



**KAPITEL 4 / CHAPTER 4<sup>4</sup>**  
**PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE MODERN WOMAN  
MANAGER**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2023-24-03-016**

## **Вступ**

Останнім часом в українському суспільстві та європейському в цілому зростає інтерес до збільшення представництва жінок серед команд вищого керівництва організацій і установ, надання більш справедливих можливостей для просування жінок на важливі керівні посади в організації. Крім морально-етичних аргументів на користь внутрішньої цінності забезпечення справедливих лідерських можливостей для жінок, численні дослідження виявили, що організації, команди вищого керівництва які більш різноманітні за статтю, як правило, працюють краще, ніж організації, де керівний склад представлений виключно чоловіками.

Просування по кар'єрних сходах є одним з головних критеріїв професійної успішності особистості, у зв'язку з чим цей аспект професійного зростання знаходиться в центрі уваги багатьох дослідників. У сучасній психології велика увага приділяється вивченню властивостей особистості керівників, як акмеологічних факторів, що сприяють професійному розвитку і кар'єрному росту, тобто просуванню до висот управлінської ієрархії. Також увага приділялась вивченню різноманітних методів заохочення та підтримки просування жінок на керівні посади [8; 10].

Незважаючи на всі зусилля, сталі переконання, що жінки-лідери принципово відрізняються від лідерів-чоловіків, залишаються широко поширеними. Валентність таких переконань варіюється від стереотипів про те, що жінки надто пасивні, занадто емоційні і нездатні керувати [8], до більш позитивних переконань про те, що жінки мають унікальний світогляд, когнітивні рамки або особистісні здібності, які роблять їх унікальними та кваліфікованими,

---

<sup>4</sup>*Authors: Bedan Viktoriia*



здатними бути лідерами [9]. Більшість прихильників даної точки зору стверджують, що жінки використовують унікальні навички для просування та виконання керівних завдань. В основі повного спектру таких переконань лежить припущення про те, що лідерство чоловіків і жінок відображають дві різні популяції з унікальними характеристиками.

#### **4.1. Огляд сучасних досліджень професійної активності жінки-керівника.**

Деякі дослідники зазначають, що дилема жінки, яка прагне керувати, часто полягає в тому, щоб заперечувати свою жіночність або керівні повноваження. Важливо відзначити, що кар'єрні та організаційні дослідження пов'язують багато рис, що вказують на гендерні відмінності, з лідерством і кар'єрною мобільністю, включаючи зовнішній успіх у кар'єрі, появу лідера [10] і лідерські якості [1; 2; 5 та ін.]. Таким чином, гендерні особистісні відмінності можуть свідчити про те, що менше жінок займатимуть керівні посади, а ті жінки, які займатимуть керівні посади, можуть бути менш ефективними, ніж чоловіки. Проте кілька дослідників дійшли висновку, що гендерні відмінності щодо ефективності лідерства, як правило, невеликі та потенційно сприяють жінкам [4]. Таким чином, цілком можливо, що чоловіки та жінки, які займають керівні посади, демонструють різні набори рис особистості.

Останні дослідження психологічних властивостей жінок-керівників показують, що вони мають значно більшу впевненість у собі, амбіційність та високу емоційну інтелектуальність за рахунок чоловіків-керівників. Деякі дослідження вказують на те, що жінки-керівники частіше проявляють співчуття, турботу та толерантність у відношенні до своїх підлеглих, що позитивно впливає на стиль керівництва та підвищення ефективності роботи команди [4; 6].

Актуальність управлінських особливостей жінки зумовлена активною позицією жінок в управлінні в різних сферах діяльності та появою нової соціальної категорії – бізнес-леді. Уже в перших психологічних роботах,



присвячених вивченню психологічних особливостей жінок-лідерів, увага дослідників акцентувалася на можливостях їх кар'єрного зростання [6; 7]. На сьогоднішній день у зарубіжних роботах відображені психологічні проблеми, що виникають у жінок, пов'язані з побудовою професійної кар'єри [9; 10].

Теорія імпліцитного лідерства передбачає, що ми обираємо лідерами людей, які демонструють тенденції, які ми сприймаємо як «лідерські», тобто ми обираємо лідерів, які відповідають нашому стереотипному уявленню про роль лідера [9]. Такі процеси впливають не лише на вибір лідерських ролей іншими, але й на самосприйняття лідерських здібностей і прагнення до лідерських можливостей [8]. Дослідження постійно доводять, що підвищений рівень лідерських якостей, наприклад, наполегливість, конкурентоспроможність і знижений рівень спільних якостей таких як, співчуття, доброзичливість, найбільше пов'язані з уявленнями про лідерські здібності, потенціал, та ефективність [9]. Ці якості вважають «чоловічими» і більше приписуються чоловікам, ніж жінкам.

