалась игровая ситуация «Потерпевшие кораблекрушение», используемая обычно в тренинговых группах.

Процедура и математическая обработка отбора стихийных лидеров описаны выше (см. главу 5).

Для дальнейшего исследования отбирались как реальные лидеры, так и перцептивные.

**Экспериментальные схемы № 3 и 4.** Так как в литературе были обнаружены данные, что характер задачи, которая не является гендерно нейтральной, может оказать влияние на результаты, мы ввели такую переменную, как «женская» и «мужская» задача, исходя из предположения (опять же на основе изучения литературных источников), что женщины преимущественно интересуются взаимоотношениями между людьми, а мужчины — техническими заданиями.

Чтобы отобрать два экспериментальных задания, релевантные гендерным особенностям, сначала мы предложили психологам выбрать их из шести таких заданий. В дальнейшем, во избежание путаницы, мы называем шесть пробных заданий «задачами», а два отобранных психологами-экспертами и используемых в основном исследовании — «заданиями». Инструкция для психологов-экспертов и содержание задач приведены выше.

Из предложенных шести задач две получили наибольшее число баллов: третья — как «женская» задача (8 экспертов из 10 оценили ее таким образом) и шестая — как «мужская» задача (к такому выводу пришли все 10 экспертов). Они и были отобраны для дальнейшего эксперимента, получив названия «задание № 1» («женское») и «задание № 2» («мужское»).

На основном этапе эксперимента были сформированы диады из испытуемых, ранее не знакомых друг с другом. Им предлагалась выбрать лидера (самостоятельно (письменно) и вместе с партнером (устно)).

Экспериментатор отмечал в протоколе эксперимента, кто из испытуемых был фактическим лидером при выполнении задания (руководил процессом решения, выдвигал идеи, стимулировал другого члена диады активно участвовать в процессе). После эксперимента испытуемые оценивали сексуальную привлекательность партнера по эксперименту по 10-балльной шкале.

В экспериментальной схеме № 3 для каждого испытуемого подсчитывались по два лидерских статуса по обоим заданиям: по одному баллу — за письменный выбор партнера, письменный выбор себя, совместный устный выбор, фактическое выполнение лидерской роли (по наблюдениям экспериментатора). Всего для каждого статуса было получено четыре оценки, высчитывалось их среднее арифметическое. Статус изменялся от 0 до 1. В итоге для каждого участника было получено по два лидерских статуса:

а) по «женскому» заданию (лидерский статус 1 — ЛС-1);

б) по «мужскому» заданию (лидерский статус 2 — ЛС-2).

В экспериментальной схеме № 4 для каждого испытуемого были получены также балл сексуальной привлекательности и показатель возраста (число полных лет на момент проведения эксперимента).

По третьей экспериментальной схеме для дальнейшего исследования были отобраны лидеры, статус которых был не менее 0,5. Они и составили часть выборки № 2 (исследуемой далее по схеме № 1).

В четвертой экспериментальной схеме были сформированы 12 типов пар (они также были описаны выше).

**Экспериментальная схема № 5.** Использовалось 3 методики и 24 показателя в исследовании экспертов — подчиненных, непосредственных начальников или

коллег (равных с ним по статусу, должности) испытуемого. Эта схема дополняла первую.

1. *Шкала успешности лидера.* Мы несколько модифицировали известную методику изучения самооценки С. Я. Рубинштейна, в том числе расширив ее применение для получения экспертных оценок. Эксперту (подчиненному, начальнику, коллеге) предлагается оценить по 10-балльной шкале успешность выполнения лидерской роли испытуемого, поставив точку на вертикальной шкале.

Использовались следующие шесть показателей успешности лидера, выраженные в баллах от 0 до 10, по средним оценкам экспертов:

а) подчиненных;

б) начальников или коллег;

в) женщин;

г) мужчин;

д) русских;

е) казахов.

2. *Шкала сексуальной привлекательности лидера* аналогична предыдущей (те же категории экспертов и показатели от 0 до 10 баллов).

3. *Шкала лидерского стиля Р. Бейлза — Ц. Шнейера* аналогична самооценочному варианту.

Полученные в пяти экспериментальных схемах первичные эмпирические показатели подвергались вторичной математической обработке с использованием критериев различий *t*-Стьюдента, *U*-Манна — Уитни, *G*-критерия знаков, корреляционного и факторного анализа. Переменные факторизовались методом главных компонент с последующим варимакс-вращением.

# Приложение 2. Прикладные исследования и психокоррекционная работа

## Усвоение понятий, связанных с лидерством, при преподавании психологии

При преподавании различных психологических дисциплин, в которых изучается лидерство, возникает проблема проверки усвоения понятий, связанных с лидерством. Предлагаемые методики можно использовать дважды: до начала преподавания курса и после него.

1. **Ассоциативный эксперимент.** В классическом варианте, как правило, проводится отдельно с каждым испытуемым. Однако преподаватель может проводить его и в группе студентов при условии, что вслух никто не будет ничего говорить, а слова-ассоциации в ответ на слово-стимул — записывать на листе бумаги. В список включены слова-понятия, связанные с лидерством, а также те, что использованы в качестве «шума» для повышения надежности результатов. Рекомендуется не менять слова и их порядок при проведении эксперимента (основные слова выбирались нами по словарю исходя из семантического сходства с «лидерством», а поря-

док всех стимулов определялся по таблице случайных чисел). Испытуемому зачитывается следующая инструкция.

*Инструкция испытуемому*: «Вам будет зачитано 20 слов-стимулов. После каждого прочитанного слова-стимула записывайте на бланке одно слово или словосочетание, которое первым пришло вам в голову по ассоциации. Пишите сразу, не раздумывая, однако исключите нецензурные ассоциации. Отнеситесь к работе серьезно, в данной ситуации юмор неуместен. Если вам встретится незнакомое слово, значения которого вы не знаете, постарайтесь и к нему написать ассоциацию».

**Список слов-стимулов**

1. Мотивация.
2. Лидер.
3. Пол.
4. Влияние.
5. Лучший.
6. Взаимодействие.
7. Мужчина.
8. Управление.
9. Авторитет.
10. Общение.
11. Взаимоотношения.
12. Гендер.
13. Власть.
14. Руководитель.
15. Взаимопонимание.
16. Женщина.
17. Менеджер.
18. Доминирование.
19. Стереотип
20. Пророк.

*Обработка и интерпретация*. Предложите двум психологам-экспертам (желательно мужчине и женщине) провести независимо друг от друга контент-анализ полученных ассоциаций. Сравнение и интерпретация результатов могут идти в двух направлениях:

а) лидерском — сравниваются ассоциации с понятиями, связанными с лидерством (номера 2, 4, 5, 8, 9, 13, 14, 17, 18, 20) и не связанными с ним (остальные номера);

б) гендерном — сравниваются ассоциации с понятиями, связанными с полом и (номера 3, 7, 12, 16) и не связанными с ним (остальные номера).

Можно также сравнить результаты ассоциативного эксперимента и семантического дифференциала.

2. **Семантический дифференциал Ч. Осгуда.** *Испытуемому зачитывается инструкция*: «Оцените с помощью приведенных в бланке определений каждое из

десяти предложенных понятий (оно напечатано сразу после номера бланка) по семибалльной шкале. Семь, шесть или пять баллов вы ставите, если понятие оценивается вами по определениям из левой части таблицы. К примеру, «“хороший” — семь баллов» означает, что вы поставили максимальный балл по данному определению «хороший». Три, два или один балл вы ставите, если понятие оценивается вами по определениям из правой части таблицы. К примеру, «“плохой” — один балл» означает, что вы поставили максимально возможный балл по данному определению «плохой». (Обратите внимание: в данном случае чем дальше влево расположена ваша оценка, тем больше вы склоняетесь к определению в левом столбце, и один балл будет означать «более плохой», чем три балла, так как три балла находится близко к середине таблицы). Четыре балла (средняя оценка между левой и правой частями) постарайтесь ставить как можно реже.. Баллы отмечаются крестиком или галочкой в соответствующей графе. В каждой строчке таблицы следует ставить только один крестик (или одну галочку)».

Бланки предъявляются в порядке, соответствующем их номерам.

**Бланк № 1. ЛИДЕР**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

**Бланк № 2. ВЛИЯНИЕ**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

**Бланк № 3. ЛУЧШИЙ**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

**Бланк № 4. УПРАВЛЕНИЕ**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

**Бланк № 5. АВТОРИТЕТ**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |

*Окончание*

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

**Бланк № 6. ВЛАСТЬ**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

**Бланк № 7. РУКОВОДИТЕЛЬ**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |

*Окончание*

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

**Бланк № 8. МЕНЕДЖЕР**

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

### Бланк № 9. ДОМИНИРОВАНИЕ

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

### Бланк № 10. ПРОРОК

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | Хороший | | | | | | | | Плохой |
| 2. | Добрый | | | | | | | | Злой |
| 3. | Чистый | | | | | | | | Грязный |

*Окончание*

| № пп | Определения | Баллы | | | | | | | Определения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 4. | Полезный | | | | | | | | Вредный |
| 5. | Истинный | | | | | | | | Ложный |
| 6. | Прекрасный | | | | | | | | Безобразный |
| 7. | Правдивый | | | | | | | | Лживый |
| 8. | Ясный | | | | | | | | Запутанный |
| 9. | Высокий | | | | | | | | Низкий |
| 10. | Сильный | | | | | | | | Слабый |
| 11. | Большой | | | | | | | | Маленький |
| 12. | Эффектный | | | | | | | | Бледный |
| 13. | Светлый | | | | | | | | Темный |
| 14. | Глубокий | | | | | | | | Мелкий |
| 15. | Широкий | | | | | | | | Узкий |
| 16. | Активный | | | | | | | | Пассивный |
| 17. | Быстрый | | | | | | | | Медленный |
| 18. | Нападающий | | | | | | | | Обороняющийся |
| 19. | Энергичный | | | | | | | | Бездеятельный |
| 20. | Настойчивый | | | | | | | | Уступчивый |
| 21. | Упрямый | | | | | | | | Покладистый |

*Математическая обработка и интерпретация.* Для каждого испытуемого вы получаете по 24 показателя: 21 показатель (отражен в бланках) и средние баллы по шкалам оценки (О), силы (С) и активности (А):

Сумма баллов определений 1–7:

$$\text{О} = \frac{\text{Сумма баллов определений } 1-7}{7}.$$

Сумма баллов определений 8–14:

$$\text{С} = \frac{\text{Сумма баллов определений } 8-14}{7}.$$

Сумма баллов определений 15–21:

$$\text{А} = \frac{\text{Сумма баллов определений } 15-21}{7}.$$

Затем подсчитываются коэффициенты ранговой корреляции Спирмена (по всем 24 показателям):

а) переменная *X* — показатели семантического дифференциала преподавателя; переменная *Y* — показатели семантического дифференциала студента;

б) переменная *X* — показатели семантического дифференциала студента; переменная *Y* — показатели академической успеваемости студента (промежуточные или итоговые; если переменная *Y* только одна, можно сгруппировать несколько показателей хорошо и плохо успевающих студентов либо подсчитать различия между ними).

Статистически значимые результаты свидетельствуют о семантическом сходстве понятий и, стало быть, об уровне усвоения их в процессе изучения лекционного курса.

Рекомендуем преподавателю обратить внимание на студентов, которые не имеют семантического сходства с ним в учебных и научных понятиях учебной дисциплины. Возможно, у студентов есть знания, однако с иными, чем у преподавателя, ассоциативными связями.

Как показывает наш опыт, из трех шкал этой методики наиболее чувствительной для учебных целей оказалась шкала оценки (и эксперты давали по ней сходные оценки, и наиболее успевающие студенты демонстрировали семантическое сходство с преподавателем).

Данную методику можно использовать:

- для определения уровня начальной подготовки студентов;
- для изучения произошедших в результате обучения изменений;
- в качестве дополнительного средства проверки знаний (в том числе и на неосознанном уровне).

# Тренинговые упражнения для работы с лидерами

### Упражнение «Гендерные стереотипы: лидерство в семье»[1]

Тренер разбивает группу на три подгруппы:

1) традиционная семья с патриархатным лидерским стилем (4 человека);
2) нетрадиционная семья с матриархатным лидерским стилем (4 человека);
3) группа экспертов (все остальные участники тренинговой группы).

Каждой группе дается инструкция (можно в письменном виде).

*Инструкция для первой группы:* «Вы будете изображать традиционную семью. Распределите роли (папа, мама, дочь и сын). Папа будет авторитарным лидером, он принимает решения и руководит взаимодействием членов семьи. Мама поддерживает папу и соглашается с ним, но может высказывать и свое мнение. Дочь демонстрирует избегающее поведение, сын — конфликтное. Ваша задача — в течение 10 минут организовать дискуссию “Как мы проведем ближайший выходной день”».

[1] Методика Д. Ивея и Ц. Конолея в модификации Т. В. Бендас.

*Инструкция для второй группы*: «Вы будете изображать нетрадиционную семью. Распределите роли (папа, мама, дочь и сын). Мама будет авторитарным лидером, она принимает решения и руководит взаимодействием членов семьи. Папа поддерживает маму и соглашается с ней. Но может высказывать и свое мнение. Дочь демонстрирует конфликтное поведение, сын — избегающее. Ваша задача — в течение 10 минут организовать дискуссию "Как мы отдохнем всей семьей в ближайший выходной день"».

*Инструкция для третьей группы*: «Сейчас две группы покажут вам ролевую игру — дискуссию "Семейный отдых в выходной день". Ваша задача — оценить степень благополучия в семье по следующим критериям: а) коммуникации; б) переговорам в ситуации конфликта; в) семейной поддержки и г) воспитания. Те же критерии используются для оценки эффективности каждого родителя в качестве лидера и ведомого. Попытайтесь определить, как сказывается пол лидирующего родителя на поведении и самочувствии сына и дочери? Какое поведение демонстрировали сын и дочь в каждом случае?»

Участникам дается время на подготовку к демонстрации ролевых игр. После демонстрации ролевых игр вся группа участвует в дискуссии «Лидерство в семье: гендерные стереотипы». Участники делятся своими наблюдениями, сообщают о своих эмоциональных переживаниях».

### Упражнение «Деловые переговоры мужчин и женщин»[1]

Это упражнение проводится как обучающая игра по наблюдению за вербальным и невербальным поведением на переговорах. Участников должно быть 12 человек (6 женщин и 6 мужчин). Их разбивают на четыре группы — однополые и смешанные по полу (по 3 человека в каждой группе):

1) женщина-менеджер — две женщины-подчиненные;
2) женщина-менеджер — двое мужчин-подчиненных;
3) мужчина-менеджер — двое мужчин-подчиненных;
4) мужчина-менеджер — две женщины-подчиненные.

Роли менеджеров и подчиненных могут быть распределены случайно или в связи с конкретными целями тренера. Для повышения мотивации можно сказать участникам, что распределение ролей не случайно. Каждому участнику дается табличка с названием роли (табличку прикрепляют на грудь).

В комнате организуется пространство: 4 группы располагаются в разных углах (или, если позволяют условия, в четырех комнатах). Менеджер сидит за столом, напротив него — подчиненные. Менеджеры получают одну инструкцию, подчиненные — другую.

На проведение групповой дискуссии каждой группе отводится 10 минут. Делается видеозапись дискуссии. Затем переговоры анализируются по следующим показателям для каждого испытуемого (и менеджера, и подчиненного):

1) время, в течение которого он говорил (в секундах);

[1] На основе экспериментов Катрин Джонсон, модификация Т. В. Бендас.

2) прерывание речи партнера (позитивное, негативное, нейтральное; успешное или неуспешное);
3) дублирование (индивид говорит одновременно со своим партнером);
4) «угу»-поддакивания;
5) высказанные сомнения;
6) употребление вводных слов;
7) улыбки;
8) смех.

При обсуждении игры обратите внимание на то, отличаются ли вербальное и невербальное поведение:

а) мужчин и женщин;
б) менеджеров и подчиненных.

Чем объясняются эти различия (или их отсутствие)?

Обсудите также следующую рекомендацию специалистов: «Женщинам в профессиональной сфере рекомендуют использовать мужские речевые паттерны во время деловых переговоров, так как гендерные характеристики отходят на второй план». Как вы относитесь к этому?

*Советы тренеру*. Желательно, чтобы деньги (см. инструкцию менеджеру) действительно были выплачены участникам.

*Инструкция менеджеру:* «Вас назначают на должность менеджера, учитывая ваши способности. У вас в подчинении — два человека. Ваша организация занимается продажей видеокассет и компьютерных игр. В последнее время руко-водство вашей организации озабочено тем, что в магазинах, принадлежащих организации, участились кражи видеокассет. Кроме того, снизилась прибыль. Вам и вашей группе поручено подготовить предложения по решению двух проблем:

1) как справиться с магазинными ворами;
2) как привлечь новых покупателей.

Не показывайте подчиненным эту инструкцию. Информацией, которая у вас есть, распоряжайтесь по своему усмотрению: можете все рассказать подчиненным или только то, что считаете необходимым.

В случае успешного выполнения этого задания вас повысят в должности, вы получите реальную плату за эту работу (200 рублей); кроме того, вы имеете право руководить и контролировать своих подчиненных, у вас есть свое рабочее место — ваш стол».

*Инструкция подчиненному:* «Вы — подчиненный такого-то менеджера. Ваша задача — выполнять его распоряжения и помогать ему решать задачу, о которой он вам расскажет. За успешную работу вы получите 70 рублей».

### Упражнение «Лидерство и коммуникация в организации»[1]

Предназначено для обсуждения: процессов коммуникации в организациях; передачи и выполнения распоряжений менеджеров; участия рядовых работни-

[1] На основе экспериментов Бейвеласа, модификация Т. В. Бендас.

ков в выполнении групповой задачи; последствий неинформированности рядовых участников по поводу планов менеджеров; условий появления лидера в группе; сообразительности, находчивости и других качеств, необходимых этому лидеру; делегирования лидерской роли и отказа от нее в пользу группы и т. п.

До начала упражнения необходимо заготовить маленькие чистые листки бумаги (примерно по десять на каждого участника); ручки для всех участников; тексты инструкций; листы с символами.

В этом упражнении очень важно строго соблюдать все правила.

Группа делится на 3 или 4 команды, в каждой из них должно быть равное количество участников, но не менее четырех и не более пяти (остальные участники могут быть зрителями).

Состав каждой команды: участник А, участник Б, участник В, участник Г, участник Д (тренер сам назначает, кто кем будет, и объявляет это команде).

Тренер рассаживает команды на стульях следующим образом. Он стоит посредине комнаты, участники первой команды садятся лицом на север, второй — на юг, третьей — на восток, четвертой — на запад. (Разумеется, здесь важен принцип, а не точное определение сторон света, однако ради занимательности можете так и назвать команды: Северная, Южная, Восточная и Западная.)

Участник А садится в первом ряду; участник Б — во втором, точно за ним, глядя ему в спину; в третьем ряду садятся рядом участники В, Г и Д, они смотрят в спину участнику Б.

Тренер объявляет условия и правила игры.

*Условия.* «Здесь находятся четыре команды. Задача каждой из них — как можно быстрее решить предложенную задачу. Общее правило должно выполняться очень жестко: вслух никто ничего не говорит. Если у вас есть вопросы ко мне, поднимите руку, я подойду, а вы очень тихо мне их зададите. Игра прекращается по моему сигналу».

*Правила.* «Сейчас каждый из вас получит:

а) текст индивидуальной инструкции, в которой написано, что конкретно вы должны делать;

б) лист с символами, на котором стоит ваша пометка участника (А, Б, В, Г или Д);

в) несколько чистых листочков бумаги, на которых вы можете писать записки друг другу.

Читать инструкцию и рассматривать лист с символами можно только по моему сигналу, пока держите их исписанной стороной вниз.

Все понятно? Начали!»

*Указания тренеру* (испытуемые не должны их читать!). Постарайтесь назначить на роли участников В, Г и Д самых активных и говорливых членов тренинговой группы, а на роли участников А и Б — напротив, пассивных и «тихих». До команды «Начали!» вы сами или с помощником раздаетевсе необходимые материалы, учитывая наименование участника (А, Б, В, Г или Д). Постарайтесь раздавать материалы так, чтобы сначала все материалы получили, к примеру, только участники, сидящие в третьем ряду, затем — во втором, и, наконец, —

в первом. Они не должны видеть материалы друг друга и не должны разговаривать — это правило жестко соблюдается. Если участник спрашивает вас, что ему делать, отвечайте только одно: «Внимательно читайте инструкцию, там все написано». Команда считается решившей задачу, если участник поднял руку и правильно показал вам общий символ в виде решетки. Однако вы можете не останавливать ход игры: тихонько скажите ему, что они молодцы, а перед другими участниками этой же команды, а также перед участниками других команд сделайте вид, что просто отвечаете на вопрос участника. Затем отойдите от него и через некоторое время объявите, что некоторые команды уже справились с задачей, пусть остальные поторопятся. Наметьте себе определенное время (примерно 20 минут), которое является предельным для выполнения задачи. Отмечайте время решения задачи каждой командой.

**Инструкция участнику А:**

1. Ни в коем случае не показывайте другим участникам команды вашу инструкцию и ваш лист с нарисованными символами.
2. Общение происходит только посредством записок. Вы можете передавать записки только участнику Б и принимать записки только от него.
3. Задание группы — найти общий символ.
4. Если задание выполнено, молча поднимите руку, тренер подойдет к вам и скажет, что делать дальше.

**Инструкция участнику Б:**

1. Ни в коем случае не показывайте другим участникам команды вашу инструкцию и ваш лист с нарисованными символами.
2 .Общение происходит только посредством записок. Вы можете писать и передавать записки любому члену вашей команды и принимать записки от любого члена команды.

**Инструкция участнику В:**

1. Ни в коем случае не показывайте другим участникам команды вашу инструкцию и ваш лист с нарисованными символами.
2. Общение происходит только посредством записок. Вы можете писать и передавать записки только участнику Б и принимать записки только от него.

**Инструкция участнику Г:**

1. Ни в коем случае не показывайте другим участникам команды вашу инструкцию и ваш лист с нарисованными символами.
2. Общение происходит только посредством записок. Вы можете писать и передавать записки только участнику Б и принимать записки только от него.