Дійсно, жінки часто стикаються з тиском, щоб адаптувати свій стиль міжособистісного спілкування до більш чоловічого, щоб конкурувати з чоловіками, наприклад, за роботу на вищому рівні. Згідно з моделями формування враження, які наголошують на необхідності чіткої, недвозначної інформації про контрстереотипні якості людини для подолання стереотипів, жінки часто повинні мати або просто демонструвати перебільшений рівень впевненості, незалежності, і наполегливість, яку слід оцінювати як кваліфіковану для лідерства. Таким чином, імпліцитна теорія лідерства та моделі формування враження припускають, що лідерські ролі чинять сильний тиск відбору, який постійно підкреслює особистісні характеристики різних статей. Внаслідок такого гендерно-інваріантного тиску психологічні профілі особистості як чоловіків, так і жінок, які зайняли керівні посади, справді можуть бути дуже схожими.

Узгодженість вимог щодо ролі лідера додатково підтверджується аналітичними дослідженнями та практикою роботи, які виявляють подібні



обов'язки та характерні вимоги до співробітників у широкому діапазоні управлінських, лідерських та виконавчих професій.

Особи, які обіймають керівні посади на всіх рівнях, демонструють подібні профілі рис, які стають дедалі виразнішими на вищих рівнях організації. Керівні посади, здається, представляють відносно чіткі та послідовні вказівки щодо поведінки та ефективної роботи. У сукупності ці три підходи (тобто теорія імпліцитного лідерства, моделі формування враження та аналіз роботи) припускають, що керівні ролі чоловіків і жінок однакові, що потенційно призводить до подібних психологічних профілів чоловіків і жінок-керівників,

Лідерський потенціал і ефективність чоловіків і жінок оцінюють за різними стандартами. Прихильники теорії конгруентності соціальних ролей (A. Eagly, Deaux & Lewis та ін.) стверджують, що існують чіткі очікування щодо поведінки як чоловіків, так і жінок, і соціальні та економічні санкції (тобто негативна реакція) можуть мати місце, коли особа демонструє контрстереотипні або соціальні норми порушення поведінки.

З точки зору гендерно-рольової конгруентності, жінки просуваються на високі посади не через активні дії, а через робочу поведінку, яка є прикладом гендерно-рольових спільних якостей, таких як міжособистісна фасилітація, командна робота та активна участь у прийнятті рішень. Дійсно, є численні докази того, що порушення норм жіночої доброзичливості негативно впливає на перспективи просування жінок по службі та на оцінку ефективності лідерства. Також є дослідження, які виявили, що жінок-лідерів більш негативно оцінюють, коли вони використовують більш наполегливі стратегії, такі як залякування або жорстка дисципліна.

Досліджуючи гендерні відмінності в управлінській сфері, В.О. Ковальов зазначає, що жінки вибирають керівництво, орієнтоване на взаємовідносини, оскільки за своєю природою вони більш емоційні, а чоловіки демонструють орієнтацію на завдання, тому що частіше характеризуються наполегливістю і цілеспрямованістю. Також чоловічий стиль більш ефективний в структурованих ситуаціях і при вирішенні простих завдань, або в ситуаціях з високим ступенем



невизначеності, а жіночий стиль дає найбільшу ефективність в рутинних умовах. Здебільшого, жінки легше справляються з більш відповідальними завданнями, ніж чоловіки. З точки зору А.М. Шевельової, чоловіки-керівники найчастіше вибирають агресивний стиль керівництва, вважаючи, що якщо керівник по таким критеріям як професіоналізм, досвід, компетентність, винахідливість, відповідальність, готовність до ризику і швидкість у прийнятті рішень, перевершує своїх підлеглих, вони повинні виконувати його розпорядження. О.В. Королева вважає, що чоловіки частіше використовують лідерство в стилі угоди, представляють робочі відносини як серію обмінів – угод з підлеглими у вигляді нагороди за добре виконані доручення або покарання за неадекватну поведінку. Вони частіше використовують позиційну владу, намагаються підвищити свій авторитет і удосконалити методи керівництва підлеглими. Їх методи в цілому спрямовані на перебудову сфери правил і норм [3].

Зараз в управлінській сфері жінки діють інакше. Так, на думку Дж. Роузнера, жінки користуються своїм унікальним умінням спілкуватися і керують зовсім не так, як чоловіки. Вони домагаються успіху не всупереч тому, що деякі людські риси завжди вважалися «жіночими» і були недоречні для керівника, а завдяки цьому [4]. Жінки, часто, практикують в лідерстві розвиток взаємодії, що ініціює підлеглих інтегрувати особисті та колективні інтереси. Вони пов'язують свою владу більше з особистісними характеристиками, ніж з формальним статусом.