**Инструкция участнику Д:**

1. Ни в коем случае не показывайте другим участникам команды вашу инструкцию и ваш лист с нарисованными символами.
2. Общение происходит только посредством записок. Вы можете писать и передавать записки только участнику Б и принимать записки только от него.

Рисунки П-4–П-8 приводятся с пометками для участников (А, Б, В, Г или Д).

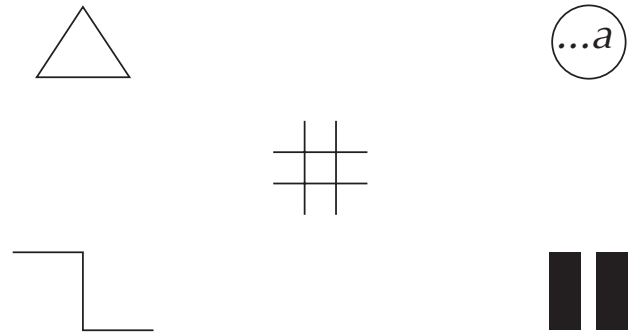



**Рис П-4.** Лист с символами участника А

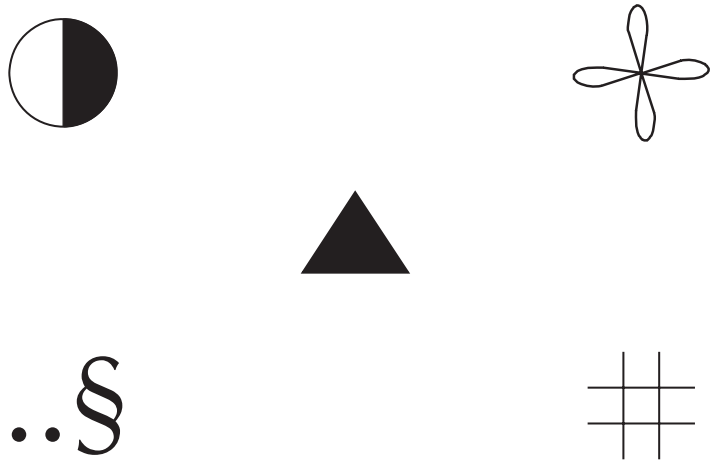



**Рис П-5.** Лист с символами участника Б

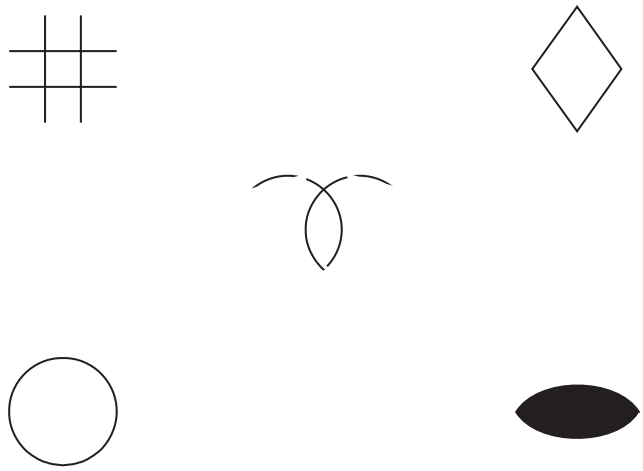


**Рис П-6.** Лист с символами участника В

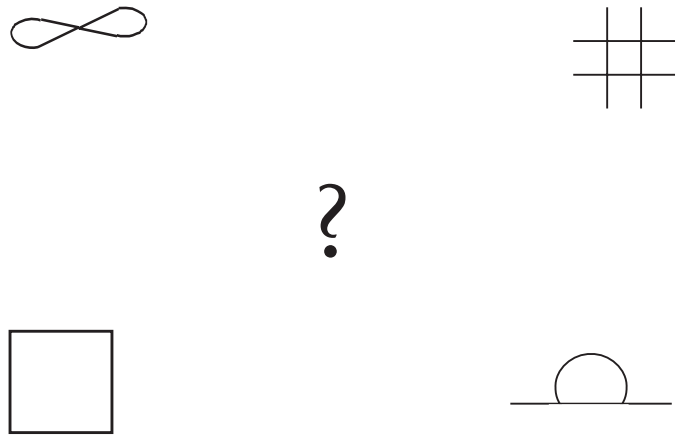



**Рис П-7.** Лист с символами участника Г

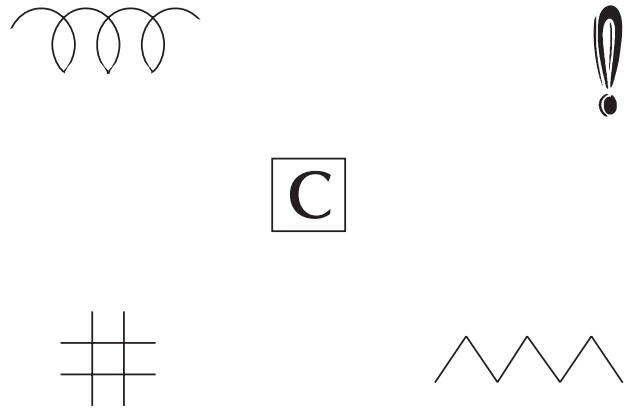



**Рис П-8.** Лист с символами участника Д

**Обсуждение**

Сначала выясняете, что чувствовали и думали все участники (начинаете с участников третьего ряда и заканчиваете участниками первого ряда). Вместе с участниками группы приходите к мнению, кто был начальником (А), заместителем (Б), рядовыми участниками (В, Г и Д).

О том, что каждый участник получил свою инструкцию, отличающуюся от других, и не все знали о конечной цели — задаче группы, сообщаете после первых впечатлений. Это обычно вызывает большое эмоциональное потрясение, которое следует использовать для обсуждения дальнейших вопросов. Можете специально спросить, кто думает, какова же была задача, которую группа должна была решить.

Обсуждаете также вопросы:

- процессы коммуникации в организации (когда человек, владеющий информацией, ошибочно считает, что она известна также его коллегам; что чувствует

лидер или заместитель начальника, получивший избыточную информацию (Б); последствия неинформированности рядовых участников по поводу планов менеджеров);

- передача и выполнение распоряжений менеджеров (что чувствует начальник, которому не доложили о выполнении задачи (А));
- участие рядовых работников в выполнении групповой задачи (к примеру, что чувствуют недостаточно информированные работники В, Г, Д);
- процессы лидерства в группе (условия появления лидера в группе: владение информацией и центральное положение в системе коммуникаций; качества, необходимые этому лидеру; делегирование лидерской роли и отказ от нее в пользу группы; что чувствует участник, оказавшийся в роли лидера (Б), но не обладающий лидерским потенциалом и не стремящийся к лидерству).

### Упражнения «Зачем группе нужен лидер?»[1]

Задания, приведенные выше в исследовательской методике, можно использовать и как тренинговые упражнения, и содержательные (для изучения лидерских процессов), и игровые, поддерживающие работоспособность группы. Можно использовать данные упражнения и для отработки организационных навыков и навыков взаимодействия. В этом случае можно повторять одно и то же упражнение по несколько раз, меняя, к примеру, назначаемого лидера.

Приведем список общих для всех заданий вопросов, на которые следует обратить внимание:

- Можно ли было выполнить задание быстрее?
- Что можно улучшить во взаимодействии участников группы?
- Как сочетались скоростная и качественная стратегии при выполнении заданий (и какая из них важнее)?
- Почему участники часто не договариваются о том, как они будут взаимодействовать, а сразу что-то начинают делать?
- Чем отличается сплоченная и организованная группа от несплоченной и неорганизованной?
- Возникали ли в группе конфликты при выполнении задания, и если да, то почему?
- Кто был лидером?
- Какие функции лидера проявились в данном задании (координации усилий, планирования, «козла отпущения», психотерапевтической, арбитра во взаимоотношениях, контроля, урегулирования конфликтов и т. п.)?
- Можно ли выполнить данное задание без лидера?
- Какой лидерский стиль наиболее эффективен в данном задании?
- Почему каждый из участников взял на себя лидерскую роль или отказался от нее?
- Конкурировали ли лидеры между собой, и если да, почему они это делали?
- Сколько лидеров должно быть в группе?

[1] На основе методики Залужного — Бендас.

- К чему ведет «захват» всех типов лидерства одним человеком?
- Легко ли быть лидером?
- Есть ли в нашей отечественной культуре феномен: «Стыдно выдвигаться на передний план, стыдно претендовать на лидерство»? Если да, с чем связано его появление?

Кратко перечислим задания (см. с. 318–323) и опишем действия участников, которые необходимо было предпринять, чтобы наиболее эффективно выполнить задание. Описания поведения лидера приводятся для полноты картины.

**1. Встать**

*Наиболее эффективные действия.* До того, как начали вставать, необходимо сосчитать, сколько членов группы присутствует и кто будет вставать. Если число участников нечетное, группа должна решить, что решением задачи может быть и такой вариант, когда число вставших меньше или больше на одного человека. Задание (в силу своей простоты) представляет собой редкий пример возможности стихийного выполнения — без договоренности и без лидера. Это обстоятельство надо использовать при подведении итогов о том, зачем группе нужен лидер (в данном случае исключение подтверждает общее правило: участники не могут взаимодействовать без лидера).

Лидером считается: а) тот, кто давал команду «встать» или «сесть»; б) тот, кто подсчитал, сколько всего человек присутствует и сообщил об этом другим.

**2. Снежинки**

*Наиболее эффективные действия.* Сначала надо договориться о распределении функций. Нужны три команды: а) вырезающих снежинки; б) подсчитывающих их; в) группа поддержки.

Лидера можно узнать по координирующим действиям: он обязательно находится рядом с игровым столом и либо сам вырезает снежинки, следя за остальными, либо считает, сколько уже сделано, и торопит и подбадривает других участников.

**3. Гостиница**

*Наиболее эффективные действия.* Лидер распределяет, кто с кем будет сидеть рядом, причем начинает с двухместных и трехместных «номеров». Важно, чтобы группа решила вопрос с оставшимися участниками, которым не хватило заявленных номеров (они поселяются в четырехместную комнату, даже если их трое, двое или один человек).

Лидером считается тот, кто отдает команды, кому куда пересесть, и объявляет вам, что задание выполнено; важно, чтобы лидер обращал внимание на мнения других участников, иначе они будут недовольны.

**4. Кино**

*Наиболее эффективные действия.* Должно быть два активных участника: один выясняет, кто пойдет в кино, второй, раздавая билеты, спрашивает, кто где хочет сидеть. В конце еще раз необходимо выяснить, все ли остались довольны.

Лидер или раздает «билеты», или выясняет, кто пойдет в кино.

**5. Собрание**

*Наиболее эффективные действия.* Выдвинуть предложение и скомандовать: «Кто “за”, поднимите руки».

Лидером может считаться тот, кто выдвинул предложение и/или скомандовал, чтобы подняли руки при голосовании.

**6. Пословица**

*Наиболее эффективные действия*. Выдвинуть несколько предложений, обсудить их, выбрать наилучшее и дать команду группе сказать пословицу хором.

Лидером считается тот, чье предложение было принято группой и кто дал команду говорить вместе.

**7. Человечек**

*Наиболее эффективные действия*. Сначала надо определить порядок подхода к доске и «стратегию рисования», чтобы и задача была выполнена (т. е. рисунок был похож на человечка), и было использовано небольшое число элементов. Поскольку в условии ничего не сказано об этом, участник может рисовать не весь элемент, а только часть его (половина, четверть кружочка, обозначающего голову, к примеру), а последний участник, убедившись, что все уже подходили к доске, доводит рисунок до конечного результата, опять же используя минимальное число элементов.

Лидер следит за тем, все ли участвовали в выполнении задания, подсказывает, что рисовать, в какой очередности подходить к доске.

**8. Алфавит**

*Наиболее эффективные действия*. Сначала надо распределить функции: выяснить, кто знает наизусть порядок букв в русском алфавите; определить, кто какую букву пишет, затем раздать листочки и написать оставшиеся буквы; собрать листочки и сложить их на столе. На всех этапах необходим контроль лидера — участники могут его не послушать или не понять и написать два раза одну и ту же букву, какую-то пропустить, неправильно сложить листочки на столе и т. п.

Лидер распределяет, кто какую букву будет писать, спрашивает, кто знает алфавит, следит, чтобы не было пропусков и повторений.

**9. Рассказ**

*Наиболее эффективные действия*. Сначала следует определить порядок говорящих. Прежде чем начнет говорить первый участник, необходимо всем вместе обсудить тему рассказа и его основное содержание. Каждый должен помнить, что после него будет говорить следующий участник, поэтому каждое высказывание должно «работать» на конечную цель, не создавая дополнительных трудностей другому. Желательно выбрать для рассказа что-то забавное, тогда процесс сочинения будет особенно интересен.

Лидер распределяет очередность высказываний, торопит участников, подсказывает идеи.

**10. Эстафета**

*Наиболее эффективные действия*. Это очень сложное задание, поэтому здесь особенно важно, чтобы вся группа работала слаженно. Внутри «тройки» распределить, кто что запоминает, по одному столбику или по одной строчке; не спешить и использовать всю минуту для запоминания, даже если кажется, что уже все запомнил. Если произошла ошибка — не стоит ее исправлять: следующая «тройка» воспримет вашу ошибку как истинный образец и ошибка будет также воспроизведена.

После окончания упражнения, когда сравнивается итоговый рисунок с первоначальным, можно проследить, кто какую сделал ошибку. Важно обратить внимание на то, что довольно часто «тройки» начинают конкурировать между собой: «Мы работали хорошо, а вы нет», а ведь задание давалось группе целиком! Обсуждается проблема сплоченности группы.

Лидер решает, кто в какой «тройке» будет работать; в каждой «тройке» может быть свой лидер — он распределяет роли, кто что будет запоминать, кто рисовать и т. п.

Можно использовать еще *вариант данного упражнения*, направленный на *изучение трудностей в общении и коммуникации*. Для этого группу разбивают на три команды: первая — «интеллектуалы» (они запоминают рисунок), вторая — «художники» (они рисуют), третья — «эксперты-контролеры» (они выясняют у первой группы, что же те запомнили и, сравнивая рассказ первой команды с итоговым рисунком (тоже по памяти), дают указание третьей команде в случае необходимости изменить рисунок).

При этом можно вводить дополнительные ограничения:

а) при передаче информации ничего не говорить вслух, а только писать, но не рисовать (кроме группы художников);

б) можно использовать вербальное и исключить невербальное общение (запрещено показывать руками, что же за фигура была изображена);

в) можно использовать невербальное и исключить вербальное общение (можно показывать руками, глазами, что же за фигура была изображена, но нельзя произносить ни слова).

При обсуждении обращают внимание на роль вербального и невербального общения, на его трудности при передаче информации.

**11. Картинка**

*Наиболее эффективные действия*. Надо не складывать картинку всей группой, а выделить несколько участников (с развитыми пространственными представлениями, с опытом сложения паззлов и т. п.), которые лучше всего справятся с этим заданием. Важный момент: на определенном этапе при возникновении трудностей участники могут вступать в конфликты или совсем отказываться от решения задачи. И роль лидера в преодолении трудностей очень велика.

Лидер определяет, кто будет участвовать в выполнении задания; распределяет функции участников при выполнении задания; выдвигая идеи о наилучшем способе решения задачи; следит за временем; подбадривает участников, когда они затрудняются в решении или даже хотят отказаться от выполнения задания, а также когда возникают конфликтные ситуации.

**12. Конфеты**

*Наиболее эффективные действия*. Определить, кто из участников, казалось бы, имеет особое право съесть конфеты: самые голодные, слабые, красивые, умные, недавно переболевшие или больные, которым надо хорошо питаться, и т. п. или тот, кому выпал жребий (если группа так решит).

Лидером будет тот, кто руководит действиями участников, выдвигает идеи, командует о начале голосования или единолично принимает решение. Если кто-

то оставил конфету себе, а группа с этим согласилась, — скорее всего, это и есть лидер, порой — скрытый.

**13. Фраза**

*Наиболее эффективные действия.* Задание выполняет не вся группа, а несколько участников. Необходимо распределить, кто ищет буквы, кто складывает, кто контролирует получающуюся фразу.

Лидер распределяет, кто какую букву ищет, следит за правильностью порядка слов во фразе.

**14. Космос**

*Наиболее эффективные действия.* Следует договориться, кто куда пересаживается, и осуществить это. Это еще один пример задания, которое может быть выполнено стихийно, без лидера. Можно обсудить, мешал или помогал группе лидер (невмешивающийся стиль в этом задании может быть более эффективен, чем любой другой).

Лидером считается тот, кто отдает команды, кому куда пересесть и объявляет ведущему, что задание выполнено; отметьте, обращает ли лидер внимание на мнения других участников.

**15. Числа**

*Наиболее эффективные действия.* До выполнения задания распределить, кто какие числа пишет, и собрать листочки. Очень важный момент: некоторые члены группы могут не слушать указания лидера, не прислушиваться к другим участникам, в результате чего возникает путаница. Этот момент можно специально обсудить после выполнения задания.

Лидер распределяет, кто какое число будет писать, контролирует, чтобы не было пропусков и повторений.

**16. Буриме**

*Наиболее эффективные действия.* В творческих заданиях важно сначала выяснить, кто будет наиболее полезен группе (в данном случае — кто умеет сочинять стихи). Затем следует выбрать стратегию: либо все сочиняют вместе, либо три участника, к примеру, сочиняют три варианта стихов, а группа выбирает наилучший. Удачные стихи воодушевляют группу и повышают статус автора. Важно утешить тех авторов, чьи варианты стихов оказались отвергнуты.

Лидер распределяет, кто будет участвовать в выполнении задания, координирует усилия, выдвигает идеи, записывает или диктует тому, кто записывает появляющиеся варианты.

**17. Песня**

*Наиболее эффективные действия.* Обеим командам необходимо координировать свои усилия, потому что задание дано всей группе. Поэтому команды могут сначала договориться, кто какую песню исполняет, в каком порядке, и быстро осуществить задуманное.

Лидер разбивает группу на команды; решает, какая команда будет выступать первой; в одной из команд выдвигает и отвергает идеи, определяет, кто будет петь, координирует усилия, выдвигает идеи, записывает или диктует тому, кто записывает, появляющиеся варианты.

**18. Пантомима**

*Наиболее эффективные действия.* Обе команды объединяют и координируют свои усилия, потому что задание дано всей группе. Здесь можно не определять, кто хороший артист, — таким может быть каждый.

Лидером считается тот, кто разбивает группу на команды; решает, какая сказка будет показана; выдвигает и отвергает идеи, определяет, кто будет актером, координирует усилия; во второй команде — выдвигает идеи о том, какая сказка демонстрировалась, записывает или диктует тому, кто записывает, появляющиеся варианты.

**19. Дискуссия**

*Наиболее эффективные действия.* Выполнять распоряжения лидера.

Лидером считается тот, кто разбивает группу на команды; решает, какая команда будет отстаивать определенную точку зрения; выдвигает и отвергает идеи, координирует усилия; записывает или диктует тому, кто записывает, появляющиеся варианты; определяет порядок выступления.

**20. Ханойская башня**

Наиболее эффективные действия. Задание выполняет не вся группа, а 3–4 человека — те, у кого развиты зрительно-пространственные и математические способности (чаще это характерно для мальчиков и мужчин, но встречаются и девочки и женщины с аналогичными способностями), либо те, кто заранее знает решение.

Лидером считается тот, кто назначает исполнителей, решающих задачу; дает указания следить за ходом или следит сам, чтобы не нарушались правила; сверяется с правилами по листку бумаги сам или отдает распоряжение сделать это кому-то из группы; выдвигает и отвергает идеи, координирует усилия; объявляет экспериментатору, что задача решена.

После завершения всех заданий еще раз обсудите общий вопрос: «Зачем группе нужен лидер?»

Примерное *резюме тренера* после окончания тренинга: «Психологи установили, что в каждой группе, в каждом коллективе людей появляется лидер — тот, кто оказывает наибольшее влияние на других, пользуется авторитетом, к чьему мнению прислушиваются. В принципе, им может быть любой человек, но необходимо, чтобы: а) он сам захотел стать лидером, б) его признала группа; в) он успешно справлялся с этой ролью.

Некоторые ученые считают, что лидерские качества формируются у человека с детства: в играх кто-то верховодит, а кто-то подчиняется. Именно такое распределение ролей позволяет группе успешно существовать; если бы в ней все были лидерами или последователями (те, кто идет за лидером), то возникла бы масса сложностей, которые мы нередко наблюдаем в жизни.

Иногда руководители и воспитатели не любят лидеров: они слишком активны, могут увлечь других не обязательно в правильном направлении и вообще мешают. Но важно помнить, что появление лидеров в группе — это признак ее роста: неразвитая группа отличается аморфностью, неорганизованностью, в ней нет психологических связей.

Поэтому, даже если лидеры создают нам трудности, давайте будем терпеть их ради того, чтобы группа шла вперед. Обществу же в целом нужны люди активные, которые способны повести других за собой».

И в заключение хотим предложить некоторые рекомендации практическим работникам и воспитателям, имеющим дело с лидерами в школе.

**Рекомендации воспитателю по работе с лидерами-школьниками**

После того как вы выяснили, кто является лидером, проведите с ними специальную работу.

Если это признанный лидер, выясните (с помощью наблюдений и доверительной беседы с ним), как он влияет на сверстников. Если позитивно — проводите часть воспитательной работы через него, просите почаще у него помощи; тем самым вы и самоуправление будете развивать, и способствовать развитию у него организаторских навыков.

Если же это влияние отрицательно, постарайтесь переориентировать такого лидера. Иногда для этого достаточно уделять ему больше внимания: в «отрицательные» лидеры нередко попадают те, кто не смог проявить себя в позитивном плане. Не бойтесь, если он не слишком хорошо учится, — и в этом случае он может быть лидером, который вам будет помогать в делах, не связанных с учебой. Если ваши беседы оказались напрасными, а влияние такого лидера не слишком заметно, можно предоставить все естественному ходу событий: у ребят должна быть своя жизнь и они сами разберутся в своих отношениях. Если же влияние этого лидера велико и крайне отрицательно (он запугивает сверстников, унижает их, заставляет делать что-то криминальное), ваше вмешательство необходимо, и если не удалось с ним справиться, то следует перевести его в такую группу, где есть свои сильные положительные лидеры.

Уделите внимание тем, кто стремится лидировать, но его попытки отвергаются группой. Помогите ему разобраться, что он делает не так, возможно, он нарушает законы групповой жизни.

Есть три распространенных требования, которые группа предъявляет лидеру:

1. «Он должен быть одним из нас» (не выделяться особо, не «задаваться», быть своим в группе).

2. «Он должен быть лучшим из нас» (если в группе ценится учеба, он должен учиться очень хорошо; если атлетические способности, то он должен быть сильным и смелым; если красота — то красивым и т. п.).

3. «Но не намного лучше нас» (во всем нужна мера; лидеру нельзя «захватывать» всю популярность — нужно давать возможность и другим проявить себя, блеснуть; поэтому лидеру полезно иногда отходить в сторону или «делиться» своим лидерством с другими претендентами).

Особое внимание следует обратить на мальчиков и девочек-лидеров. Очень распространено заблуждение, что эта роль предназначена только для первых. Психологи установили, что существуют две модели лидерства: мужская и женская. Первая больше всего подходит для ситуаций, где нужно решать проблемы, требующие мужского ума, с его аналитичностью и деловой ориентацией. Но там, где существуют эмоциональные взаимоотношения, где нужно проявить поддержку и сочувствие членам группы, где решение проблемы связано не только с применением логики, но и с интуицией, — нужна женская модель лидерства.

Иногда лидеры не понимают своих сильных и слабых сторон, стараясь захватить себе «всю власть», поэтому важно объяснить мальчикам и девочкам, в каких областях они будут преуспевать, а какие следует «отдать» другому. Лучше всего,

когда в группе два лидера — мальчик и девочка, у которых хорошие взаимоотношения друг с другом и которые разделяют «сферы влияния».

Очень часто воспитатели являются примером для подражания для лидеров своего пола. Нужно помнить, что они не могут быть таким примером для противоположного пола. Поэтому не следует подгонять под одну мерку мальчиков и девочек, они должны вести себя по-разному. Не следует и воспитателям-женщинам подражать в своем стиле поведения мужчинам: от этого проигрывают и они, и их подопечные. Лучше всего, когда школьники имеют возможность общаться с достаточно жесткими воспитателями-мужчинами и мягкими и добрыми воспитательницами — это как бы воспроизводит атмосферу семьи. Противоположное же распределение ролей наиболее неблагоприятно (именно в такой семье дети часто заболевают неврозами).

Необходимо помнить и разъяснить школьникам, что роль лидера не только приятна, но и трудна. Она связана с ответственностью за группу, и, беря на себя эту ответственность, лидер делает благое дело. Однако эта роль связана и с риском. Если лидер принял решение, оказавшееся впоследствии правильным, он получает свои «лавры» в виде уважения, популярности. Но если же он ошибся, группа нередко безжалостно сбрасывает его с пьедестала, обращая внимание на другого лидера. Поэтому многие люди, зная это, боятся рисковать. При выполнении заданий, предложенных выше, обратите внимание и на тех, кто высказывал вслух верное, полезное предложение, но не решился настаивать на нем. Поговорите со школьниками о том, что без лидера группе трудно или даже невозможно справиться с некоторыми заданиями, что лидер приносит пользу группе и поэтому надо снисходительно относиться к возможным ошибкам.

Поддержать лидера в трудную для него минуту — задача благородная и благодарная: в дальнейшем он сможет стать для вас хорошим помощником.

А в целом, лидером может быть каждый. И что может быть прекраснее того, что вы поможете раскрыть этот потенциал?

# ГЛОССАРИЙ

**Амицития** (термин А. Залезника) — договор между лидером и последователем, основанный на сочетании дружбы и служебных обязательств.

**Андрогиния** — сочетание в личности и поведении высокомаскулинных и феминнных черт либо их баланс.

**Аффилиации мотив** — стремление принадлежать группе, а также строить близкие отношения с окружающими людьми.

**Боязнь успеха** — обнаруженный Мартиной Хорнер феномен, свойственный женщинам и заключающийся в стремлении избежать достижения наивысшего результата в деятельности в ситуации конкуренции с мужчинами.

**Впечатляющий менеджмент** — способ управления людьми и влияния на них с помощью формирования у них благоприятного впечатления о себе посредством слов, действий, взглядов.

**Высокая легитимность назначенного лидера** — когда его статус в обществе юридически оформлен, когда он имеет возможность получать вознаграждение за свой труд и влиять на решения, принимаемые в обществе или в той организации, где он работает. К такого рода лидерам можно отнести руководителей государственных учреждений (назначенных государством лидеров), менеджеров частных организаций (назначенных их индивидуальными или коллективными владельцами), лидеров парламентских партий (назначенных членами своей партии).

**Гендер** — пол как продукт культуры, социальный пол.

**Гендерно типичные качества** — те свойства личности и социального поведения, которые установлены в исследованиях как присущие в большей степени мужскому или женскому полу.

**Гендерный поток** — концепция Барбары Гутек с соавт. о доминирующем действии гендера, который, подобно потоку, заливает все вокруг, распространяя свое подавляющее влияние на другие факторы, в том числе и на лидерскую роль (см. также *Гендерный эффект*).

**Гендерный стереотип** — устойчивое житейское представление о том, какими должны быть мужчины и женщины, сформированный в определенной культуре и проявляющийся в виде предписаний о предпочитаемых и нежелательных характеристиках личности и поведения представителей определенного пола. Ауто- и гетеростереотипы отражают представления о своем и противоположном поле.

**Гендерный эффект** — явление, когда обнаруживается, что фактор пола приобретает важное значение.

**GLOBE** — название международной программы исследования лидерства в более чем 60 странах; аббревиатура образована первыми буквами английских слов, означающих в переводе «глобальное лидерство: эффективность поведения в организациях».

**Доминант** (термин Розабет Кэнтер) — член группы, который по каким-либо характеристикам (к примеру, по полу или расовой принадлежности) является представителем большинства в группе, благодаря чему является полноправным членом группы и пользуется определенными привилегиями.

**Инграциация (термин Е. Джоунса)** — проявление впечатляющего менеджмента; способность человека быть привлекательным для других людей, добиваться их расположения, симпатии и любви. Субъекта, вызывающего инграциацию, называют инграциатором, а объект ее — мишенью.

**Казахская культура** — совокупность традиций, обычаев, ценностей, сложившихся у представителей казахского этноса, характеризующаяся приоритетом групповых целей и ценностей над индивидуальными, патриархатными отношениями между людьми, уважением к старшим по возрасту и положению в обществе и гендерным неравенством (один пол — мужской — обладает привилегиями в отношении возможностей служебного роста и почтительного отношения окружающих по сравнению с другим полом — женским).

**Конкурентная модель лидерства** (термин Т. В. Бендас) — способ проявления лидерства в группе, который характеризуется наличием борьбы за лидерскую позицию, силовым ее захватом (с помощью физической силы, прямой физической агрессии, психологической угрозы или психологического давления), соблюдением жесткой иерархии статусов членов внутри группы, наличием привилегий у лидера по сравнению с рядовыми членами группы (нелидерами, последователями) и значимостью для захвата позиции лидера индивидных свойств (пола (мужского); возраста, сексуальной привлекательности) и тесно связанных с ними личностных характеристик (агрессивности, доминантности, ассертивности и т. п.).

**Кооперативная модель лидерства** (термин Т. В. Бендас) — обозначение групповой ситуации, в которой нет борьбы за позицию лидера, им становится тот член группы, который лучше всех может справиться с групповой задачей. Он не имеет материальных привилегий, а только психологические — в виде уважения и любви других членов группы. Данная модель лидерства противоположна конкурентной модели.

Кооперативная модель лидерства (связанная с гуманистическим развитием цивилизованного общества) — процесс протекания лидерства, которое характеризуется несиловым способом занятия лидерской позиции (с помощью выборов членов группы или добровольным принятием на себя роли лидера при одобрении группы), нежестким соблюдением иерархии статусов членов группы (или полным отсутствием такой иерархии), отсутствием привилегий у лидера по сравнению с остальными членами группы в виде материальных и психологических выгод (либо таковые привилегии минимальны), гендерной эгалитарностью (признанием равных прав на лидерство у мужчин и женщин)

и в целом — незначимостью индивидных свойств у претендента на лидерство (в частности, эта модель андрогинна или гендерно нейтральна; возраст и сексуальная привлекательность также не имеют значения для выдвижения на пост лидера); функцию лидера берет на себя тот индивид, который больше всех членов группы озабочен выполнением групповой задачи, при этом лидерство может быть и командным, когда его функции выполняют несколько членов сплоченной группы.

**Легитимность лидера** (термин Т. В. Бендас) — признание рядовыми членами группы правомерности занятия им лидерской позиции. Степень легитимности может быть **низкой**, **средней** или **высокой**.

**Лидерская модель** — схема описания личности лидера и его поведения

**Лидерская ситуация** — совокупность факторов, характеризующих среду, в которой лидер осуществляет свою роль: а) тип группы (к примеру, группа в лабораторном эксперименте или кафедра вуза); б) характер деятельности лидера (к примеру, у ректора вуза — руководство учебным заведением, а у лидера общественной неправительственной организации — помощь определенной категории населения); в) категория управляемых людей; г) степень легитимности лидера.

**Лидерство** — феномен групповой жизни людей, который проявляется в наделении одного индивида (или нескольких) правом (или это право навязывается с помощью физической силы или психологического давления) оказывать определяющее влияние на решение важных групповых задач и на поведение членов группы, а также признание группой (в той или иной степени) такого права за данным индивидом, что приводит к обладанию одного или нескольких видов власти у данного индивида и занятию им центральной позиции в статусной иерархии группы.

***LMX*** — принятая в зарубежной психологии аббревиатура для обозначения популярной теории лидерства Г. Граена с соавт., образована первыми буквами английских слов, в переводе означающих «лидер–член–обмен». Теория исходит из положения, что лидер строит свои взаимоотношения не со всей группой, а в диаде с каждым подчиненным на основе обмена — в награду за хорошую работу и сверхмотивацию, выходящую за рамки формальных служебных обязанностей, подчиненный получает от лидера уважение и заботу о его благополучии. В зависимости от степени благоприятности таких взаимоотношений между лидером и последователем они называются отношениями высокого, среднего или низкого *LMX*.

**Маскулинная модель лидерства** (термин Т. В. Бендас) жестко определяет поведение претендентов в отношении к лидерству; она подчиняется принципу долженствования: к ее носителю предъявляется требование непременной борьбы за лидерство и в случае занятия им лидерской позиции — продолжения борьбы за сохранение этой позиции. Хотя, как правило, она характерна для маскулинных мужчин, однако и маскулинные женщины также могут ее демонстрировать. Присутствие индивидов противоположного пола усиливает конкуренцию за лидерство; сексуальная привлекательность претендента повышает его шансы стать лидером.

**Маскулинные черты личности и поведения** — соответствующие гендерному стереотипу «настоящего мужчины» — физическая сила, мужество, доминантность, ассертивность, агрессивность, решительность, независимость, предпочтение мужских занятий (типа охоты, рыбалки, футбола и т. п.), повышенная сексуальность и т. д.

**Метаанализ** — используемый в зарубежной психологии метод вторичной математической обработки данных независимых исследований, посвященных одной проблеме. Введен в социальные науки в 1976 году Дж. Глассом, популярен в работах по гендерным различиям. В результате его применения выводы традиционного качественного литобзора делаются на основе строгой математической процедуры.

**Низкая легитимность лидера** (стихийное лидерство в лабораторном эксперименте — лидер либо вообще не назначается и появляется стихийно, либо в случайном порядке назначается экспериментатором — в обоих случаях группа не обязательно признает полномочия такого лидера).

**Подлидер** (термин Э. Берна) — заместитель подлинного лидера, обладающего реальной властью в группе.

**Русская культура** — совокупность традиций, обычаев, ценностей, сложившихся у представителей русского этноса, характеризующаяся эгалитарными отношениями между людьми, отсутствием подчеркнутого уважения (носящего ценностный характер) к одним людям по сравнению с другими (по возрасту или положению в обществе) и относительным гендерным равенством.

**Самолидерство** — способность индивида быть лидером по отношению к себе самому, развивать свой лидерский потенциал.

**Сексуальная привлекательность** — способность индивида одного пола вызывать половое влечение у другого пола и рассматриваться в качестве потенциального сексуального партнера.

**Сервант-лидерство** (обслуживающее) — истинное предназначение лидера, по Р. Гринлифу, заключающееся в стремлении служить своим последователям, удовлетворять их нужды.

**Средняя легитимность лидера** (либо смоделированная ситуация в лабораторном эксперименте, когда присутствуют некоторые атрибуты легитимности лидера — в виде оплаты, предоставления отдельного помещения для работы и пр.; либо когда лидер имеет некоторые показатели легитимности в виде юридического оформления статуса, назначения приказом по организации, голосованием на собрании и т. п., но психологического признания такого лидерства в обществе не существует — к примеру, некоторые студенческие лидеры и лидеры НПО — неправительственных организаций — находятся в описанной ситуации).

**Стейк-холдеры** (термин М. Лоу) — поддерживающие основу — преданные последователи лидера, составляющие сплоченную группу и осуществляющие командное лидерство.

**Стеклянный потолок** (метафора, популярная в зарубежной литературе по гендерной проблематике) — невидимая, но реальная преграда, которую встречают на своем пути к вершинам успеха женщины в отличие от мужчин.

**Суперлидерство** — способность лидера воспитывать новых лидеров, т. е. развивать у своих подчиненных и последователей стремление к самолидерству.

**Токен** (термин Розабет Кэнтер) — член группы, лишь символически представленный в группе по какой-нибудь характеристике (к примеру, по полу или расовой принадлежности) и, по существу, не являющийся полноправным членом группы в отличие от доминанта. Будучи в меньшинстве, токены воспринимаются наиболее ярко, как правило, стереотипно.

**Трейблейзер** (термин Дж. Клейга) — способность лидера быть новатором, первооткрывателем — путей, способов, технологий и пр.

**Феминнная, или комплементарная, вакуумная модель лидерства** (термин Т. В. Бендас) жестко определяет поведение ее носителей по отношению к лидерству; она подчиняется принципу комплементарности, дополнительности (вакуума): в присутствии маскулинного индивида феминнный уступает ему лидерскую позицию (отходя на второй план) и занимает ее только в его отсутствие, когда наблюдается вакуум лидерства. Сексуальная привлекательность претендента снижает его шансы занять лидерскую позицию.

**Феминнные черты личности и поведения** — соответствующие гендерному стереотипу «настоящей женщины» — нежность, мягкость, отзывчивость, беззащитность, зависимость, женственность и пр.

**Эвгемер** (термин Э. Берна) — лидер, возведенный общественным сознанием после своей смерти до уровня кумира или божества.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ


*Агеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: МГУ, 1990. 240 с.

*Акинщикова Г. И.* Антропология: Учебное пособие. Л.: Изд-во ЛГУ, 1973. 46 с.

*Акопов Г. В.* Социальная психология образования. М.: Московский психолого-социальный институт; Флинта, 2000. 296 с.

*Александрова А. Г.* Полоориентированное воспитание учащихся в общеобразовательной школе: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Оренбург, 2002. 18 с.

*Алексеев В. П.* Становление человечества. М.: Изд-во полит. лит-ры, 1984. С. 272–286.

*Али-Заде А. А.* Опыт изучения социометрического статуса юношей и девушек // Социально-психологические проблемы в условиях развитого социалистического общества: Тез. докл. V Всесоюз. съезда психологов СССР. М., 1977. С. 24–25.

*Аллахвердов В. М.* Опыт теоретической психологии. СПб., 1993. 325 с.

*Алифанов С. А.* Основные направления анализа лидерства // Вопросы психологии. 1991. № 3. С. 90–98.

*Амундсен К.* Женщины и американская демократия. Большинство, которое заставляют молчать / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1976. 171 с.

*Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. Л.: Изд-во ЛГУ. 1968. С. 166–192; 276–335.

*Андреева Г. М.* Психология социального познания. М.: Аспект Пресс, 1997. 239 с.

Антология гендерной теории: Сб. пер. / Сост. и комментарии Е. И. Гаповой и А. Р. Усмановой. Минск: Пропилеи, 2000. 384 с.

*Антонюк Е. В.* Становление ролевой структуры молодой семьи и ее восприятие супругами // Вестник МГУ. Сер. 14, Психология. 1993. № 4. С. 25–34.

*Антонюк Е. В.* Представление супругов о распределении ролей и становление ролевой структуры молодой семьи: Автореф. дис. ...канд. психол. наук. М., 1992. 24 с.

*Ануфриева В. Ф.* Социально-психологическое исследование лидерства в дошкольном коллективе // Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973. С. 64–77.

*Аргайл М.* Психология счастья. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003. 271 с.

*Аркин Е. А.* Об изучении детского коллектива. М.: Новая Москва, 1927. 37 с.

*Астафьев П. Е.* Понятие психического ритма как научное основание психологии полов. М., 1899а. 58 с.

*Астафьев П. Е.* Психический мир женщины, его особенности, превосходства и недостатки. М., 1899б. 58 с.

*Ашин Г. К.* Критика современных буржуазных концепций лидерства. М., 1978. 136 с.

*Багрунов В. П.* Половые различия в видовой и индивидуальной изменчивости психики человека; Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Л., 1981. 17 с.

*Баррьер М.* Вечная загадка Дон Жуана, или секреты эротического успеха: / Пер. с нем. Таллинн: Периодика, 1991. 55 с.

*Белоусова А. К.* Самоорганизация совместной мыслительной деятельности. Ростов н/Д: Изд-во РГПУ, 2002. 360 с.

*Бендас Т. В.* Вожаком может быть каждый // Директор школы. 1999. № 8. С. 48–52.

*Бендас Т. В.* Воспитание лидерских качеств у студентов как элемент профессиональной подготовки будущих педагогов // Актуальные проблемы профориентационной работы среди молодежи в свете требований перестройки высшей школы: Тез. докл. межвуз. конф. Караганда, 1988. С. 190–192.

*Бендас Т. В.* Гендерная психология: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005. 431 с.

*Бендас Т. В.* Гендерная психология лидерства: Монография. Оренбург: Изд-во ОГУ, 2000a. 167 с.

*Бендас Т. В.* Гендерная психология лидерства: проблемы и перспективы развития // Ежегодник Российского психологического общества: Материалы III Всероссийского съезда психологов, 25–28 июня 2003 года: в 8 т. Т. 1. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2003. С. 439–441.

*Бендас Т. В.* Гендерные и культурные различия в оценке успешности студенческих лидеров и вузовских руководителей // Вестник Оренбургского университета. 2001. № 1. С. 19–23.

*Бендас Т. В.* Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000b. № 1. С. 87–95.

*Бендас Т. В.* XII Европейский конгресс по психологии труда и организационной психологии // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 2. С. 124–129.

*Бендас Т. В.* Жизненный путь студенческих лидеров / Учебная, научно-исследовательская и инновационная деятельность высшей школы в современных условиях: материалы междунар. науч.-практ. конф. Оренбург: ОГУ, 2001. С. 142–143.

*Бендас Т. В.* Изучение представлений о лидере у профессиональных психологов и неспециалистов // Психологические проблемы социализации личности: Межвуз. сб. науч. трудов. Алматы, 1999. С. 18–23.

*Бендас Т. В.* Изучение стихийного лидерства в лабораторном эксперименте // Проблемы этнокультуры в Евразийском пространстве: Сб. науч. трудов. Караганда, 1998. С. 167–173.

*Бендас Т. В.* Исследование лабильности-ригидности общения лидеров и «отверженных» в студенческих группах разного уровня организованности // Тезисы научных сообщений советских психологов к XXII Международному психологическому конгрессу. Ч. II. М.: Наука, 1981a. С. 317–318.

*Бендас Т. В.* История изучения лидерства в американской социальной психологии // Вестник Карагандинского университета. Серия гуманитарных наук. 199. № 2 (14). С. 79–86.

*Бендас Т. В.* Личность лидера как отражение гендерных и этнических стереотипов, сформированных в определенной культуре // Социокультурная динамика региона. Наука. Культура. Образование: Материалы всерос. науч.-практ. конф. Ч. 6. Оренбург: ИПК ОГУ, 2000. С. 134–139.

*Бендас Т. В.* Методика изучения организованности группы и ее лидеров // Актуальные проблемы социальной психологии: Тез. науч. сообщ. Всесоюз. симпоз. по социальной психологии. Ч. IV. Кострома, 1986. С. 8–9.

*Бендас Т. В.* Методика изучения эффективности лидеров разного пола: Практикум по гендерной психологии / Под ред. И. С. Клециной. СПб.: Питер, 2003. С. 347–362.

*Бендас Т. В.* Методика моделирования группового взаимодействия // Социально-психологические проблемы первичного коллектива (школьники члены УПБ, студенты, учащиеся ПТУ): Межвуз. сб. науч. трудов. Ярославль: Изд-во ЯГПИ, 1982. С. 63–67.

*Бендас Т. В.* Некоторые психологические особенности формирования имиджа преподавателя // Организационные и методические особенности подготовки высококвалифицированных кадров: Тез. докл. Темиртау, 1996. С. 11–13.

*Бендас Т. В.* Об изучении лидерства в группах разного уровня организованности // Личность в системе общественных отношений: Социально-психологические проблемы в условиях развитого социалистического общества: Тез. науч. сообщ. советских психол. к VI Всесоюз. съезду общ. психол. СССР. Ч. 3. М. 1983. С. 467–469.

*Бендас Т. В.* О создании методики изучения взаимодействия членов контактной группы // Актуальные проблемы социальной психологии: Тез. науч. сообщ. междунар. симпоз. по социальной психологии. Ч. I. Кострома, 1992. С. 70–71.