Можна виділити відмінності і в демонстрації свого професіоналізму чоловіками і жінками. Так, чоловіки схильні впевнено братися за виконання нового і навіть складного для себе завдання, сподіваючись розібратися «по ходу справи». При такому або, навіть, більш високому рівні компетентності, жінка може не приховувати своїх сумнівів, вагань у виборі рішення, відсутності якогось-небудь навику або потрібних знань. Сумнів жінки в своїй здатності виконати завдання в цих випадках може бути ознакою підвищеної відповідальності, а не недостатній професіоналізм [5].

Сучасні емпіричні дослідження показали, що стереотипи поведінки керівника поступово стають менш чоловічими та більше включають жіночі



комунікативні якості, такі як чуйність, розуміння, теплота, а також вимагають більш демократичних стилів керівництва.

Незважаючи на велику кількість досліджень, що розкривають взаємозв'язок статі та кар'єри, аналіз наукової літератури з даної теми показує, що дослідження, присвячені кар'єрному успіху жінок, як правило, зводяться до опису психологічних особливостей жіночого керівництва та стилю управління. Водночас, психологічних досліджень, які б розглядали особистісні властивості жінок-керівників на різних рівнях управлінської ієрархії, поки що практично немає, хоча управлінська діяльність, як специфічна сфера професійної діяльності, висуває до жінки-керівника особливі вимоги залежно від рівні управління та сфери діяльності.

Таким чином, цей брак знань про структурну організацію особистісних характеристик жінок-керівників різних рівнів управління є предметом вивчення нашого дослідження.

#### **4.2. Організація емпіричного дослідження індивідуально-психологічних властивостей жінки-керівника.**

З метою вивчення індивідуально-психологічних властивостей жінки керівника, які впливають на ефективність управлінської діяльності розроблено програму емпіричного дослідження, яка передбачала

1) підбір комплексу психодіагностичних методик, до якого увійшли:

- методика «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке, модифікація О. Філь, О. Алексєєва),
- методика «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» (М. Снайдера),
- методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Е. Крушельницький),
- опитувальник професійного самоздійснення (О.М. Кокун),
- методика діагностики емоційного інтелекту ЕмІн (М. Холл),



- методика «Шкала «Стратегії подолання стресових ситуацій (SACS)» (С. Хобфолл),

- методика «Схильності до певного стилю керівництва» (Є.П. Ільїн),

- методика «Вольові якості особистості» (В. Чумаков).

2) виявити характер взаємозв'язків показників, що надають інформацію щодо особливостей управлінської діяльності жінки-керівника.

3) дослідити вплив індивідуально-психологічних властивостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності.

Дослідження проводилось на базі Міжнародного гуманітарного університету (Україна, м. Одеса). Вибірку дослідження склали 40 осіб жіночої статі віком від 25-60 років, які обіймають керівні посади. Дослідження проводилося з дотриманням конфіденційності та професійної етики.

Як відомо, при вивченні кореляцій прагнуть встановити, чи існує якийсь зв'язок між двома показниками в одній вибірці або між двома різними вибірками, і якщо цей зв'язок існує, чи супроводжується збільшення одного показника зростанням (додатна кореляція) або зменшенням (від'ємна кореляція) іншого. Так само, кореляційний аналіз допомагає встановити, чи можна передбачити можливі значення одного показника, знаючи величину іншого.

Кореляційному аналізу були піддані «сирі» бали за показниками лідерських здібностей, управлінської діяльності, самоконтролю у спілкуванні, професійного самоздійснення, емоційного інтелекту, стратегії подолання стресових ситуацій, вольових якостей особистості, стилю керівництва, що визначені нами як складові індивідуально-психологічної компетентності жінки-керівника, що сприяє ефективності управління.

Таким чином, проведений кореляційний аналіз показав взаємозалежність та взаємопов'язаність показників управлінської діяльності та індивідуальних властивостей особистості керівника таких як емоційний інтелект, комунікативні та лідерські здібності, вольові якості, що на нашу думку сприяють ефективності її здійснення. Все це надає нам можливість перейти до виконання наступного завдання – проведення якісного аналізу отриманих даних.



#### 4.3. Вплив індивідуально-психологічних властивостей особистості жінки-керівника на ефективність управлінської діяльності.

Для більш чіткого розуміння індивідуально-психологічних характеристик, що обумовлюють ефективність управлінської діяльності за значеннями загального показника рівня управлінської діяльності емпірично виділено групу осіб з **високим рівнем** (n=15) сформованості базово-управлінських характеристик та групу осіб у яких загальний показник рівня управлінської діяльності нижчий відносно результатів загальної вибірки досліджуваних. Цю групу умовно визначено як групу з **низьким рівнем** сформованості базово-управлінських характеристик (n=5).