*Бендас Т. В.* Оценка успешности вузовских руководителей: гендерный подход // Роль женщин в развитии высшего образования в XXI веке: Тез. докл. междунар. науч-практ. конф. СПб., 2001. С. 87.

*Бендас Т. В.* Психология гендерных отношений в молодой семье: Сб. материалов науч.-практ. конф. «Современные социальные подходы в работе с молодой семьей». Оренбург, 2005. С. 89–90.

*Бендас Т. В.* Психология лидерства: гендерный и этнический аспекты: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 2002. 28 с.

*Бендас Т. В.* Работа практического психолога по коррекции и развитию личности женщины-лидера // Развитие и саморазвитие ученика и учителя: Материалы Всерос. науч.-практ. конф. Ч. I. Оренбург: Изд-во ООИПКРО, 2001. С. 253–257.

*Бендас Т. В.* Самоуправление в вузе: мнение студентов и преподавателей // Педагогическое наследие Н. К. Крупской. Проблемы совершенствования обучения и воспитания в общеобразовательной, профессиональной и высшей школе: Тез. межвуз. науч.-практ. конф. Караганда, 1989. С. 45–47.

*Бендас Т. В.* Социально-психологическая характеристика организованности студенческих групп разного уровня развития // Социально-психологические аспекты воспитания в первичном коллективе: Межвуз. сб. науч. трудов. Вып. 70. Ярославль, 1984. С. 30–39.

*Бендас Т. В.* Толерантность во взаимодействии с представителями своей и чужой этнической группы: гендерный аспект // Толерантность в межконфессиональном и межэтническом взаимодействии: Материалы междунар. науч.-практ. конф. Оренбург, 2005. С. 88–91.

*Бендас Т. В.* Уровень организованности группы и проблема лидерства (на примере студенческих групп): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Л., 1981б. 21 с.

*Бендас Т. В.* Усвоение понятия лидерства как элемент социально-психологической подготовки студентов при дистанционном обучении // Современные информационные технологии в области образования, медицины, экономики, коммерции и телематики. Междунар. конфер. «Eurasia Informtech-99». Астана, 1999. С. 4–5.

*Бендас Т. В.* Учебно-методическое пособие по социальной психологии. Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2005. 112 с.

*Бендас Т. В., Владов Д. Ю.* Значимость инструментальных лидерских качеств у спортсменов-дзюдоистов разного уровня спортивного мастерства // Вестник ОГУ. 2005. № 2. С. 142–145.

*Бендас Т. В., Владов Д. Ю.* Лидерство в спорте как фактор формирования толерантности в межкультурных отношениях // Толерантность в межконфессиональном и межэтническом взаимодействии: Материалы междунар. науч.-практ. конф. Оренбург, 2005. С. 124–129.

*Бендас Т. В., Нагаев В. В.* Студенческая группа: процесс формирования: Метод. указания для деканов, кураторов, руководителей общественных организаций. Сыктывкар, 1980. 37 с.

*Бендас Т. В., Нурышева Б. С.* Сравнительный анализ лидерского поведения в семьях разных культур // Человек и общество: Материалы междунар. науч.-практ. конф. Ч. 2. Оренбург: Изд-во ОГУ, 2001а. С. 12–14.

*Бендас Т. В., Нурышева Б. С.* Факторы, определяющие своеобразие взглядов на лидерство в семьях разных культур // Теоретические и прикладные проблемы психологии: Тез. докл. II Всерос. науч. конф. Ставрополь, 2001б. С. 75.

*Бендас Т. В., Соловьева С. В.* Об изучении студенческих лидеров мужских и женских групп // Молодые ученые развитию научно-технического прогресса: Тез. докл. науч.-практ. конф. II. Гуманитарные и естественные науки. Караганда, 1987. С. 44–45.

*Бендас Т. В., Соловьева С. В.* Об изучении уровня организованности студенческой группы / Региональная научно-практическая конференция «Молодые ученые и специалисты по ускорению научно-технического прогресса»: Тез. докл. Ч. II. Караганда, 1985. С. 64.

*Бендас Т. В., Чаяускене Н. Т.* Формирование личности учащегося и его отношения к учебе в зависимости от положения в группе // Формирование познавательных и нравственных мотивов деятельности школьников: Межвуз. сб. науч. работ. Вологда, 1984. С. 60–66.

*Бендас Т. В., Шиловский А. П.* О создании социально-психологических методик // Материалы науч.-теор. конф. «Актуальные проблемы психологии и педагогики в Казахстане». Ч. II. Алматы, 1990. С. 271–272.

*Бендас Т. В., Якиманская И. С.* Лидерство в кросс-культурных и гендерных исследованиях: Монография // Т. В. Бендас, И. С. Якиманская. Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2006. 294 с.

*Берн Ш.* Гендерная психология. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. 320 с.

*Берн Э.* Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург: Литур, 2000. 320 с.

*Берн Э.* Секс в человеческой любви / Пер. с англ. М.: Московский кадровый центр, 1990. 113 с.

*Бехтерев В. М.* Значение полового влечения в жизнедеятельности организма. М.: Изд-во Наркомздрава РСФСР, 1928. 32 с.

*Блонский П. П.* Очерки детской сексуальности / Избранные педагогические и психологические сочинения: В 2 т. Т. 1. С. 202–276.

*Бойко В. В.* Рождаемость: социально-психологические аспекты. М.: Мысль, 1985. 238 с.

*Бромлей Ю. В., Подольный Р. Г.* Создано человечеством. М.: Политиздат, 1984. 272 с.

*Буракова Н. В. К* вопросу об исследовании невербальных паттернов феминности и маскулинности // Методы психологии. Т. 3. Вып. 2. Ростов н/Д. 1997. С. 36–38.

*Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М.* Словарь-справочник по психодиагностике. СПб.: Питер Ком, 1999. С. 355–356.

*Буунк Б. П.* Аффилиация, аттракция и близкие отношения: Перспективы социальной психологии / Пер. с англ. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. С. 372–397.

*Бухарина Т. Л., Аверин В. А.* Психолого-педагогические аспекты медицинского образования. Екатеринбург: УрО РАН, 2002. С. 352–370.

*Бызова В. М.* Влияние особенностей личности на половые взаимоотношения в юношеском возрасте: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Л., 1985.

*Бызова В. М.* Использование теста Лири в практической работе службы знакомств // Практикум по экспериментальной и прикладной психологии: Учебное пособие / Л. И. Вансовская, В. К. Гайда, В. К. Гербачевский и др. Под ред. А. А. Крылова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. С. 241–250.

*Бызова В. М.* Психология этнических различий: проблемы менталитета, отношений, понимания. Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1998. 34 с.

*Бэрон Р., Ричардсон Д.* Агрессия. СПб.: Питер, 1998. 336 с.

*Вагнер В. А.* Возникновение и развитие психических способностей: В 10 вып. Л. 1924–1929. Вып. 9. Психология размножения и ее эволюция. Л., 1929. 104 с.

Введение в гендерные исследования: Учебное пособие / Под ред. И. А. Жеребкиной. Харьков: ХЦГИ, 2001. Ч. I.; СПб.: Алетейя, 2001. 708 с.

Введение в гендерные исследования. Ч. II.: Хрестоматия / Под ред. С. В. Жеребкина. Харьков: ХЦГИ, 2001; СПб.: Алетейя, 2001. 991 с.

Введение в гендерные исследования: Учебное пособие / Под ред. И. В. Костиковой. М.: Изд-во МГУ, 2000. 224 с.

*Вебер М.* Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.

*Вейнингер О.* Пол и характер. Мужчина и женщина в мире страстей и эротики: / Пер. с нем. М.: Форум XIX XX XXI, 1991. 192 с.

*Веселовский А.* Женщины и старинные теории любви. М.: СП «Интербук», 1990. 96 с.

*Викулина М. А.* Педагогические условия формирования лидерских качеств личности ребенка (старшего дошкольного возраста): Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Нижний Новгород, 1997. 24 с.

*Виноградова Т. В., Семенов В. В.* Сравнительное исследование познавательных процессов у мужчин и женщин: роль биологических и социальных факторов // Вопросы психологии. 1993. № 2. С. 63–71.

*Войтоловский Л.* Очерки коллективной психологии. В 2 ч. М. П.: Гос. изд-во, 1925. Ч. 1. 88 с. Ч. 2. 118 с.

*Волков И. П.* Исследование лидерства как функции групповой задачи // Экспериментальная и прикладная психология. Вып. 4. Л.: ЛГУ, 1971. С. 17–22.

*Волков И. П.* Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум. Л.: Лениздат, 1989. 222 с.

*Волков И. П., Емельянов Ю. Н.* К критике «теории черт» лидерства // Человек и общество. Вып. 11. Л.: ЛГУ, 1973. С. 225–230.

*Волков И. П., Захаров В. И., Ерицян О. П., Тимофеев Ю. Т.* Влияние лидерства и руководства на групповую динамику в условиях стресса // Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973. С. 130–142.

*Вундт В.* Проблемы психологии народов. М.: Книгоиздательство «Космос», 1912. 132 с.

*Вундт В.* Этика. Исследование фактов и законов нравственной жизни. Спб.: Русское богатство, 1887. 260 с.

*Гвишиани Д. М.* Организация и управление. 2-е изд. М.: Наука, 1972. 536 с.

*Гейманс Г.* Психология женщины. Спб. 1911. 248 с.

Гендерная педагогика и гендерное образование в странах постсоветского пространства // Сб. материалов Междунар. летней школы. Иваново: Изд-во Ивановского госуниверситета, 2002. 293 с.

Гендерные основания механизмов и профилактики девиантного поведения личности и малых групп в XXI веке: Материалы междунар. симпозиума / Отв. ред. Н. П. Фетискин, А. Л. Журавлев. М.: Изд-во Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2005. 432 с.

*Геодакян В. А.* Два пола: зачем и почему? / Сост. и ред. Е. И. Соколов. СПб. 1992.

*Гибш Г., Форверг М.* Введение в марксистскую социальную психологию / Пер. с нем. М.: Прогресс, 1972. 296 с.

*Гозман Л. Я.* Психология эмоциональных отношений. М.: МГУ, 1987. 176 с.

*Гозман Л. Я., Шестопал Е. Б.* Политическая психология. Ростов н/Д: Феникс, 1996. 448 с.

*Голубева Н. В.* Некоторые социально-психологические факторы работы руководителя. Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л. 1973. С. 37–44.

*Гончаренко Н. В.* Гений в искусстве и науке. М.: Искусство. 1991. С. 108–134.

*Гончаров В. Д.* Лидерство как фактор групповой деятельности (опыт социально-психологического исследования спортивных команд): Автореф. дис. ... канд. филос. наук. Л., 1971. 14 с.

*Горбов Ф. Д.* Групповая психология / Материалы симпозиума «Человек-машина» М.: НТО-РЭС им. Попова, 1968. С. 3–7.

*Грошев И. В.* Гендерные образы рекламы // Вопросы психологии. 2000. № 6. С. 38–49.

*Грошев И. В.* Психофизиологические различия мужчин и женщин. М.: Изд-во Московского психолого-социального ин-та, 2005. 464 с.

*Гуревич А. Я.* Средневековый мир: культура безмолвствующего большинства. М.: Искусство, 1990. 396 с.

*Гуськов В. С., Мягков И. Ф.* Таблицы для экспериментально-психологических исследований. Пермь, 1982.

*Данилова Н. Н.* Психофизиология: Учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 1998. 373 с.

*Дворяшина М. Д.* О соотношении успеваемости и динамики интеллектуального развития студентов в процессе их обучения в вузе // Современные психолого-педагогические проблемы высшей школы. Л.: ЛГУ, 1974. Вып. 2. С. 49–57.

*Дембовский Я.* Психология обезьян / Авторизованный пер. с польского. М.: Изд-во иностр. литры, 1963 (Послесловие Н. Н. Ладыгиной-Котс). 330 с.

*Джамгаров Т. Т., Румянцева В. И.* Лидерство в спорте. М.: Физкультура и спорт. 1983. 81 с.

*Дилигенский Г. Г.* Социально-политическая психология. М.: Новая школа, 1996. 352 с.

*Донцов А. И., Саркисян Ш. В.* Совместная деятельность как фактор межличностного восприятия в группе // Вопросы психологии. 1980. № 4. С. 38–49.

*Дубов И. Г., Пантилеев С. Р.* Восприятие личности политического лидера // Психологический журнал. 1992. Т. 13. № 4. С. 25–34.

*Дубовская Е. М.* Влияние лидера на сверстников в юношеских группах: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1984.

*Егорова Е. В.* Новейшие исследования личности политических лидеров в американской политической психологии // Психологический журнал. 1983. Т. 4. С. 146–152.

*Емельянов Ю. Н.* Социально-психологическое исследование организаторского потенциала руководителя. дис. ... канд. психол. наук. Л., 1975. 183 с.

*Еникополов С. Н., Дворянчиков Н. В.* Концепции и перспективы исследования пола в клинической психологии // Психологический журнал. 2001. Т. 22. № 3. С. 100–115.

*Еремеев Б. А.* Психометрика мнений о людях: Учебно-метод. пособие. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2003. 124 с.

*Жарикбаев К. Б., Чистов В. В.* Этика и психология: Учебник для 10 кл. рус. школы. Алматы: Руан, 1997. 128 с.

*Желли Ж.* «Я, Клер...». Общественное положение женщин во Франции. М.: Прогресс, 1981. 175 с.

*Жеребова Н. С.* Лидерство в малых группах как объект социально-психологического исследования // Проблемы социальной психологии. Тбилиси: Изд-во Тбилисского ун-та, 1976. С. 158–161.

*Жеребова Н. С.* Лидерство в малых группах как объект социально-психологического исследования // Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973. С. 54–63.

*Жоли А.* Психология великих людей / Пер. с фр. 2-е изд. СПб., 1890. 344 с.

*Журавлев А. Л.* Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом // Психологический журнал. 1983. Т. 4. № 1. С. 57–67.

*Завьялова Е. К.* Социально-психологическая адаптация женщин в современных условиях (профессионально-личностный аспект): Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1998. 37 с.

*Зайцев Г. К., Зайцев А. Г., Хаптанова Т. Г.* Половое воспитание подростков: ценностное отношение к здоровью // Вопросы психологии. 2002. № 3. С. 33–40.

*Зайцева Е. М.* Изучение качественно-количественной характеристики лидерства в зависимости от уровня развития группы как коллектива // Ученые записки Ярославского и Костромского пединститутов. Вып. 45. Ярославль, 1976. С. 64–70.

*Зайцева Е. М.* Опыт применения рисовально-символической методики в изучении лидерства / Эмоциональные потенциалы коллектива / Уманский Л. И. (отв. ред). Ярославль, 1977. С. 126–129.

*Залужный А. С.* Детский коллектив в процессе его формирования // Педология и воспитание. М.: Работник просвещения, 1928. С. 74–91.

*Залужный А. С.* Детский коллектив и методы его изучения. М.; Л.: Госиздат, 1931. 145 с.

*Залужный А. С.* Учение о коллективе. М.; Л.: Работник просвещения, 1930. 300 с.

*Зацепин В. И.* К вопросу о структуре вертикального общения в коллективе. Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л. 1973. С. 78–93.

*Знаков В. В.* Макиавеллизм и феномен вранья // Вопросы психологии. 1999. № 6. С. 59–70.

*Знаков В. В.* Половые различия в понимании неправды, лжи, обмана // Психологический журнал. 1997. № 1. С. 38–49.

*Ивченкова Н. П., Ефимова А. В., Аккузина О. П.* Установки подростков по отношению к началу половой жизни // Вопросы психологии. 2001. № 3. С. 49–57.

*Ильин Е. П.* Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. СПб.: Питер, 2002. 544 с.

*Каган В. Е.* Когнитивные и эмоциональные аспекты гендерных установок у детей 3–7 лет // Вопросы психологии. 2000. № 2. С. 65–69.

*Каган В. Е.* Стереотипы мужественности женственности и «образ я» у подростков // Вопросы психологии. 1989. № 3. С. 53–62.

*Калинина Е. И.* Женщина и управление: формула успеха. СПб.: Междунар. ин-т «Женщина и управление», 2000. 237 с.

*Карпинская Р. С., Никольский С. А.* Социобиология: Критический анализ. М.: Мысль, 1988. 204 с.

*Келли Г. Ф.* Основы современной сексологии. СПб.: Питер, 2000. 896 с.

*Кле М.* Психология подростка (психосексуальное развитие) /Пер. с фр. М.: Педагогика, 1991. 176 с.

*Клецина И. С.* Гендерная социализация: Учебное пособие. СПб.: Изд-во РГПУ, 1998. 91 с.

*Клецина И. С.* От психологии пола к гендерным исследованиям в психологии // Вопросы психологии. 2003. № 1. С. 61–78.

*Клецина И. С.* Развитие гендерных исследований в психологии на Западе // Иной взгляд: Междунар. альманах гендерных исследований. 2001. Март. С. 18–21.

*Ковалев С. В., Кричевский Р. Л.* Факторы дифференциации лидерства // Вестник МГУ. Сер. 14, Психология. 1978. № 2. С. 26–30.

*Кован Ф. А., Кован К. П.* Взаимоотношения в супружеской паре, стиль родительского поведения и развитие трехлетнего ребенка // Вопросы психологии. 1989. № 4. С. 110–118.

*Козлова Т. З.* Исследование зависимости между самооценкой и оценкой прожитой жизни у пожилых людей // Психология зрелости и старения. 2002. № 1. С. 135–145.

*Коллонтай А.* Социальные основы женского вопроса. СПб., 1909. 431 с.

*Коломинский Я. Л.* Психология взаимоотношений в малых группах. Минск: БГУ, 1976. 350 с.

*Комарова Н. М.* Формирование интересов, склонностей и способностей к управленческим профессиям у старшеклассников в условиях общеобразовательной школы // Прикладная психология. 1997. С. 72–79.

Комплексная социально-психологическая методика изучения личности инженера: Учебное пособие / Чугунова Э. С., Чикер В. А., Михеева С. М. и др. / Под ред. Э. С. Чугуновой. Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. 184 с.

*Кон И. С.* Введение в сексологию. М.: Медицина, 1988. 320 с.

*Кон И. С.* Мужские исследования: меняющиеся мужчины в изменяющемся мире / Введение в гендерные исследования. Ч. I: Учебное пособие / Под ред. И. А. Жеребкиной Харьков: ХЦГИ, 2001; СПб.: Алетейя, 2001. С. 562–605.

*Кони А. Ф.* Психология и свидетельские показания / Новые идеи в философии. Сб. № 9. СПб: Образование, 1913. С. 67–102.

*Короленко Ц. П.* Мифология пола. Канская межрайонная типография, 1994. 282 с.

*Кочеткова Л. П.* Вымирание мужского пола в мире растений, животных и людей. М., 1915. 244 с.

*Краснова О. В.* Сравнительный анализ результатов опроса пожилых людей // Психология зрелости и старения. 2002. № 4 (зима). С. 85–108.

*Кричевский Р. Л.* Детерминанты ролевой дифференциации лидерства в малых группах // Вопросы психологии. 1977а. № 1. С. 28–37.

*Кричевский Р. Л.* Динамика группового лидерства // Вопросы психологии. 1980. № 2. С. 42–52.

*Кричевский Р. Л.* Современные тенденции в исследовании лидерства в американской социальной психологии // Вопросы психологии. 1977б. № 6. С. 119–129.

*Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малых групп: Теоретический и прикладной аспекты. М.: МГУ, 1991.

*Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001. 318 с.

*Кричевский Р. Л., Рыжак М. М.* Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М.: МГУ, 1985. 224 с.

*Крюкова Т. Л.* Социально-психологические характеристики отражения юношеской группой организаторского воздействия лидера (на материале ПТУ): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1986. 20 с.

*Кудряшова Е. В.* Лидерство как предмет социально-философского анализ: Автореф. дис. ... д-ра филос. наук. М., 1996. 41 с.

*Кузьмин Е. С.* Основы социальной психологии. Л.: ЛГУ, 1967. 173 с.

*Кузьмин Е. С., Волков И. П., Емельянов Ю. Н.* Руководитель и коллектив. Л.: Лениздат, 1974. 167 с.

*Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М.* Межличностное общение: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. С. 438–450.

*Куницына В. Н., Меэр К.* Стиль общения в структуре коммуникативных способностей учителя // Материалы науч.-теор. конф. «Актуальные проблемы психологии и педагогики в Казахстане». Ч. II. Алматы, 1990. С. 330–331.

*Лабунская В. А.* Экспрессия человека: общение и межличностное познание. Ростов н/Д: Феникс, 1999. 608 с.

*Ламберт Д.* Доисторический человек: Кембриджский путеводитель / Пер. с англ. Л.: Недра, 1991. 256 с.

*Лебедева Н. М.* Введение в этническую и кросс-культурную психологию: Учебное пособие. М.: Ключ-С, 1999. 224 с.

*Лебедева Н. М., Лунева О. В., Стефаненко Т. Г.* Тренинг этнической толерантности для школьников: Учебное пособие для студентов психологических специальностей. М.: Привет, 2004. 358с.

*Лебон Г.* Психология народов и масс. СПб.: Макет, 1995. 313 с.

*Леви-Строс К.* Печальные тропики / Пер. с фр. М.: Мысль, 1984. 220 с.

*Литвак М. Е.* Секс в семье и на работе. Ростов н/Д: Феникс, 2001. 512 с.

*Лихачев Д. С.* Заметки о русском. М.: Советская Россия, 1981. 71 с.

*Лихачев Д. С.* Земля родная. М.: Просвещение, 1983. 256 с.

*Логвинов И. Н.* Лидерство в учебных группах в регионах «Чернобыльского следа»: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Курск, 1996. 22 с.

*Лопухова О. Г.* Влияние этнокультурных традиций на становление психологического пола личности // Вопросы психологии. 2001. № 5. С. 73–79.

*Лоренц К.* Агрессия (так называемое «зло»). М., 1994.

*Лоренц К.* Кольцо царя Соломона / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Знание, 1980. 208 с.

*Лутошкин А. Н.* Психологический климат первичного производственного коллектива. Кострома, 1978а. 26 с.

*Лутошкин А. Н.* Эмоциональная жизнь детского коллектива. М.: Знание, 1978б. 48 с.

*Лутошкин А. Н.* Эмоциональные потенциалы коллектива. М.: Педагогика, 1988. 128 с.

*Лутошкин А. Н.* Эмоциональные потенциалы первичного коллектива // Эмоциональные потенциалы коллектива / Уманский Л. И. (отв. ред). Ярославль, 1977. С. 7–95.

*Майерс Д.* Социальная психология / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1998. 688 с.

*Мак-Фарленд Д.* Поведение животных: Психобиология, этология и эволюция / Пер. с англ. М.: Мир, 1988. 520 с.

*Мальковская Т. Н.* Выдвижение лидера в среде старших школьников и его влияние на товарищей / Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973. С. 94–119.

*Мангутов И. С., Уманский Л. И.* Организатор и организаторская деятельность. Л.: ЛГУ, 1975. 312 с.

*Мараруица Л. В.* Когнитивные эффекты принятия решений в группе: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2007. 23 с.

*Марищук В. Л., Блудов Ю. М., Плахтиенко В. А., Серова Л. К.* Методики психодиагностики в спорте: Учебное пособие. М.: Просвещение, 1984. 191 с.

*Маслова Н. Ф.* Стиль руководства учителя как способ социально-психологического воздействия // Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973. С. 45–53.

*Мацумото Д.* Психология и культура. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. 416 с.

*Медведев М. И.* Политическое лидерство как объект социолого-психологического исследования: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 1992.

*Мельченко Н. И.* Этнопсихологические исследования в традиционной среде: Монография. Самара: ООО «Офорт», 2006. 238 с.

*Меркина Г. М., Резников Е. Н.* Изучение ценностных ориентаций и социально-психологическая характеристика людей активного пенсионного возраста // Психологический межвузовский

сборник / В. Н. Дружинин, В. В. Спасенников. Вып. 1. Личность и группа в социально-психологических исследованиях. М., 1994. С. 58–68.

*Менегетти А.* Психология лидера. 2-е изд. М.: МГУП, 1999. 142 с.

*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело. 1992. С. 433–562.

Методические указания к лабораторным занятиям по общей психологии / Составители: Бендас Т. В., Иванова Е. Н., Нагаев В. В. Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет, 1982. 103 с.

*Мид М.* Культура и мир детства: Избранные произв. / Пер. с англ. М.: Глав. ред. вост. лит-ры изд-ва «Наука», 1988. 429 с.

*Милграм С.* Эксперимент в социальной психологии. СПб.: Питер, 2000. 336 с.

*Митина О. В., Петренко В. Ф.* Кросс-культурное исследование стереотипов женского поведения (в России и США) // Вопросы психологии. 2000. № 1. С. 68–86.

*Михайлова (Алешина) Е. С.* Методика исследования социального интеллекта: Адаптация теста Дж. Гилфорда и М. Салливена: Руководство по использованию. СПб.: Иматон, 1996. 56 с.

*Михайловский Н. К.* Полн. собр. соч. 4-е изд. Спб., 1906–1914.

*Морган Л. Г.* Лига ходеносауни, или ирокезов. М.: Глав. ред. вост. лит-ры изд-ва «Наука», 1983. 301 с.

*Нажимова Г. Т.* Половой диморфизм: Учебное пособие. Уфа: РИО БашГУ, 2006. 90 с.

*Наэм Дж.* Психология и психиатрия в США: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1984. С. 219–242.

*Нго Тхи Туан Зунг.* Роль социально-психологических факторов в стабилизации молодой семьи во Вьетнаме // Психологический журнал. 1992. Т. 13. № 6. С. 90–92.

*Нечаев А.* Характер человека. М.-; Л.: Гос. изд-во, 1929. С. 91–94.

*Обозов Н. Н.* Лабораторные методы исследования совместной работы / Вопросы психологии. 1977. № 4. С. 129–133.

*Обозов Н. Н.* Мужчина + женщина = ?! СПб., 1995. 68 с.

*Обозов Н. Н.* Психология внушения и конформности. СПб., 1997. 48 с.

*Обозов Н. Н.* Психология менеджмента. Институт развития регионального образования, 1998. 142 с.

*Обозов Н. Н.* Психология управления группой. СПб.: Облик, 1999. 144 с.

Общество в гендерной перспективе: Сб. ст. / Сост. Е. Г. Луковицкая. Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2002. 88 с.

Общество и политика: Современные исследования, поиск концепций / Под ред. В. Ю. Большакова. СПб.: СПбГУ, 2000. 512 с.

*Ожегов С. И.* Словарь русского языка. 16-е изд. М.: Русский язык, 1984. 797 с.

*Ожигова Л. Н.* Гендерная идентичность личности и смысловые механизмы ее реализации: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Краснодар, 2006. 46 с.

*Ожигова Л. Н.* Гендерная интерпретация самоактуализации личности в профессии: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Краснодар, 2000. 22 с.

*Ожигова Л. Н.* Психология гендерной идентичности личности. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2006. 290 с.

*Пайнс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии. СПб.: Питер, 2000. 528 с.

*Панов Е. Н.* Общение в мире животных (Эволюционные и популяционные аспекты поведения животных). Вып. 1. М., 1970. 48 с.

*Панферов В. Н.* Социально-психологическая характеристика ролевой структуры общения в студенческих учебных группах // Социальная психология и социальное планирование. Л.: ЛГУ, 1973. С. 144–152.

*Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971. 351 с.

*Парыгин Б. Д.* Руководство и лидерство // Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973. С. 5–12.

*Парыгин Б. Д.* Социальная психология: Учебное пособие. СПб.: СПбГУП, 2003. 616 с.

*Пашина А. Х.* Взаимосвязь различных видов насилия в отношении женщин и особенностей их эмоциональной сферы // Психологический журнал. 2002. Т. 23. № 6. С. 98–105.

*Петренко В. Ф., Митина О. В.* Психосемантический анализ динамики общественного сознания: На материале политического менталитета. 2-е изд. М.: Изд-во МГУ, 1997. 214 с.

*Петровский А. В.* Теория деятельностного опосредствования и проблема лидерства // Вопросы психологии. 1980. № 2. С. 29–41.

*Пешков В. П.* Социально-психологический анализ управленческой деятельности лидера первичного звена политической организации (теоретико-методологический аспект): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М. 1994.

*Платонов К. К.* Проблемы способностей. М.: Наука, 1972. С. 159–194.

*Платонов Ю. П.* Основы социальной психологии. СПб.: Речь, 2004. 624 с.

*Платонов Ю. П.* Этническая психология. СПб.: Речь, 2001. 320 с.

*Плутарх.* Избранные жизнеописания. В 2 т. / Пер. с древнегреч. М.: Правда, 1986–87. 1200 с.

*Полянский М. С.* Предупреждение отрицательного лидерства в первичных воинских коллективах (социально-психологическое исследование): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1991.

*Попова Л. В.* Проблема самореализации одаренных женщин // Вопросы психологии. 1996. № 2. С. 31–41.

*Почебут Л. Г.* Психология социальных общностей (толпа, социум, этнос). СПб.: СПбГУ, 2002. 176 с.

*Почебут Л. Г.* Социальная психология промышленности: Учебное пособие. СПб., 1995. 126 с.

*Почебут Л. Г.* Социальные общности. Психология толпы, социума, этноса. СПб.: СПбГУ, 2005. 284 с.

Практикум по гендерной психологии / Под ред. И. С. Клециной. СПб.: Питер, 2003. 480 с.

Практикум по экспериментальной и прикладной психологии: Учебное пособие / Вансовская Л. И., Гайда В. К., Гербачевский В. К. и др.; Под ред. А. А. Крылова. Л.: ЛГУ, 1990. 446с.

Промышленная социальная психология / Под ред. Е. С. Кузьмина, А. Л. Свенцицкого. Л.: ЛГУ, 1982. 205 с.

Психологические и психофизиологические особенности студентов / Под ред. Н. М. Пейсахова. Казань: Изд-во Казанского ун-та, 1977. 296 с.

Психология женщины: Хрестоматия / Сост. Криулина А. А. Курск, 1992. 126 с.

Психология менеджмента / Никифоров Г. С., Макшанов С. И., Лущихина И. М. и др.; Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: СПбГУ, 1997. 272 с.

*Рахманкулова С. А.* Гендерные характеристики социального интеллекта студентов: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2005. 26 с.

*Реан А. А.* Агрессия и агрессивность личности // Психологический журнал. 1996. № 5. С. 3–18.

*Реан А. А., Коломинский Я. Л.* Социально-педагогическая психология. СПб.: Питер, 1999. 416 с.

*Резников Е. Н.* Теоретические и методологические проблемы этнической психологии: монография. Минск.: Изд. центр БГУ, 2006. 440 с.

*Робер М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы / Пер. с фр. М.: Прогресс, 1988. 256 с.

*Рогинский Г. З.* Развитие мозга и психики. Л.: Ленинград. газет-журн. и книж. изд-во, 1948. 238 с.

*Рогинский Я. Я.* Проблемы антропогенеза. М.: Высшая школа, 1969. 261 с.

*Рудестам К.* Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М., 1993. 368 с.

Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): Сб. науч. трудов / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973. 143 с.

*Румянцева В. И.* Лидер. Опыт изучения психологии неформального лидерства. СПб.: СПбГТУ, 1996.

*Румянцева В. И.* Социальная психология лидерства в спорте: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Л., 1989. 47 с.

*Русалинова А. А.* Влияние взаимоотношений между мастером и учащимися на формирование коллектива учебной группы ПТУ. М., 1968.

*Свенцицкий А. Л.* Сила власти в зеркале социальной психологии // Общество и политика: Современные исследования, поиск концепций / Под ред. В. Ю. Большакова. СПб.: СПбГУ, 2000. С. 20–56.

*Свенцицкий А. Л.* Социальная психология управления. Л.: ЛГУ, 1986. 176 с.

*Свядощ А. М.* Женская сексопатология. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Медицина, 1988. 176с.

*Семенов В. Е.* Социальная психология искусства. Л.: ЛГУ, 1988. 168 с.

*Семенова Л. Э.* Гендерный анализ стратегии и тактики притязаний у детей старшего дошкольного возраста // Вопросы психологии. 2002. № 6. С. 23–31.

*Сенько Т. В.* Зависимость положения дошкольников в группе сверстников от форм их личностного поведения // Вопросы психологии. 1991. № 4.

*Сенько Т. В.* Базисная структура межличностного взаимодействия в старшем дошкольном возрасте: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1992.

*Сигеле С.* Преступная толпа. Опыт коллективной психологии / Пер. с фр. СПб., 1893. 116 с.

*Сидоренков А. В.* Динамика неформальных подгрупп в группе: социально-психологический анализ. Ростов н/Д: Изд-во Ростовского ун-та, 2004. 320 с.

*Сидоренков А. В.* Неформальные подгруппы в малой группе: социально-психологический анализ. Ростов н/Д: АПСН СКНЦ ВШ, 2003. 436 с.

*Смирнов В. Е.* Психология юношеского возраста. М.: Молодая гвардия, 1929. 334 с.

*Сокол С. С. Политическое* лидерство в обновляющемся обществе: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 1990.

*Соколова Е. Т., Бурлакова Н. С., Лэонтиу Ф.* Связь феномена диффузной гендерной идентичности с когнитивным стилем личности // Вопросы психологии. 2002. № 3. С. 41–51.

*Соловьева С. В., Бендас Т. В.* Об исследовании социально-психологического климата предприятия швейной промышленности // Тез. докл. науч.-практ. конф. молодых ученых и специалистов. Караганда, 1986. С. 106.

*Соловьева С. В., Сабирова Р. Ш., Бендас Т. В.* Выполнение лидерской роли как элемент самопознания для выбора будущей профессии // Профессиональная ориентация молодежи в условиях непрерывного образования: Матер. всесоюз. науч.-метод. конф. Ч. I . Караганда, 1990. С. 143–146.

*Соломка П. В.* Развитие коммуникативных способностей политических лидеров средствами социально-психологического тренинга: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1992. 24 с.

*Сорокина Т. Ю.* Особенности брачно-семейных установок студенческой молодежи: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Самара, 2007. 22 с.

Социальная психология: История, теория, эмпирические исследования / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. 288 с.

Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Отв. ред.: Е. В. Шорохова, Е. С. Кузьмин, О. И. Зотова, В. Е. Семенов. М.: Наука, 1983. 239 с.

Социология и общество. Тезисы Первого Всероссийского социологического конгресса «Общество и социология: новые реалии и новые идеи». СПб., 2000. 646 с.

*Стюарт-Гамильтон Я.* Психология старения. СПб.: Питер, 2002. 256 с.

*Сюллеро Э.* История и социология женского труда. М.: Прогресс, 1973. 237 с.

*Тащева А. И.* Эмпирическое исследование возрастной динамики смысложизненных представлений от юности к пожилому возрасту // Психология зрелости и старения. 2002. № 2. С. 84–109.

*Тимофеев В. И., Филимоненко Ю. И.* Краткое руководство практическому психологу по использованию цветового теста М. Люшера. 3-е изд. СПб.: Иматон, 1999. 24 с.

*Тинберген Н.* Поведение животных / Пер. с англ. М.: Мир, 1978. 192 с.

*Тих Н. А.* Предыстория общества (Сравнительно-психологическое исследование). Л.: ЛГУ, 1970. 311 с.

*Тихомирова Е. И.* Становление школьника-лидера в воспитывающей среде школы: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Оренбург, 2001. 38 с.

*Токарева М. Ю., Донцов А. И.* Меньшинство как источник социального влияния // Вопросы психологии. 1996. № 1. С. 50–61.

Толерантность в межконфессиональном и межэтническом взаимодействии // Материалы междунар. науч.-практ. конференции. Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2005. 404 с.

Толерантность в межкультурном диалоге / Отв. ред.: Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко. М., 2005. 372 с.

*Толочек В. А.* Стилевые характеристики и взаимодействие руководителей в управленческой структуре // Вестник МГУ. Сер. 14, Психология. 1995. № 3. С. 11–20.

*Уманский Л. И.* Личность, организаторская деятельность, коллектив: Избр. труды. Кострома, 2001.

*Уманский Л. И.* Психология организаторской деятельности школьников. М., 1980. С. 82–83.

*Уманский Л. И., Френкель И. А., Лутошкин А. Н. и др.* К проблеме лидерства и его экспериментального изучения в контактных группах школьников и студентов // Вопросы психологии коллектива школьников и студентов: Науч. труды Курского пед. ин-та. Т. 12 (105). Курск, 1972. С. 5–17.

*Усачева Н. А.* Женщина: ее статус, судьба и образ в мировой культуре. Алматы: Гылым, 1994. 218 с.

*Фернхем А., Хейвен П.* Личность и социальное поведение. СПб.: Питер, 2001. 368 с.

*Флотская Н. Ю.* Развитие половой идентичности в онтогенезе: Автореф. дис. ... д-ра. психол. наук. СПб., 2006. 47 с.

*Франселла Ф., Баннистер Д.* Новый метод исследования личности. М., 1988. 234с.

*Фрейд З.* Женственность // Сновидения: Избранные лекции. М.: Водолей, 1991. С. 158–180.

*Фрейд З.* Психология масс и анализ человеческого «я». М., 1925.

*Фрейд З.* Сексуальная жизнь человека. Развитие либидо и сексуальная организация. Об особом типе «выбора объекта» у мужчины. Об унижении любовной жизни // Сновидения: Избранные лекции. М.: Водолей, 1991а. С. 77–157.

*Фрейд З., Буллит У.* Томас Вульф Вильсон, двадцать восьмой президент США. Психологическое исследование / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1992. 287 с.

*Фролов В. А.* Лидерство в системе отношений «депутат-избиратель»: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 1992.

*Фрэзер Д.* Золотая ветвь. Вып. 2. Табу-запреты. М.: Атеист. 1928. 138 с.

*Хайнд Р.* Поведение животных: синтез этологии и сравнительной психологии. М.: Мир, 1975. 855 с.

*Ханджнал Дж.* Европейский тип брачности в ретроспективе // Брачность, рождаемость, семья за три века / Под ред. А. Г. Вишневского и И. С. Кона. М.: Статистика, 1979. С. 14–70.

*Харрис Р.* Психология массовых коммуникаций. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. 448 с.

*Хвостов А. А.* Гендерные особенности организационного поведения // Вопросы психологии. 2004. № 3. С. 29–37.

*Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность / Пер. с нем.; Под ред. Б. М. Величковского. Т. 1. М.: Педагогика, 1986.

*Ходырева Н. В.* Женщины в менеджменте // Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: СПбГУ, 1997. Глава 5.

*Хорни К.* Женская психология. СПб.: Вост.-Европ. ин-т психоанализа, 1993. 222 с.

*Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности (Основные положения, исследования и применение). СПб.: Питер Ком, 1999. 608 с.

*Чалдини Р.* Психология влияния. 3-е межд. изд. СПб.: Питер, 1999. 272 с.

*Чернышев А. С.* Лабораторный эксперимент в исследовании социально-психологических аспектов организованности коллектива // Психологический журнал. 1980. Т. 1. № 4. С.84–94.

*Чернышев А. С.* Социально-психологические основы организованности первичного коллектива: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М., 1980. 41 с.

*Чернышев А. С., Лунев Ю. А., Сарычев С. В.* Аппаратурные методики психологической диагностики группы в совместной деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. 190 с.

*Чернышев А. С, Лунев Ю. А., Лобков Ю. Л., Сарычев С. В.* Психологическая школа молодежных лидеров. М.: Московский психолого-социальный институт, 2005. 275 с.

*Чирикова А.* Женщина во главе фирмы: стратегии успеха // Эко. 1997. № 6. С. 183–191.

*Чугунова Э. С.* Опыт построения модели личности членов инженерного коллектива // Социальная психология: История, теория, эмпирические исследования / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л.: ЛГУ, 1979. С. 252–260.

*Чугунова Э. С., Панферов В. Н., Михеева С. М.* Моделирование социально-значимых качеств личности инженера различного должностного статуса // Партийные и общественные организации в вузе. Каунас, 1975.

*Шахназарян Н. В.* Социально-психологические личностные характеристики лидеров студенческих групп: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Л., 1984.

*Й. Шванцара и коллеги.* Диагностика психического развития. Прага: Авиценум медицинское издательство, 1978. 388 с.

*Гозман Л. Я., Шестопал Е. Б.* Политическая психология. Ростов на/Д: Феникс, 1996. 448 с.

*Шпенглер О.* Закат Европы // Самосознание европейской культуры XX века: Мыслители и писатели Запада о месте культуры в современном обществе / Вступит. статья Р. А. Гальцевой. М.: Политиздат, 1991. С. 8–68.

*Щеглова Т. М.* Формирование профессиональной направленности студентов посредством оптимизации в группе структуры лидерства // Вопросы психологии. 1987. № 1. С. 144–148.

*Эллис Г.* Мужчина и женщина. Этюд о вторичных половых признаках у человека / Пер. с англ. СПб., 1898. 312 с.

Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность / Сост. А. Карелин. М.: АСТ, 1997. 375 с.

*Юрьев А. И.* Введение в политическую психологию. СПб., 1992.

*Якунин В. А.* Различия в индивидуально-психологических характеристиках личности студентов с противоположным социально-психологическим статусом в группе // Психология производству и воспитанию. Л.: ЛГУ, 1977. С. 170–177.

*Ярошевский М. Г.* Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива // Вопросы психологии. 1978. № 3. С. 40–53.

*Aasland M. S., Skogstad A., Einarsen S.* Behaviorial Model of Destructive Leadership / Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 84.

*Abdel-Khalek A. M., Alansari B. M.* Gender differences in anxiety among undergraduates from ten Arab countries // Social Behavior and Personality. 2004. Vol. 32. № 7. P. 649–656.

*Aberbach D.* Charisma and attachment theory: a crossdisciplinary interpretation // International journal of psychology. 1995. Vol. 76. № 4. P. 845–855.

*Abraham W. T., Cramer R. E., Fernandez A. M., Mahler E.* Infidelity, race and gender: an evolutionary perspective on asymmetries in subjective distress to violations-of-trust // Current Psychology. Winter 2001–2002. Vol. 20. № 4. P. 337–348.

*Acker J.* Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 49–61.

*Adams J., Rice R. W., Instone D.* Follower attitudes toward women and judgments concerning performance by female and male leaders // Academy of management journal. 1984. Vol. 27. № 3. P. 636–643.

*Allan A., Dawson D., Allan M. M.* Prediction of the risk of male sexual reoffending in Australia // Australian psychologist. 2006. Vol. 41. № 1. P. 60–68.

*Anderson G., Airikka M.-L., Buhrman M., Kaldo V.* Dimensions of perfectionism and tinnitus distress // Psychology, Health and Medicine. 2005. Vol. 10. № 1. P. 78–87.

*Anderson N. A.* Functional measurement of social desirability // Sociometry. 1973. Vol. 36. № 1. P. 89–98.

*Antonopoulou Ch.* Sexual attitudes of politicians and attitudes toward violence against women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 388.

*Apfelbaum E.* The role of popular culture in women's ways of overcoming socio-cultural demands / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 278.

*Arman G., Okay B.* Through the Glass Ceiling: Do Women Executives Lend a Hand to their Female Subordinates / Sustainable Work: Promotion Human and Organizational Vitality: The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology. Stockholm, 2007. P. 16.

*Armilla J.* Anxiety in taking the role of the leader // Journal of abnormal and social psychology. 1964. Vol. 68. № 5. P. 550–552.

*Armstrong T. G., Heideman G., Corcoran K. J., Fischer B., Medina K. L., Schafer J.* Disagreement about the occurrence of male-to-female intimate partner violence: a qualitative study // Family and community health. Vol. 24. № 1. P. 55–75.

*Ashkanasy N. M., Kennedy J., Trevor-Roberts E.* Organizational culture and leadership in Australlia and New Zeland / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 48.

*Ashour A. S.* Further discussion of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness // Organizational behaviour and human performance. 1973. Vol. 9. P. 369–376.

*Ashour A. S.* The contingency model of leadership effectiveness: an evaluation // Organizational behaviour and human performance. 1973. Vol. 9. P. 339–355.