Слід відмітити, що більшість респондентів показали високий та середній рівень розвинення властивостей, які нами були виділені в якості індикаторів ефективності управлінської діяльності.

Встановлено, що особи з **високим** рівнем сформованості базових управлінських характеристик у своїй діяльності створюють для підлеглих умови для розкриття та професійної реалізації, намагаються забезпечити матеріальну зацікавленість, мотивують та стимулюють співробітників на успішне виконання завдань, створюють атмосферу доброзичливості і співробітництва. Проявляють рішучість, енергійність, швидку реакцію на будь-яку ситуацію, демонструють наполегливість у здійсненні прийнятого рішення. Мають високий рівень самоконтролю у спілкуванні, здатні знаходити конструктивні способи виходу з конфліктних ситуацій. Представники цієї групи мають сформовану траєкторію «життєво-професійного простору», проект власного професійного розвитку та професійного самоздійснення. Дані особи демонструють здатність спостерігати зміну своїх почуттів, аналізувати як негативні, так і позитивні емоції, розуміти джерело їх виникнення і проблеми, які їх спровокували. Їм притаманне осягнення емоційних станів іншої людини, проникнення в її внутрішній світ, розуміння її переживань, думок, почуттів. Емпатія проявляється в формі співпереживання, а також у формі співчуття – схильності емоційно





відгукуватися на почуття іншого. Демонструють розвинені лідерські здібності, здатність проявляти ініціативу у прийнятті важливих рішень, готовність брати на себе відповідальність й вести за собою інших. Загалом таких осіб можна характеризувати як стресостійких, здатних долати перешкоди на шляху до мети, вони швидко пристосовуються до нових умов та вимог, схильні вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними методами, не втрачають самовладання та працездатності в екстремальних ситуаціях. Зазвичай обирають стратегії подолання стресових ситуацій спрямованих на взаємодію з оточенням. «вступ в соціальний контакт» та «пошук соціальної підтримки». Спостерігається схильність до демократичного стилю керівництва, що передбачає встановлення партнерських стосунків в колективі, залучення співробітників до процесу розробки та прийняття рішень.

Для представниць групи з умовно *низьким рівнем* сформованості базових управлінських характеристик притаманна стійка поведінка у спілкуванні, вони не вважають за потрібне змінюватися в залежності від ситуацій. Вони здатні до щирого саморозкриття у спілкуванні, проте їх іноді вважають «незручними» у спілкуванні через їх прямолінійність. Такі особи у спілкуванні виявляють більше емоційної експресії, що заважає їм звертати увагу на поведінкові нюанси оточення. Для даних осіб найбільш вираженими є «постійна постановка нових професійних цілей», що вказує на тенденцію до зростання рівня зовнішньо професійного самоздійснення, розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії, вияв високого рівня творчості у професійній діяльності. Представники цієї групи демонструють здатність до розпізнавання емоцій інших людей, до адекватності реагування на настрої, спонукання і бажання інших людей. Проте спостерігається тенденція до низького рівня управління своїми емоціями яку можна розглядати як тенденцію до «застрягання» на негативно забарвлених переживаннях після несподіваних прикросців, зациклення на негативних емоціях з приводу неприємностей що трапилися напередодні. Мають недостатньо виражений самоконтроль над своїми почуттями в конфліктних ситуаціях. В стресових ситуаціях обирають поведінкову стратегію «вступ в



соціальний контакт», яка передбачає вміння вирішувати проблемні, важкі ситуації разом із іншими людьми. Така поведінка виявляється у потребі у міжособистісних відносинах, здатності до співробітництва чи компромісу, прагнення до об'єднання, спільної діяльності задля досягнення спільних цілей. Їх можна характеризувати як цілеспрямованих, енергійних та відповідальних осіб. Такі люди діяльні, працездатні, з оптимізмом дивляться життя, мають добре усвідомлені цілі в житті. Як правило вони прагнуть планувати свій час і порядок виконання справ. Таким людям буває складно в ситуаціях, коли немає об'єктивної можливості реалізації цілей. Вони дуже ініціативні, діяльні з високими лідерськими тенденціями, виступають «генераторами» нових починань, прагнуть щось змінити, вдосконалити. Добре проявляють себе у ситуаціях, коли зміни необхідні та потрібні новаторські підходи. В управлінській діяльності також обирають демократичний стиль керівництва.

## **Висновки**

На основі проведеного дослідження та аналізу теоретико-емпіричної літератури визначено, що найбільш значущими для успішного керівника є такі риси особистості як: навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію); орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як наполегливість, працездатність, цілеспрямованість, схильність до ризику); соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки); здатність до складної праці (стресостійкість, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу); лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню) тощо.