*Athanasiadou C.* Postgrtaduate women talk about family and career: the discoursive reproduction of gender difference // Feminism and psychology. 1997. Vol. 7. № 3. P. 321–327.

*Athenstaedt U.* The bidimensional multifaceted structure of gender role identity / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 394.

*Avallone F., Paplomatas A., Farnese M. L.* Organizational health: a multidimensional questionnaire / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 225–232.

*Avsec A., Musek J.* Balance model of orientation toward self and toward others: implications for self-esteem / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 323.

*Aycan Z., Eskin M.* Psychological well-being and work performance of dual-career couples with 0–6 year-old child(ren) / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 382.

*Baban A.* Gender differences in perception of sexuality and reproductive behaviour / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 137.

*Bade M.* Emotional intelligence, anger and irrational beliefs among college students / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 321.

*Baillien E., Neyens I., de Witte H.* Task-, team- and organizational risk factors for mobbing at work: a qualitative study / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 217–223.

*Bales R. F.* Interaction process analysis: a method for the study of small groups. Addison Wesley: Reading Mass, 1950. 203 p.

*Bartol K. M., Martin D. C.* Women and men in task groups / Ashmore R. D., Delboca F. K. (eds) The social psychology of female-male relations. N. Y., L.: Academic Press. 1986. P. 259–310.

*Bartone Paul T., Snook S. A., Tremble T. R.Jr.* Cognitive and personality predictors of leader performance in West point cadets // Military Psychology. 2002. Vol. 14. № 4. P. 321–338.

*Bass B. M., Riggio R. E.* Transformational leadership. — 2nd ed. — L.: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.–282 p.

*Baumeister R. F., Sommer K. L.* What do men want? Gender differences and two spheres of belongingness: comment on Cross and Madson (1997) // Psychological bulletin. 1997. Vol. 122. № 1. P. 38–44.

*Beaudoin C., Elliott L., Moses S., Teff B.* Asessing the risk and protective factors involved inprotected adolescent sexual activity / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 16.

*Bell J. E., Nkomo S. M.* Our separate ways: barriers to advancement / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 343–361.

*Bem S. L.* Probing the promise of androgyny / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 206–225.

*Bem S. L.* Gender schema theory and its implications for child development: raising gender-aschematic children in a gender-schematic society / Ibid. P. 226–245.

*Benbow C. P., Stanley J. C.* Sex differences in mathematical reasoning ability: more facts / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 336–340.

*Bendas T.* Cooperative and Competitive Leadership Models: Gender and Cross-Culture Investigation / Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 64–65.

*Bendas T.* Family Situation and Psychological Well-being of University's Managers: Gender and Cultural Differences / Sustainable Work: Promotion Human and Organizational Vitality: The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology. Stockholm, 2007. P. 18.

*Bendas T. V.* Gender and cultural differences of student leaders in success, sexual attractiveness and leadership style / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 73.

*Bendas T.* University manager: gender and cultural differences in effectiveness, motivation and identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 21.

*Bengtsson M.* Parential identification-genealogies of power / knowledge and subject strategies 1959–1993 Sweden as a case study / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 89.

*Bergman B.* Gender equity and health / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 17.

*Bergstrom-Walan M. B.* Sex in Sweden: sex education in schools; two large studies of sexual behaviour / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 45.

*Bertling U. M.S., Sandel R.* Different gender patterns found refute biased conclusions about psychopathology in eaelier drug abuse research / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 137.

*Bielawska-Batorowicz E.* Maternal prenatal attachment in different types of reproductive problems / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 16.

*Blackman L.* New feminities and possible freedoms: Princess Diana and the modern woman / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 278.

*Blake-Beard S.* Mentoring relationships through the lens of race and gender / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 287–294.

*Bons P. M., Fiedler F. E.* Changes in organizational leadership and the behaviour of relationship and task-motivated leaders // Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21. № 3. P. 453–473.

*Bonta B. D.* Cooperation and competition in peaceful societies // Psychological bulletin. 1997. Vol. 121. № 2. P. 299–320.

*Bossink C., Van der Velde M. F.G., Jansen P. G.W.* Dual earners' willingness to accept an international assignment identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. S51.

*Bostik K. E., Everall R. D.* Healing from suicide: adolescent perceptions of attachment relationships // British journal of guidance and counselling. 2007. Vol. 35. № 1. P. 79–96.

*Bourgeault I. L., Luce J., MacDonald M.* The caring dilemma in midwifery: balancing the needs of midwives and clients in a continuity of care model of practice // Community, work and family. 2006. Vol. 9. № 4. P. 389–406.

*Bouwen R., Craps M., Dewulf A.* Knowledge discourses and implications for inclusion and exclusion / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 63–72.

*Brenner O. C. Tomkiewicz E.C., Schein V.E.* The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited // Academy of management journal. 1989. Vol. 32. № 3. P. 669.

*Bresnen M. J.* All things to all people? Perception, attributions and constructions of leadership // Leadership quarterly. 1995. Vol. 6. № 4. P. 495–513.

*Burke R. J.* Organizational values, work experiences and satisfaction among managerial and professional women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 233.

*Burke R. J.* Women in management: recent international research findings / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 233.

*Buttner E.H., Moore D. P.* Women's organizational exodus to enterprenership: self-reported motivations and correlates with success // Small business management. 1997. Vol.35. № 1. P. 34–46.

*Buunk B. P., Nauta A., Molleman E.* In search of the true group animal: the effects of affiliation orientation and social comparison orientation upon group satisfaction // European J. of personality. 2005. Vol. 19. № 1. P. 69–81.

*Byrne D., Griffitt W.* Similarity and awareness of similarity of personality characteristics of determinants of attraction // Journal of experimental research in personality. 1969. Vol. 3. № 3. P. 179–186.

*Byrne D., London O., Keith R.* The effects of physical attractiveness sex and attitude similarity on interpersonal attraction // Journal of personality. 1968. Vol. 36. № 2. P. 259–271.

*Cabral B. E.* Ecological education of infant sexuality from the gender perspective / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 439.

*Cabuk N.* Gender relations in Turkish labour market identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 44.

*Calas M. B., Smircich L.* Dangerous liaisons: the feminine in management meets globalization / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 387–400.

*Calhoun P. S., Smith W. P.* Integrative Bargaining: Does gender make a difference? / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 108–117.

*Cann A., Siegfried D.* Gender stereotypes and dimensions of effective leader behaviour // Sex roles. 1990. Vol. 23. № 7 / 8. P. 413–419.

*Carli L. L., Eagly A. H.* Gender, hierarchy, and leadership: an introduction // Journal of social issues. 2001. Vol. 57. № 4. P. 629–636.

*Cassimjee N.* The perceptions of urban black youth on gender specific sexual-risk behaviours: a South African study / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 45.

*Cattell R. B.* Personality and social psychology. San Diego: Knapp, 1964. P. 456–465; 499–507.

*Cattell R. B., Kline P.* The scientific analysis of personality and motivation. N. Y.: Acad. Press, 1977. 385 p.

*Cemborain E. E.* The Glass Ceiling and the Glass Escalator in the Cooperatives: Participation of Women in Governing Councils of MCC Cooperatives (Spain) / Sustainable Work: Promotion Human and Organizational Vitality: The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology. Stockholm, 2007. P. 37.

*Chaby L., Fiori N, Renault B.* Differences in faces incongruity processing as function of age, sex and presentation time / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 419.

*Chehrari S.* Female psychology: a review / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 22–38.

*Cheung F. M.* Applying psychology to set up the Egual Opporttunities Comission in Hong Kong / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stocholm. 2000. P. 280.

*Chinnici J. P.* Reception of Vatican II in the United States // Theological Studies. 2003. Vol. 64. P. 461–494.

*Chmiel N.* Measuring the Invisible: Self-Report Minor Injuries, and their Relationship to Safety Behaviour and Safety Climate in the Workplace / Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 183.

*Chodorow N.* Feminism and difference: gender, relation and difference in psychoanalitic perspective / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 249–264.

*Chong A., Lee M., Thomas D. S.* Leadership perception in cross-cultural context: pakena and pacific islandes in New Zealand // Leadership Quarterly. 1997. Vol. 8. № 3. P. 275–293.

*Chou K.-L., Ho A. H.Y, Chi I.* Age, gender, and the underutilization of mental health services: the influence of help-seeking attitudes // Aging and mental health. 2006. Vol. 10. № 6. P. 583–591.

*Christie R., Geis F. S.* (eds) Studies in machiavellianism. San Diego: Academic Press. 1970. 415 p.

*Clifford C., Coch T. J.* The relationship between leadership and personality attributes perceived by followers // Journal of social psychology. 1976. Vol. 64. № 1. P.57–64.

*Collinson D. L., Hearn J.* Breaking the silence: on men, masculinities and managements / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 75–86.

Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. 237 p.

*Copeland C. L., Driskell J. E., Salas E.* Gender and reactions to dominance. Special issue: gender in the work-place // Journal of social behavior and personality. 1995. Vol. 10. № 6. P. 53–68.

*Corsi J.* Stopping battering behavior in the Latin culture / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 388.

*Cox E.* Leading women. Sudney: Random House. 1996. 326 p.

*Cramer R. E., Abraham W. T., Johnson L. M., Manning-Ryan B.* Gender difference in subjective distress to emotional and sexual infidelity: evolutionary or logical inference explanation? // Current psychology. 2001. Vol. 20. Winter. P. 327–336.

*Cravens R. W., Worchel Ph.* The differential effects of rewarding and coersive leaders on group members differing in locus of control // Journal of personality. 1977. Vol. 45. № 1. P. 150–168.

*de Cremer D.* When authorities influence followers' affect: the interactive effect of procedural justice and transformational leadership // European journal of work and organizational psychology. 2006. Vol. 15. № 3. P. 322–351.

*Cropley M., Dijk D.-J., Stanley N.* Job strain, work rumination, and sleep in school teachers // European journal of work and organizational psychology. 2006. Vol. 15. № 2. P. 181–196.

*Cross S.E., Madson L.* Models of the self: self-construals and gender // Psychological bulletin. 1997. Vol. 122. № 1. P. 5–37.

*Dansereau F.* A dyadic approach to leadership: creating and nurturing this approach under fire // Leadership quarterly. 1995. Vol. 6. № 4. P. 479–490.

*Dastmalchian A., Javidan M.* Effective leadership and culture in Iran: an empirical study / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 49.

*Davies B.* Psychology's gendered subject: discourse, agency and desire / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 181.

*Davies M. F.* Socially desirable responding and impression management in the endorsement of love styles. // I. of Psychology. 2001. Vol. 135. P. 562–560.

*Day D. R., Stogdill R. M.* Leader behaviour of male and female supervisors: a comparative study // Personnel psychology. 1972. Vol. 25. P. 353–360.

*DeBiaggi. S. D.D.* Changing gender roles in a new space: Brazillian immigrant families in the U. S. / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 306.

*DelBoca F. K., Ashmore R. D.* Male-female relations: a summing up and notes toward a social-psychological theory / Ashmore R. D., Delboca F. K. (eds) The social psychology of female-male relations. N. Y., L.: Academic Press. 1986. P. 311–332.

*Delgado M. C., Martin M. F.* Gender effect on management skills / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 72.

*Den Hartog D. N., Dorfman P. et al.* Leadership across cultures: are attributes of charismatic / transformational leadership universally endorsed? Ibid. P.49.

*Den Hartog D. N., Maczynski J., Motowidlo S. J., Jarmuz S. et al.* Cross-cultural perceptions of leadership: a comparison of leadership and societal and organizational culture in the Netherlands and Poland // Polish psychological bulletin. 1997. Vol.28. № 3. P. 255–267.

*Denmark F. L.* The older woman: myth and realities about ageing and death / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 191.

*Dienesch R. M., Liden R. C.* Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development // Academy of management review. 1986. Vol. 11. № 3. P. 618–634.

*Dilchert S., Ones D. S., Davis R. D., Rostow C. D.* Group differences in detected counterproductivity among enforcement personnel: implications for organizational diversity / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 203–208.

*Dilchert S., Ones D. S., van Rooy D. L., Viswesvaran Ch.* Emotional intelligence: New! Useful? / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 161–168.

*Dimenstein M.* The woman's discuss about prematurity in a public maternity in Brazil / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 439.

*Divinagracia L. A.* Information technology and career development of women enterpreneurs in South-East Asia / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 233.

*Dobbins G. H., Platz S.* Sex differences in leadership: how real are they? // Academy of management review. 1986. Vol. 11. № 1. P. 118–127.

*Dorfman P. W., Howell J. P., Hibino S., Lee J. K. et al.* Leadership in Western and Asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures // Leadership quarterly. 1997. Vol. 8. № 3. P. 233–274.

*Downey H. K., Sheridan J. E., Slokum J. W.* The path-goal theory of leadership: a longitudinal analysis // Organizational behaviour and human performance. 1976. Vol. 16. № 1. P. 156–176.

*Drejhammar I.-B. E.* Organizational development and equality between sexes / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 382.

*Duerst-Lahti G., Kelly R. M.* On governance, leadership and gender / Gender power, leadership and governance. 1995. P. 11–37.

*Dvoriantchikov N. V., Tkachenko A.* Sex-role internalisation of persons with sexual deviations / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

*van Dyck C., Homsma G. J.* "Yes, it's my fault, but I couldn't help it". How acknowledging control and responsibility can be just one breadge too far / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 119–124.

*Eagly A. H.* Leadership style and role differentiation as determinations of group effectiveness // Journal of personality. 1970. Vol. 38. № 4. P. 509–524.

*Eagly A. H., Johnson B. T.* Gender and leadership style: a meta-analysis // Psychological bulletin. 1990. Vol. 108. № 2. P. 233–256.

*Eagly A. H., Karan S. J., Makhijani M. G.* Gender and effectivenes of leaders: a meta-analysis // Psychological bulletin. 1995. Vol. 117. № 1. P. 125–145.

*van Eeden Chr., Wissing M.* Gender and psychological well-being: trends in South African findings / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 72.

*Ehrenreich B.* Nickeled and dimed: on (not) getting by in America / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 295–307.

*Elkadi S., Clark M. S., Dennerstein L., Guthrie J. R., Bowden S. C., Henderson V. W.* Normative data for Australian midlife women on category fluency and a short form of the Boston Naming Test // Australian psychologist. 2006. Vol. 41. № 1. P. 37–42.

*Elkadi S., Clark M. S., Dennerstein L., Guthrie J. R., Bowden S. C., Henderson V. W.* Normative visuospatial performance in Australian midlife women // Australian psychologist. 2006. Vol. 41. № 1. P. 43–47.

*Elvin-Novak Y., Thomsson, H.* Motherhood as idea and practice. A discursive understanding of employed mothers in Sweden / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 306.

*Ely R. J.* Leadership: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 153–158.

*Ely R. J., Foldy E. G.* Diversity: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 321–326.

*van Engen, Marloes L., van der Leeden, Rien, Willemsen, Tineke M.* Gender, context and leadership styles: a field study // J. Of occupational and organizational psychology. 2001. Vol. 74. P. 581–598.

*Enloe C.* It takes two / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 423–427.

*Eskilson A., Willey M. G.* Sex composition and leadership in small groups // Sociometry. 1976. Vol. 39. P. 183–194.

*Eskin M., Aycan M.* Predictors of preschool children's behavioral problems in dual-career families / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 383.

*Estabrooks P. A., Munroe K. J., Fox E. H., Gyurcsik N. C., Hill J. L., Lyon R., Rosenkranz S. and Shannon V. R.* Leadership in physical activity groups for older adults: a qualitative analysis // Journal of aging and physical activity. 2004. Vol. 12. P. 232–45.

*Eysenck H. I., Eysenck S. B.* Personality structure and measurement. L. 1970. P. 171–250.

*Fairhurst G. T.* The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: a discourse analysis // Communication monographs. 1993. Vol. 60. Dec. P. 321–351.

*Farh J. L., Dobbins G. H., Cheng B.-S.* Cultural relatively in action: a comparison of self-ratings made by chinese and U. S. workers // Personnel psychology. 1991. Vol. 44. № 1. P. 129–147.

*Farrell D. P., Taylor M.* Sexual abuse by Clergy and why it is different a review of survivors experiences / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 45.

*Fasting K., Brackenridge C., Sundgot-Borgen J.* Sexual harassment in and outside experienced by female athletes and non-athletes / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 215.

*Feingold A.* Gender differences in personality: a meta-analysis // Psychological bulletin. 1994. Vol. 116. № 3. P. 429–456.

*Fiedler F. E.* Leadership and leadership effectiveness traits: a reconceptualization of the leadership trait problem / Leadership and interpersonal behavior / Petrullo L., Bass B. N. (eds) Y.: Holt a.c. 1961. P. 179–186.

*Fiedler F. E.* The contingency model a reply to Ashour // Organizational behaviour and human performance. 1973. Vol. 9. P. 356–368.

*Fiedler F. E.* Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findins // Psychological bulletin. 1971. Vol.76. № 2. P.128–148.

*Fiedler F. E., Leister A. F.* Leader intelligence and task performance: a test of a multiple screen model // Organizational behaviour and human performance. 1977. Vol. 20. P. 1–14.

*Figueredo A. J., Koss M. P.* The evolutionary psychology of blame and retribution in male sexual aggression / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 411.

*Fine M. G.* Building successful multicultural organizations: challenges and opportunities / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 308–317.

*Fleming E. G.* A factor analysis of the personality of high school leaders // Journal of Applied Psychology. 1935. Vol. 19. P. 595–605.

*Fletcher J. K.* The greatly exaggerated demise of heroic leadership: gender, power, and the myth of the female advantage / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 204–210.

*Fletcher J. K., Ely R. J.* Introducing gender: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 3–9

*Foldy E. G., Creed W. E.D.* Action learning, fragmentation and the interaction of Single-, Double-, and Triple-loop change: a case of Gay and Lesbian workplace advocacy / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 242–257.

*Forster J.* Ludendorff and Hitler in perspective: the battle for the German Soldier's mind, 1917–1944 / / War in History. 2003. Vol. 10. № 3. P. 321–334.

*Fotinatos R. S.J.* Gender differences and job stress in relation to social class / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 17.

*Frankenhaeuser M.* Ancient humans in the newborn millennium: stress and gender perspectives / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 203.

*Friedman A. F., Sasek J., Wakefield J. A.* Subjective ratings of Cattell' s Personality Factors // Journal of personality assesment. 1976. Vol. 40. № 3. P. 302–305.

*Fuckman B. W.* Personality structure, group composition and group functioning // Sociometry. 1964. Vol. 27. № 4. P. 469–487.

*Game A. M.* Anger Emotions in Supervisory Relationships: The Role of Relational Models / Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 103.

*Geier J. G.* A trait approach to the study of leadership in small groups // Journal of communication. 1936. Vol. 17. № 4. P. 316–323.

*Gerber G. L.* Social acceptability of hypothetical married couples and their relationships // The journal of psychology. 1989. Vol. 124. № 5. P. 575–586.

*Giannantonio C., Olian J. D., Carroll S.* An experimental study of gender and situational effects in a performance evaluation of a manager // Psychological reports. 1995. Vol. 76. № 3. Pt.1. P. 1004–1006.

*Gibb C. F.* Leadership / Handbook of social psychology / C.Lindsey, E.Aronson (eds.). 2-d ed. Vol. 4. 1969. P. 205–282.

*Gilbert L. A., Bravo M.* Illuminating gendered discourses about technology in the middle school classroom / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 352.

*Gill S., Davidson M.* Problems and pressures facing lone mothers in management and professional occupations a pilot study / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 233.

*Gilligan C.* In a differences voice: women's conceptions of self and of morality / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 278–320.

*Glavnyk O. P.* Psychological conditions for realization of gender approach in the process of school management / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 322.

*Glueck J.* Gender differences in spatial reasoning strategies / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 394.

*Grau R., Agut S.* Gender differences on burnout / engagement among Spanish students / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 439.

*Green S. G., Nebeker D. M., Boni M. A.* Personality and situational effects on leader behaviour // Academy of management journal. 1976. Vol. 19. № 2. P. 184–194.

*Griffith J.* Multilevel analysis of cohesion's relation to stress, well-being, identification, disintegrati-on, and perceived combat readiness // Military Psychology. 2002. Vol. 4. № 3. P. 217–239.

Group dynamics / Cartwright D., Zander A. (eds.) 2 ed. L. 1960. 826 p.

*Guareschi N. M. de F., Petronilla P. A., Giannechini L., Oliveira F., Richter A. R.* "O Ficar": girls' and boys' new perspectives on gender relations / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 352.

*Gumpert C. H., Cumpert C., Lindblad F.* Expert witnesses in legal proceeding concerning child sexual abuse: an interdisciplinary multiple case study / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 411.

*Haaving H.* Understanding women in the psychological mode challenges from the experiences of Nordic women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 272.

*Haldeman D. C.* Research on homosexuality: a cross-cultural view of social policy and clinical practice / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 44.

*Halkits P., Parsons J.* Oral sex and the HIV negative gay man / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 45.

*Hall D. T.* (About book by Gallese L. R. "Women like us: what is happened to the women of the Harvard Bussiness School who had the first chance to make it to the top" // Academy of management review. 1986. Vol. 11. № 4. P. 870–871.

*Halpin G., Halpin G.* Women in the world of work: engineering identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 145.

*Halstead J. M., Waite S.* Living in different Worlds': gender differences in the developing sexual values and attitudes of primary school children // Sex education. 2001. Vol. 1. № 1. P. 59–76.

*Hamblin R. L., Keith M., James A.* Group morale and competence of the leader // Sociometry. 1961. Vol. 24. № 3. P. 295–311.

*Hammer T. H., Dachler H. P.* A test of some assumptions underlying the path-goal model of supervision: some suggested conceptual modifications // Organizational behavior and human performance. 1975. Vol. 14. P. 60–75.

Handbook of personality theory and research / Borgatta E. F., Lambert W. W. (eds). Chicago: McNally and Co. 1968. P. 890–899.

*Hansez I., de Keyser V., D'Hoore W., Vandenberghe C., Vlerick P.* Flexibility practices and changes in work environments: impact on worker well being / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 171–177.

*Hansson B., Hornquist J. O.* Change and status in quality of life (QoL) in northern Sweden in 1997/98: by age and gender / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 72.

*Harb L. A.* Sexual abuse during childhood: liberation of trauma through past lives regression / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 335.

*Hardy R. C.* A test of the poor leader-member relation cells of the contingency model on elementary schools children // Child development. 1976. Vol. 46. № 4. P. 958–964.

*Haug F.* Memory work; questions concerning methods in feminist research / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm. 2000. P. 89.

*Hedges L. V.* Estimate of effect size from a series of independent experiments // Psychological bulletin. 1982. Vol. 92. № 2. P. 490–499.

*Hedges L. V., Olkin I.* Statistical methods for meta-analysis. San Diego: Academic Press. 1985. 369 p.

*Heilman M.E., Block C. J., Martell R. F., Simon M. C.* Has anything changed? Current characterizations of men, women and managers // Journal of applied psychology. 1989. Vol. 74. № 6. P. 935–942.

*Heinsman H., Koopman P. L., van Muijen J. J.* Competency management: a literature review / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 39–46.

*Helgesen S.* the female advantage / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 26–33.

*Hennig M., Jardim A.* The managerial woman / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 16–25.

*Herencia C.* Riding in the back of two cultures: issues of family and gender in the eyes of Peruvian children / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 137.

*Herek G. M.* Gender gaps in public opinion about lesbian and gay men // Public Opinion Quarterly. 2002. Vol. 66. P. 40–66.

*Hiers J. M., Heckel R. V.* Seating choice, leadership and locus of control // Journal of social psychology. 1977. Vol. 103. № 2. P. 313–314.

*Hill N. C., Ritchie J. B.* The effects of self-esteem on leadership and achievement : a paradigm and a review // Group and organization studies. 1977. Vol. 2. № 4. P. 491–503.

*Hinton B. L., Barrow J. C.* Personality correlates of the reinforcement propensities of leaders // Personnel psychology. 1976. Vol. 29. № 1. P. 61–66.

*Hirose Y., Taresawa Y., Okuda T.* Collective action and subordinate group identity in a simulated society game // Japanese psychological research. 2005. Vol. 47. № 1. P. 12–21.

*Hochschild A. R.* The Nanny Chain / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 401–407.

*Hodson R.* Management behavoiour as social capital: a systematic analysis of organizational ethnographies // British J. of industrial relations. 2005. Vol. 43. № 1. P. 41–65.

*Hoel H., Cooper C.* Gender equalities in the experience of workplace bulling and abuse identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. S89.

*Hogben M., Ledsky R., Middlestadt S., Vandevanter N., Messeri P., Merzel C., Bleakley A., Malotte C. K., Sionean C. K., Lawrence J. S.St.* Psychological mediating factors in an intervention to promote adolescent health care-seeking // Psychology, Health and Medicine. 2005. Vol. 10. № 1. P. 64–77.

*Holvino E.*(a) Complicating gender: the simultaneity of race, gender, and class in organization change (ing) / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 87–98.

*Holvino E.*(b) Complicating gender: the simultaneity of race, gender, and class in organization change (ing) / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 258–265.

*Holvino E.* Globalization: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 381–386.

Homosexual activity and psychiatric disorders // Harvard mental health letter. 2001. Vol. 18. P. 4–5

*Horner M. S.* Toward an understanding of achievement-related conflicts in women / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 165–184.

*Horng R.-I., Chen P.-H.* Correlates of sex-role egalitarianism on employment: a study of Tajwan / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 72.

*House R. J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A.* GLOBE: the global leadership and organizational behavior effectiveness research program // Polish psychological bulletin. 1997. Vol. 28. № 3. P. 215–254.

*Hovelius E.* Attitudes toward equalty, sexuality and sex-role identity in Swedish women and men students / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 439.

*Howell J. P., Bowen D. E., Dorfman P. W., Kerr S. et al.* Substitudes for leadership: effective alternatives to ineffective leadership / Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations / Vecchio R. P. (ed). Notre Dame. 1997. P. 381–395.

*Hrebickova M., Klimusova H., Rehulkova O.* The five factor of Eve: a comparison of the personality structure in women from different occupational groups identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 475.

*Hunter E. C., Jordan A. M.* An analysis of qualities associated with leadership among college students / / Journal of educational psychology. 1939. Vol. 30. P. 497–509.

*Husain A., Daga N.* Quality of life and social family role stress among working women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 16.

*Hustone T. L., Aschmore R. D.* Women and men in personal relationships / Ashmore R. D., Delboca F. K. (eds) The social psychology of female-male relations. N. Y., L.: Academic Press. 1986. P. 167–210.

*Impett E.* A., *Peplau L. A., Gable S. L.* Approach and avoidance sexual motives: implications for personal and interpersonal well-being // Personal relationships. 2005. Vol. 12. № 4. P. 465–482.

*Isaksson K., Johansson G., Lindroth S., Sverke M.* Women's career patterns in Sweden: a life event approach // Community, work and family. 2006. Vol. 9. № 4. P. 479–500.

*Islamoglu G., Boru D.* Power distance and trust / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 105–112.

*Ivey D. C., Conoley C. W.* Influence of gender in family evaluations: a comparison of trained and untrained observer perceptions of matriarhal and patriarhal family intervieus // Journal of family psychology. 1994. Vol. 8. № 3. P. 336–346.

*Javidan M.* GLOBE: the research program, objectives and key findings / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 48.

*Javidan M., Bemmels B., Kay S., Dastmalchian A.* Superior and subordinate gender and the acceptance of superiors as role models // Human relations. 1995. Vol. 48. № 11. P. 1271–1284.

*Jo E.* Gender role conflict and emotionality of Korean men / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 353.

*Johnson C.* Gender and formal authority // Social psychology quarterly. 1993. Vol. 56. № 3. P. 193–210.

*Johnson C.* Gender, legitimate authority and leader-subordinate conversations // American sociological review. 1994. Vol. 59. № 1. P. 122–135.

*Johnson R. W., Ryan B. J.* A test of the contingency model of leadership effectiveness // Journal of applied social psychology. 1976. Vol. 6. № 2. P. 177–185.

*de Jong J., Schalk R.* Employment strategy, the psychological contract, and perception of trust, fairness, and equity among temporary workers / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 81–88.

*Jorstad J.* Narcissism and leadership: some difference in male and female leaders // Leadership and organization development journal. 1996. Vol. 17. № 6. P. 17–23.

*Kalmin M.* Attitude alignment in marriage and cohabitation: the case of sex-role attitudes // Personal relationships. 2005. Vol. 12. № 4. P. 521–536.

*Kanter R. M.* Men and women of the corporation / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 34–48.

*Karppinen V., Huuhtanen M., Maaniemi J.* Fair pay is fair play: understanding the conceptions behind perceived gender equal pay treatment / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 89–94.

*Katz P. A.* Gender identity: development and consequences / Ashmore R. D., Delboca F. K. (eds) The social psychology of female-male relations. N. Y., L.: Academic Press. 1986. P. 21–68.

*Kawalec E., Pajak A., Szczudlik A.* Cognitive function in men and women at age 65–78 years residents of Polish rural province. The CASCADE Krakov Project / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 439.

*Keller R. T.* A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations // Journal of applied psychology. 1989. Vol. 74. № 2. P. 208–212.

*Kelly M. P.F.* Maquiladoras: the view from the inside / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing. 2003. P. 408–422.

*Kelly R. M.* Offensive men, defensive women: sexual harassment, leadership and management / Gender power, leadership and governance. 1995. P. 195–209.

*Kenmo R.* Let the personality bloom: a blue thread towards life balance in your living-space . Stockholm: Humanconsult, 2005. 220 p.

*Kenny M. C., Runyon M.* Eating diturbances, health, life stressors, and sexuality issues among males / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 45.

*Kent R. L., Moss S. E.* Effects of sex and gender role on leader emergence // Academy of management journal. 1994. Vol. 37. № 5. P. 1335–1346.

*Kerr M., Stattin H.* Gender differences in long term correlates of childhood and adolescent shyness / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 98.

*Khaleefa O. H., Al-Gharaiben F.* Gender differences in progressive matrices standard and GPA in Bahrain: discussion by participants / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 352.

*Khanna J. L.* Cultural contrasts in views about ageing and death between East and West / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 191.

*Klagge J.* Defining, discovering and developing personal leadership in organizations // Leadership and organization development journal. 1996. Vol. 17. № 5. P. 38–45.

*Klein K. J., House R. J.* On fire: charismatic leadership and levels of analysis / Leadership: the multiple-level approaches: contemporary and alternative. Monographs in organizational behavior and industrial relations. Vol. 24. Part B. / Dansereau F., Yammarino F. J. (eds). Stanford. 1998. P. 3–52.

*Kleingeld A., van Mierlo H.* The effect of goal setting and task strategies on team performance on interdependent tasks: rebuilding an experiment / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 47–54.

*Klein-Hessling J., Lohause E., Ball J.* Psychological predictors of health-related behaviour in children / / Psychology, Health and Medicine. 2005. Vol. 10. № 1. P. 31–43.

*Knotkova H., Mokrejs P.* Age and gender differences in ocupational stress in teachers identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 186.

*Kolb D. M.* Gender and the Shadow negotiation / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 129–134.

*Kolb D. M.* Negotiation: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 101–107.

*Kolb D. M., Fletcher J. K., Meyerson D. E., Merrill-Sands D., Ely R. J.* Making change: a framework for promoting gender equity in organizations / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 10–15.

*Komives S. R.* The relationships of same- and cross-gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in Residence Hall Units // Sex roles. 1991. Vol. 24. № 5 / 6. P. 355–363.

*Korabik K., van Kampen J.* Gender, social support and coping with work stressors among managers. Special issue: gender in the workplace // Journal of social behavior and personality. 1995. Vol. 10. № 6. P. 135–148.

*Kornienko D. S.* Gender differences in communication activity / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 353.

*Kovacs M., Nguyen L., Lan A.* Ideology and stereotypes: the case of gender / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 216.

*Kozlowsky S. W.J., Doherty M. L.* Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue // Journal of applied psychology. 1989. Vol. 74. N 4. P. 546–553.

*Kram K. E., McCollom Hampton M.* When women lead: the visibility-vulnerability spiral / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 211–223.

*Kulik L., Rayyan F.* Relationships between dual-earner spouses, strategies for coping with home-work demands and emotional well-being: Jewish and Arab-Muslim women in Israel // Community, work and family. 2006. Vol. 9. № 4. P. 457–477.

*Kumar N.* Research productivity of women scientists identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 192.

*Kutchukhidze M.* Gender stereotypes in present Georgia / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 323.

*LaFrance M., Henley N. H., Hall J. A., Halberstadt A. G.* Nonverbal behavior: are women's superior skills caused by their oppression? / Radtke H. L. et.al. (eds) Gender: social relations in theory and practice. L. 1994. P. 101–133.

*Landau J.* The relationship of race and gender to manager's ratings of promotion potential // Journal of organizational behavior. 1995. Vol. 16. № 4. P. 391–400.

*Lanza M. L.* Power and leadership in psychiatric nursing: directions for the next century: Part 1. // Perspectives in psychiatric care. 1997a. Vol. 33. № 1. P.5–13.

*Lanza M. L.* Power and leadership in psychiatric nursing: directions for the next century: Part 2. // Perspectives in psychiatric care. 1997b. Vol. 33. № 2. P.5–9

*Laungani P.* Between cultures: search for identity / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 191.

*Lawson D. M., Brossart D. F.* The developmental course of personal authority in the family system // Family Process. 2004. Vol. 43. № 3. P. 391–409.

*Le Maner-Idrissi G., Massa J.* Gender schema emergence / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

Leadership and interpersonal behaviour / Petrullo L., Bass B. N. (eds) Y.: Holt a.c. 1961. 382 p.

*Leaper C.* The use of masculine and feminine to describe women's and men's behaviour // Journal of social psychology. 1995. Vol. 135. № 3. P. 359–369.

*LeBlanc P. H., de Jong R. D., Gcersing J., Furda J., Komproe I. H.* Leader-member exchanges: distinction between Two Factors / Work and organizational psychology: european contribution of the nineties / Peiro J. M., Prieto F. et.al. (eds.). Ellbaum. 1995. P. 195–207.

*Lee R. T., Brotheridge C. M.* When prey turns predatory: workplace bullying, coping and well-being // European journal of work and organizational psychology. 2006. Vol. 15. № 3. P. 352–377.

*Leister A., Borden D., Fiedler F. E.* Validation of contingency model leadership training: leader match / / Academy of management journal. 1977. Vol. 20. № 3. P. 464–470.

*Lenton A. P., Bryan A.* An affair to remember: the role of sexual scripts in perception of sexual intent // Personal relationships. 2005. Vol. 12. № 4. P. 483–498.

*Leonard R., Burns A.* Turning points in the lives of midlife and older women: Five-year follow-up // Australian psychologist. 2006. Vol. 41. № 1. P. 28–36.

*Lernan H.* From Freud to feminist personality theory: getting here from there / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 39–58.

*Lewis N.* Gender gap in management found at Chicago charities // Chronicle of Philantropy. 2001. Vol. 13. P. 35.

*Lewis S. E., Orford J.* Women's experience of workplace bulling: changes in social relationships // J/ of community and applied social psychology. 2005. Vol. 15. № 1. P. 29–47.

*Lima M., Caetano A.* Relationship between perceived organizational support, LMX and commitment: the mediating role of trust in organization / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 113–118.

*Lindholm T.* Group membership and eyewitness testimony. Edsbruk: Stockholm University. 1999. 339 p.

*Lloyd B.* A new approach to leadership // Leadership and organizational development journal. 1996. Vol. 17. N 7. P. 29–32.

*Lockhheed M. E., Hall K. P.* Conceptualizing sex as a status characteristic: applications to leadership training strategies // Journal of social issues. 1976. Vol. 32. № 3. P. 111–124.

*Loeber R., Keenan K., Stouthamer-Loeber M.* A new initiative to study antisocial behavior in girls: rationale and future directions for a major study / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 98.

*Long T. J., Schultz E. W.* Empathy: a quality of an effective group leader // Psychological reports. 1973. Vol. 32. № 3. Pt. I. P. 699–705.

*Lorde A.* The transformation of silence into language and action / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 273–275.

*Lorenzen Z.* Female leadership: some personal and professional reflections // Leadership and organization development journal. 1996. Vol. 17. № 6. P. 24–31.

*Maccoby E. E.* Gender and relationships: a developmental account // American psychologist. 1990. Vol. 45. № 4. P. 513–520.

*Maccoby E. E.* The intersection of nature and socialization in childhood gender / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 109.

*Maccoby E. E.* The two sexes: growing up apart: coming together. L.: Harvard university press. 1999. - 376 p.

*Maccoby E. E., Jacklin C. N.* The psychology of sex differences. Stanford. 1978. Vol. 1, 2. 691 p.

*Mackenzie C. S., Gekoski W. L., Knox V. J.* Age, gender, and the underutilization of mental health services: the influence of help-seeking attitudes // Aging and mental health. 2006. Vol. 10. № 6. P. 574–582.

*MacLennan B. W.* The personalities of group leaders: implications for selection and training // Interpersonal journal of group psychotherapy. 1975. Vol. 25. № 2. P. 177–183.

*Magnusson E.* Negotiating selves: the discursive silencing of gendered power in the self-accjunts jf Swedish women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 37.

*Majer V., Giorgi G., Fabio A. D., Bazzucchi M.* Measuring Workplace Bulling in Two Italian Companies / Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 183.

*Mak I.H-y., Moneta G. B.* The effect of achievement motivation on the subjective well-being of Hong Kong working and homemaking women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 323.

*Makri-Botsari E., SidiropoulouDimakako D.* Causal ordering of mother's occupational status, her mental health and her children's self-concept / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 382.

*Marecek J.* Resisting and remaking gender imperatives: women's suicide as gendered protest in Sri Lanka / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 36.

*Marlowe C. M., Schneider S. L., Nelson C. E.* Gender and attractiveness biases in hiring decisions: are more experienced managers less biased? // Journal of applied psychology. 1996. Vol. 81. № 1. P. 11–21.

*Martinot D., Redersdorff S.* The in-group as a resource to protect women's self-esteem / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 216.

*Martocchio J. J., O'Leary A. M.* Sex differences in occupational stress: a meta-analytic review // Journal of applied psychology. 1989. Vol. 74. № 3. P. 495–501.

*Mattis M. C.* Career experiences of white women and women of color in the United States / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 233.

*McCarrey1, M., Baranovski A., McCarrey M., Parent Ch., Schindler D., September A.* Well-being, imposter feelings, and gender roles / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 353.

*McLaren S., George S., Hopes L.* Stress and coping as a function of occupation and gender / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 16.

*Medina F. J., Munduate L., Guerra J. M.* Conflict and power in positive and negative interdependence environments / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 125–134.

*Mei-fei E.* The leader, she: dynamics of a femaled self-analysis group // Human relations. 1977. Vol. 30. № 10. P. 869–878.

*Meindle J. R.* The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach. Special issue: leadership: the multiple-level approaches // Leadership quarterly. 1995. Vol. 6. № 3. P. 329–341.

*Melamed T.* Barriers to women's career success: human capital, career choices, structural determinants, or simply sex discrimination // Applied psychology: an international review. 1995. Vol. 44. № 4. P. 295–314.

*Melamed T.* Career success: the moderating effect of gender // Journal of vocational behavior. 1995. Vol. 47. № 1. P. 35–60.

*Melen M., Brenner O.* Women's attitudes towards leadership is it a gender question? / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 394.

*Mellner C., Krants G., Lundberg U.* Medically unexplaned symptoms in women as related to physiological stress responses // Stress and health. 2005. Vol. 21. № 1. P. 45–52.

*Mellor S.* Gender composition and gender representation in local office and women's participations in local activities // Journal of applied psychology. 1995. Vol. 80. № 6. P. 706–720.

*Merrill-Sands D., Holvino E., Cumming J.* Working with diversity: a focus on global organizations / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 327–342.

*Mesko N., Lang A.* Adaptive decisions in female mate choice / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

*Meyerson D. E., Ely R. J.* Organization change and intervention: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 227–229.

*Meyerson D. E., Fletcher J. K.* A modest manifesto for shattering the Glass Ceiling / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 230–241.

*Meyerson D. E., Scully M. A.* Tempered radicalism: changing the workplace from within / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 266–272.

*Miner J. B., Smith N. R.* Role of enterpreneurial task motivation in the growth of technolocically innivative firms // Journal of applied psychology. 1989. Vol. 74. № 4. P. 554–560.

*Mirels H. L.* Implicit personality theory and inferential illusions // Journal of personality. 1976. Vol. 44. № 3. P. 467–487.

*Mitchell T. R.* Leader complexity and leadership style // Journal of personality and social psychology. 1970. Vol. 16. № 1. P. 166–174.

*Mitchell T. R., Larson J. R., Green S. G.* Leader behaviour, situational moderators and group performance: an attributional analysis // Organization behaviour and human performance. 1977. Vol. 18. P. 254–268.

*Mivanyi Y. J.* Women and leadership: Policies and Experiences in West Africe / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 281.

*Moir A., Jessel D.* Brainsex: the real difference between men and women. L. 1991. 228 p.

*Morahan-Martin J. M., Schumacher Ph.* New technology, gender and computer and Internet competence and experiences / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 352.

*Morales J. F., Molero F.* Leadership in two types of healthcare organization / Work and organizational psychology: european contribution of the nineties / Peiro J. M., Prieto F. et.al. (eds.). Ellbaum. 1995. P. 209–221.

*Muhonen T.* Diary as a method of elucidating the everyday life of women managers / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 394.

*Mulac A., Bradar J. J.* Women's style in problem solving interaction: powerless, or simply feminine' / Karbfleisch P., Cody M. (eds). Gender, power and communication in human relationships. Hillsdale. 1995. P. 366.

*Neisumi J.* The development in Japan of the Performance-Maintenance (PM) theory of leadership. Special issue: gender stereotyping, sexual harassment and the law // Journal of social issues. 1995. Vol. 51. № 1. P. 213–228.

*Newman J., Pettinger J, Evan J. B.* My big sister the town supervisor: family leadership training is not just for boys // Sex roles. 1995. Vol. 33. № 1–2 P. 121–127.

*Nguyen Luu.L. A., Kovacs M.* Effect of gender stereotyping on children's attributions / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 306.

*Nichols M. P.* Family therapy. Concepts and methods. N. Y., L.: Gardner Press. 1984. 609 p.

*Nicolson P.* Gender, power and organisation. A psychological perspective. L., N. Y.: Routledge. 1996. 174 p.

*Noonan M. C.* The impact of domestic work on men's and women's wages // I. of marriage and family. 2001. Vol. 63. P. 1134–1145.

*O'Brien G. E., Harry F.* Measurement of the interactive effects of leadership style and group structure upon group performance // Australian journal of psychology. 1977. Vol. 29. № 1. P. 59–71.

*Okitsu M., Suzuki N.* The influence of facial information on children's regulation of speech behavior / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

*Oliver M. B., Hyde J. S.* Gender differences in sexuality // Psychological bulletin. 1993. Vol. 114. № 1. P. 29–51.

*Oliver M. B., Hyde J. S.* Gender differences toward homosexuality: a reply to Whitley and Kite // Psychological bulletin. 1995. Vol. 117. № 1. P. 155–158.

*Oosthuizen T. M., Wissing M.* Violence against women: wounding, coping and thriving / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 137.

*Orpen C.* Leader behaviour, subordinate satisfaction and individual differences: a test of a refined version on the path-goal theory of leadership // South African journal of psychology. 1977. Vol. 7. P. 20–29.

*Owusu-Banahene N. O.* The impact of custom and tradition in educating the female-child in the Sub-Saharan Africa; a case study in Chana / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 306.

*Ozaralli N.* Communication, attitude towards change and perceived organizational change climate / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 31–38.

*Ozdemir H., Ergin N., Selimoglu K., Bilgel N.* Postnatal deppressive mood in Turkish women // Psychology, Health and Medicine. 2005. Vol. 10. № 1. P. 96–107.

*Paaver M., Joon L.* Expression of sex stereotypes among Estonian teenagers / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

*Paludi M. A.* Psychometric properties and underlying assumption of four objective measures of fear of success / Walsh M. R. (ed) The psychology of women. Ongoing debates. New Haven, L.: Yale University Press. 1987. P. 185–202.

*Parasuraman S., Greenhaus J. H., Rabinowitz S., Bedeian A. G., Mossholder K. W.* Work and family variables as mediators of the relationship between wives' employment and husbands' well-being / / Academy of management journal. 1989. Vol. 32. № 1. P. 185–201.

*Parker P. S.* Gender, culture, and leadership: toward a culturally distinct model of African-American women executives' leadership strategies / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 181–203.

*Parry K. W.* Grounded theory and social process: a new direction for leadership researsh // Leadership quarterly. 1998. Vol. 9. № 1. P. 85–105.

*Passos A. M., Caetano A.* Effects of multi-dimension diversity on intragroup conflict and performance / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 145–152.

*Patterson J. H., Collins L., Abbott G.* A Study of Teacher Resilience in Urban Schools // Journal of Instructional Psychology. 2004. Vol. 31. P. 3–11.

*Pearce C.* L., *Drucker P.* F., *Herbik P.* A. Leadership in physical activity groups for older adults: a qualitative analysis // Journal of Social Psychology. 2004. Vol. 144. P. 293–310.

*Phoenix A.* Narrating the gendered and relational self: masculinities and 11–14 year old London boys / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 37.

*Pick S.* A needs orientes Psychology, from science to action: Can both genders live with it? / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 280.

*Pick S.* Women's sexuality, power and the relationship to domestic violence / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 388.

*Pita R., Bablekou Z., Malliou N.* Language power and gender: dominance and submissiveness in children's verbal codes / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

*Poole M., Mansfield R., Gould-Williams J., Mendes P.* British managers' attitudes and behaviour in industrial relations: a twenty-year study // British J. of industrial relations. 2005. Vol. 43. № 1. P. 117–134.

*Popova L. V.* Female and male university students' attitudes to work and gender roles / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 215.

*Port R. L., Patterson F.* A review of the management of employee innovation / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 21–30.

*Post Ph., Williams N., Brufaker L.* Career and lifestyle expectations of rural eighth-grade students: a second look // Career development quarterly. 1996. Vol. 44. № 3. P. 250–257.

*Powell G. N.* One more time: do female and male managers differ? // Academy of management executive. 1990. Vol. 4. № 3. P. 68–75.

*Powell G. N., Butterfield D. A.* Investigating the "Glass ceiling" phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management // Academy of management journal. 1994. Vol. 37. № 1. P. 68–86.

*Psouni E. E.* Occupational stress and its interplay with different stages of family development / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 382.

*Putnam L. L. Kolb D. M.* Rethinking negotiation: feminist views of communication and exchange / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 135–150.

*Ragins B. R., Sundstrom E.* Gender and power in organization: a longitudinal perspective // Psychological bulletin. 1989. Vol. 105. № 1. P. 51–88.

*Ragus M.* Socialization and gender-based violence / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 388.

Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. 440 p.

*Reavis C. A., Derlega V. J.* Test of a contingency model of teacher effectiveness // Journal of educational research. 1976. Vol. 69. № 6. P. 221–225.

*Redersdorf S., Martinot D.* Role of women's social status on self-esteem / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 72.

*Reiter-Palmon R.* Predicting leadership activities: the role of flexibility // Individual differences research. 2003. Vol. 1. № 2. P. 124–136.

*Reynolds G.Ph., Wright J. V., Beale B.* The roles of grandparents in educating today's children // Journal of Instructional Psychology. 2003. Vol. 30. P. 316–325.

*Rhode D.* The difference "Difference" makes / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 159–180.

*Riketta M.* Cognitive differentiation between self, ingroup, and outgroup: the roles of identification and perceived intergroup conflict // European J. of social psychology. 2005. Vol. 35. № 1. P. 1–22.

*Rim Y.* Machiavellianism and decision involving risks // British journal of social and clinical psychology. 1966. Vol. 5. P. 30–36.

*Riordan C. A., Gross T., Maloney C. C.* Self-monitoring gender and the personal consequenses of impression management // American behaviourial scientist. 1994. Vol. 37. № 5. P. 715–725.

*Roberts H. E., Foti R. J.* Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction // Journal of bussiness and psychology. 1998. Vol. 12. № 3. P. 257–267.

*Rocha-Coutinho M. L.* From sleeping beauty to wonder woman: Brazilian split between family and professional life / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 215.

*Rocha-Coutinho M. L.* The superman revisited: feminism and the "new" man in Brazil / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 411.

*Rojahn K., Fischer A. H., Willemsen T. M.* The social identities of female leaders in different cultural contexts // Feminism and psychology. 1997. Vol. 7. № 3. P. 183–207.

*Rosenfeld L. B., Fowler G. D.* Personality, sex and leadership style // Communication monographs. 1976. Vol. 43. № 4. P. 320–324.

*Rosenfeld L. B., Plax T. G.* Personality determinants of autocratic and democratic leadership // Speech monographs. 1975. Vol. 42. № 3. P. 203–208.

*Rosenthal P., Guest D., Peccei R.* Gender differences in managers' causal explanations for their work performance: a study in two organizations // Journal of occupational and organizational psychology. 1996. Vol. 69. № 2. P. 145–151.

*Rosenthal R., Rubin D. B.* Comparing effect sizes of independent studies // Psychological bulletin. 1982. Vol. 92. № 2. P. 500–504.

*Rowlands I., Lee C.* Choosing to have children or choosing to be childfree: Australian students' attitudes towards the decision of heterosexual and lesbian women // Australian psychologist. 2006. Vol. 41. № 1. P. 55–59.

*Rudberg M.* Boys on love-cultural constructions and psychological stores / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 278.

*Rudberg M.* Gender and love in three generations / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 89.

*Rush M. C., Thomas J. C., Lord R. G.* Implicit leadership theory: a potential threat to the internal validity of Leader Behaviour Questionnaries // Organizational behaviour and human performance. 1977. Vol. 20. P. 93–110.

*Ruth S.* Leadership and liberation: a psychological approach. — L., N.-Y.: Routledge, 2006. — 302 p.

*Sadzaglishvilli Sh.* Sex differences in aggression / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 322.

*Saint-Germain M.* Effective Leadership: How to Prevent Professional Mobbing / Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 205.

*Sakata K., Yamaura K.* Effects of interpersonal relations on men and women researcher's carrier development / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 73.

*Salamova J. C.* Projective method for studying sexual self-conscions / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 439.

*Salvador A., Gonzalez-Bono E., Moya-Albiol L., Ricarte J.* Gender differences in the relationships between mood, hormonal, and autonomous measures / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 421.

*Sapir S.* Women's issues: History and Progress / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 280.

*Sarchielli G., Toderi S.* Work role transitions and affective well-being: the role of career anchors / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 187–194.

*Sarges W.* Test of Fiedler' s contingency model of leadership effectiveness with co-acting groups // Zeitschrift fur experimentelle und angewendte psychologie. 1975. Vol. 22. № 2. P. 241–262.

*Sashkin M.* Leadership style and group decision effectiveness: correlational and behaviourial tests of Fiedler's contingency model // Organizational behaviour and human performance. 1972. Vol. 8. P. 347–362.

*Sashkin M.* The Managerial Mystique: Restoring leadership in business // Academy of management executive. 1990. Vol. 4. № 3. P. 84–86.

*Schneier C.E.* The contingency model of leadership: an extension to emergent leadership and leader's sex // Organizational behaviour and human performance. 1978. Vol. 21. P. 220–239.

*Schriesheim C. A.* Substitudes for leadership theory : development and basic concepts // Leadership quarterly. 1997. Vol. 8. № 2. P. 103–108.

*Schriesheim C., Glinow M. A.* The path-goal theory of leadership: a theoretical and empirical analysis / / Academy of management Journal. 1977. Vol. 20. № 3. P. 398–405.

*Schriesheim C., Kerr S.* Psychometric properties of the Ohio State Leadership Scales // Psychoogical bulletin. 1974. Vol. 81. № 11. P. 756–765.

*Schriesheim C. A., Stogdill R. M.* Differences in factor structure across three versions of the Ohio-State Leadership Scales // Personnel psychology. 1975. Vol. 28. № 2. P. 189–206.

*Schyns B., Paul T., Mohr G., Blank H.* Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US // European J. of work and organizational psychology. 2005. Vol. 14. № 1. P. 1–22.

*Scott J. M., Ayman R., Korabic K., Scott J.* The effect of leader's gender and conflict management styles on their own and their subordinates' stress / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 306.

*Scully M. A.* Human resource management: overview / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 279–283.

*Scully M. A.* Meritocracy / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 284–286.

*Sczesny S., Stahlberg D.* Social perception of leadership biological sex and others cues that activate gender stereotypes identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. S59.

*Sczesny S., Stahlberg D.* The influence of gender-stereotyped perfumes on leadership attribution // European Journal of Social Psychology. 2002. Vol. 32. P. 815–828.

*Seals D., Young J. L.* Bullyng and victimization: prevalence and relationship to gender, grade level, ethnicity, self-esteem, and depression // Adolescence. 2003. Vol. 38. P. 735–747.

*Secret M.* Integrating paid work and family work: a qualitative study of parenting in the workplace childcare experiences // Community, work and family. 2006. Vol. 9. № 4. P. 407–428.

*Servin A., Bohlin G., Nordenstrom A.* Sex differences in children's play behavior. A biological construction of gender? / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 411.

*Shackelford T. K., Goetz A. T., Buss D. M., Euler H. A., Hoier S.* When we hurt the ones we love: predicting violence against women from men's mate retention // Personal relationships. 2005. Vol. 12. № 4. P. 447–463.

*Shapiro D.* Ethical issues for psychologists working with domestic violence famillies / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 388.

*Sharp B.* Take me to your (male) leader // Gender and education. 2001. Vol. 13. P. 75–86.

*Sheridan J. E., VredenburghD. J., Abelson M. A.* Contextual model of leadership influence in hospital units // Academy of management journal. 1984. Vol. 27. № 1. P. 57–78.

*Shiflett S. C.* The effects of changing leader power: a test of situational engineering // Organizational behaviour and human performance. 1972. Vol. 7. P. 371–382.

*Sieverding M.* Gender role self concept and stress reactivity in a simulated job interview / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 411.

*Silver L. S.* Women who leads // American journal of psychoanalysis. 1996. Vol. 56. № 1. P. 3–16.

*Simbayi L., Andipatin M., Msomi N., Potgieter Ch., Ratele K., Shefer T., Strebel A. W.* Knowledge, attitudes and behavioural practices of South Africans regarding sexually transmitted diseases / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 16.

*Sinangil H. K., Kucukaslan A.* Why mergers and acquisitions cannot create synergistic results: challenges in Turkey market / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 95–101.

*Singh-Sengupta S.* Promoting women managers in global economy: Asian experiences identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 314.

*Smith J. M., Robertson S., Houghton B.* Physicians' views on men's mental health and the role of counseling services — a pilot study // Counselling and psychotherapy research. 2006. Vol. 6. № 4. P. 258–263.

*Sondergaard D. M.* Constructing selves in spaces between gender coherence and gender fragmentation / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 36.

*Sorbring E. S., Palmarus K., R'dholm-Funnemark M.* Differential parental discipline of boys and girls in transgression situations: boys' and girls' perception / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

*Spears L.* Reflections on Robert K.Greenleaf and servant-leadership // Leadership and organization development journal. 1996. Vol. 17. № 7. P. 33–35.

*Squire C.* Can HIV positive women find true love? The Bridget Jones genre in the stories of seropositive women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 278.

*Staines G. L., Libby P. L.* Men and women in role relationship / Ashmore R. D., Delboca F. K. (eds) The social psychology of female-male relations. N. Y., L.: Academic Press. 1986. P. 211–260.

*Stang D. J., Castellaneta J. A., Constantinidis G., Fortuno C. R.* Actual and perceived talkativeness as determinants of judged leadership, popularity and likeableness // Bulletin of the psychonomic society. 1976. Vol. 8. № 1. P. 44–46.

*Stavrou S.* Gender and war: the role of warfare in the enhancement of men's supremacy and women's inferiority / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 215.

*Stenberg R. J.* The art of organizing cooperation in an imaginary organization of public actors / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 49.

*Stogdill R. M.* Handbook of leadership. N. Y., L.: Free Press. 1974. 613 p.

*Stogdill R. M.* Personal factors associated with leadership: survey of the literature // Journal of psychology. 1948. Vol. 25. P.35–71.

*Strand S., Belfrage H.* Comparison of HCK-20 Scores in violent mentally disordered men and women: gender differences and similarities // Psychology, Crime and Law. 2001. Vol.7. P. 71–79.

*Struther N. J.* Differences in mentoring: a function of gender or organizational rank? Special issue: gender in the workplace // Journal of social behavior and personality. 1995. Vol. 10. № 6. P. 265–272.

*Sugihara Y., Katsurada E.* Androgyny personality type and self-esteem revisited / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 322.

*Sverko B.* The psychological impact of the hidden economy working / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 209–215.

*Szaro E., Jarnuez S., Maszynski J., Reber G.* Auticratic Polish versus participative Austrian leaders: more than a cliche? // Polish psychological bulletin. 1997. Vol. 28. № 3. P. 279–291.

*Tanaka Y., England G. W.* Psychology in Japan // Annual review of psychology. 1972. Vol. 23. P. 695–732.

*Taris T. W., Beckers D. G.J., Verhoeven L. C., Geurts S. A.E., Kompier M. A.J., van der Linden D.* Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers // European journal of work and organizational psychology. 2006. Vol. 15. № 2. P. 139–157.

*Taylor M. C., Hall J. A.* Psychological androgyny: theories, methods and conclusions // Psychological bulletin. 1982. Vol. 92. № 2. P. 347–366.

*Teichmann M., Spector P. E., Cooper C. L., Sparks K.* Job stress and quality of life / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 179–185.

*Tengstrom A., Hodgins Sh., Kullgren G.* Individual differences between schizophrenic violent offenders: implications for onset and outcome / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 323.

*Tepper B. J., Schriesheim C. A.* Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectivenes // Academy of management executive. 1990. Vol. 4. № 3. P. 86–90.

*Terzi D., Miclea M.* The role of sex stereotypes in acquisition of gender identities: androgyny versus masculinity / feminity / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 352.

The psychology of leadership: new perspectives and research / edited by Messick D.M, Kramer R. M. — L.: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. — 347 p.

The Psychology of women: ongoing debates / M. R.Walsh (ed). New Haven., L.: Yale University Press, 1987. 484 p.

*Thomas D. A., Ely R. J.* Making differences matter: a new paradigm for managing diversity / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 362–377.

*Tobach E.* Globalization of psychology: need for leadership by women / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 280.

*Todd S. Y., Kent A.* Student athletes' perceptions // Adolescence. 2003. Vol. 38. P. 659–667.

*Tomihara K.* Selective approach to a male and subsequent receptivity to mounting comprise mate-choice behavior of female mice // Japanese psychological research. 2005. Vol. 47. № 1. P. 22–30.

*Torun A.* Relationship of work-family conflict, family-work conflict, and coping styles to psychological distress, burnout, and communication / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 195–202.

*Trautner H. M.* Parents' impact on children's gender development / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 306.

*Tremblay M., Pelletier R.* More women constituency party presidents // Party politics. 2001. Vol.7. № 2. P. 157–190.

*Tremblay R.* The development of physical aggression from birth to adulthhood / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 204.

*Trentini G., Bustreo M., Trentini A., Bolla M. C.* The Role of the Leader in the Mobbing Processes / Convivence in Organizations and Society: XII European Congress of work and organizational psychology. Istanbul, Turkey, 2005. P. 205.

*Tsui A., Gutek B.* A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships and career success of industrial middle managers // Academy of management journal. 1984. Vol. 27. № 3. P. 619–635.

*van Tuijl C., Branje S. J.T., Dubas J. S., Vermulst A. A., van Aken M. A.G.* Parent-offspring similarity in personality and adolescents' problem behaviour // European J. of personality. 2005. Vol. 19. № 1. P. 51–68.

*Turner J. C.* Explaining the nature of power: a three-process theory // European J. of social psychology. 2005. Vol. 35. № 1. P. 1–22.

*Uchiyama R.* The influence of gender-stereotyped belief on gender-biased evaluation of articles in Japanese college students / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 353.

*Vahamaki M., Lahteenmaki S.* The multi-level and reciprocal processes of organizational learning and empowerment / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 153–159.

*Varela V.* Studying the relationship between self-concept and expressiveness-instrumental traits scale / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 353.

*van der Velde M. E.G., Jansen P., Telting I.* Effectiveness of human resourse actions on advancing men and women's positions / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 233.

*van de Ven P., Murphy D., Hull P., Prestage G., Batrouney C., Kippax S.* Risk management and harm reduction among gay men in Sidney // Social Behavior and Personality. 2004. Vol. 14. № 4. P. 361–376.

*Verhofstadt-Deneve L., Schittekatte M.* Need adolescent -boys and girls- act "wisely" to grow up into "happy" adults? A tentative answer based on the Flanders longitudinal study / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 97.

*Verma J.* Some observation from the family counselling centers in Bihar, India / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 306.

*Villavicencio P., Sebastian J., Valiente C.* Predictors of psychological adjustments in battered women in Spain / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 388.

*Virga D.* Predicting individual organization fit: personality traits and cognitive complexity / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 55–62.

*van de Vliert E.* Climatic ecology of charismatic leadership ideals // European journal of work and organizational psychology. 2006. Vol. 15. № 4. P. 385–403.

*Walker L. E.* Making connections among forms of violence against women and subsequent impact on women's mental health and self esteem / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 388.

*Walkerdine V.* Project 4–21; transition to womanhood in the 1990's Britain / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 89.

*Walsh S., Cassell C.* Ensuring women's psychological well-being at work: integrating clinical and organizational perspectives / Peiro J. M., Pricto F., Melia J. L., Luque O. Work and organizational psychology: european contribution of the nineties. Erlbaum (UK). 1995. P. 101–110.

*Watson C.* Gender versus power as a predictor of negotiation behavior / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 118–128.

*Wayne S. J., Liden R. C., Sparrowe R. T.* Developing leader-member exchanges. The influence of gender and ingratiation // American behaviourial scientist. 1994. Vol. 37. № 5. P. 697–714.

*Webb T. L., Sheeran P.* Integrating concepts from Goal theories to understand the achievement of personal goals // European J. of social psychology. 2005. Vol. 35. № 1. P. 1–22.

*Weinstein B., Fleming R.* Gender differences in the moderating influence of social support on the effects of evacuation stress / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 16.

*Werth L., Markel P., Forster J.* The role of subjective theories for leadership evaluation // European journal of work and organizational psychology. 2006. Vol. 15. № 1. P. 102–127.

*West C., Zimmerman D. H.* Doing gender / Reader in gender, work and organization / Ely R. J., Foldy E. G., Scully M. A. (eds) and the Center for gender in organizations, Simmons school of management, Simmons college. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. P. 62–74.

*Whitley B. E., Kite M. E.* Sex differences in attitudes toward homosexuality: a comment on Oliver and Hyde // Psychological bulletin. 1995. Vol. 117. № 1. P. 146–154.

*Wild L. L., Ebbers L. H., Shelley M. C., Gmelch W. H.* Stress factors and community college deans: the stresses of their role identified // Community College Review. 2003. Vol. 31. P. 71–93.

*Wood W.* Meta-analytic review of sex differences in group performance // Psychological bulletin. 1987. Vol. 102. № 1. P. 53–71.

*Yammarino T. J., Jung D. I.* Asian americans and leadership // Journal of applied behaviorial science. 1998a. Vol. 34. № 1. P. 47–67.

*Yammarino T. J., Jung D. I.* Asian americans, leadership and levels of analysis: building theory and method: from "clay" // Journal of applied behaviorial science. 1998b. Vol. 34. № 1. P. 76–81.

*Young C. R.* Venus at the ballot box // Reason. 2001. Vol. 32. P. 17–19.

*Yukawa T.* Transition of the sex-role stereotypes for the last twenty years in Japanese kindergarten children / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 438.

*Yupitov A., Khoshtariya O.* Gender differences on the administrative ladder identity / The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology. Praha, 2001. P. 540.

*Yurtkoru E. S., Sinangil H. K., Sipahi B.* Gender differences in leadership and authoritarianism in organizations / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 135–144.

*Zaccaro S. J.* SuperLeadership: leading others to lead themselves // Academy of management executive. 1990a. Vol. 4. № 3. P. 90–91.

*Zaccaro S. J.* SuperLeadership: leading others to lead themselves // Academy of management executive. 1990b. Vol. 4. № 4. P. 107–109.

*Zalkind Sh.S., Juhasz K.* Organizational climate for reporting sexual harassment, gender, job satisfaction, and trust: some relationships / International Journal of Psychology: Abstracts of XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, 2000. P. 382.

*van der Zee K.* Threat as a moderator of individual differences in reactions to cultural diversity at work / Convivence in organizations and society / Avallone F., Sinangil H. K., Caetano A. (eds). Roma: Quaderni di psicologia del lavoro (Vol. 12). 2005. P. 73–79.

*Zhu Y., Nel P., Bhat R.* A cross cultural study of communication strategies for building business relationships // Cross cultural management. 2006. Vol. 6. № 3. P. 319–342.

*Zivotovsky A. Z., Koslowsky M.* Gender differences in coping with the major external stress of the Washington, D. C. sniper // Stress and health. 2005. Vol. 21. № 1. P. 27–31.

*Татьяна Владимировна Бендас*

# ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

*Серия «Учебное пособие»*


| | |
|---|---|
| Заведующий редакцией | *П. Алесов* |
| Ведущий редактор | *Е. Цветкова* |
| Выпускающий редактор | *Е. Маслова* |
| Литературный редактор | *Н. Викторова* |
| Художественный редактор | *Л. Адуевская* |
| Корректоры | *Н. Викторова, М. Одинокова* |
| Верстка | *Т. Соловьева* |

Подписано в печать 18.07.08. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 36,12.
Тираж 3500. Заказ 0000.

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано по технологии CtP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.