

# ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНЫХ РЕГУЛЯТОРОВ

## GENDER FEATURES OF LEADERSHIP THROUGH THE PRISM OF THE THEORY OF SOCIAL REGULATORS

ПОЛУЧЕНО 06.11.2022 ОДОБРЕНО 17.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022

УДК 316.472 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-18-21



**МАЛЯВИН С.Н.**

*Д-р филос. наук, профессор, профессор кафедры социологии, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, г. Санкт-Петербург*

**MALYAVIN S.N.**

*Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Department of Sociology, Herzen University, St. Petersburg*

**e-mail:** malyavins@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматривается проблематика гендерных особенностей руководства. На основании анализа трудов классиков психологической и социологической науки, а также опираясь на вторичные данные эмпирических исследований современных ученых, показано, что гендерные различия имеют место, однако, не установлено, являются они в полной мере гендерные, сложившимися под действием социализации, «детских комплексов», «архетипов», стереотипов», или это результат типичной ожидаемой окружающими реакции на поведение руководителей мужчин и женщин. А их умение дать правильный ответ на вызов окружающей среды — способность быть руководителем. И не важно, кто ты — мужчина или женщина.

**Ключевые слова:** социальные регуляторы, социализация, архетипы, социальные ожидания.

### Abstract

The article discusses the issues of gender characteristics of the leadership. Based on the analysis of the works of classics of psychological and sociological science, as well as relying on secondary data from empirical studies of modern scientists, the author shows that gender differences take place, however, it has not been established whether they are fully gender, i.e. developed ultimately under the influence of socialization or «children's complexes», «archetypes», stereotypes.» Or it may be the result of a typical expected reaction by others to the behavior of male and female leaders. And their ability to give the right answer to the challenge of the environment is the ability to be a leader. And it doesn't matter who you are a man or a woman.

**Keywords:** social regulators, socialization, archetypes, social expectations.

## ВВЕДЕНИЕ

Обыденное представление о мужчине-руководителе и женщине-руководителе, о женском стиле руководства или мужском стиле руководства сегодня достаточно распространены и очень часто могут становиться предвзятыми убеждениями, которые могут влиять на выбор решений во многих сферах. Вполне естественно, что существует физиологическое различие между женщиной и мужчиной. Но в этой статье будут рассматриваться не физиологические, а социальные (или «гендерные» — примем как синоним социальных) различия руководителей — женщин и мужчин.

Проблематика гендерных особенностей руководства не только «захватила» обыденное общественное мнение, но вызывает устойчивый научный интерес. И здесь мы наблюдаем несколько подходов. Философский, психологический, социально-психологический, педагогический, эмпирико-социологический.

В основе статьи лежат социологические исследования выпускников — бакалавров и магистрантов, анализ которых позволил предложить свое видение проблемы гендерного различия мужчин и женщин как руководителей.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Проблематика гендерных особенностей руководства представляет интерес для многих наук. И каждая наука опирается

на типичные для нее методы, помогающие ей решить исследуемую проблему.

Особенность философского подхода в том, что он, как правило, опирается на теоретические спекуляции, апеллирующие к тем или иным мировоззренческим представлениям о роли в обществе мужчины и женщины, например, либо к традиционным, либо феминистическим. Сила убедительности таких философских взглядов опирается на крепость их логической аргументации и умение включать в их концепции те или иные факты, подтверждающие цельность всего научного построения. К большому сожалению, когда обнаруживается, что лежащие в основе факты дезавуированы, сторонников спекулятивного подхода это ничуть не смущает и они находят другие «факты».

Два других очень близких подхода, опирающихся на общую теоретическую основу — психологический и социально-психологический, исходят из того, что человеку заданы подсознательные или бессознательные программы (инстинкты, архетипы и стереотипы поведения), которые и определяют его гендерные особенности. Согласно Зигмунду Фрейд [1] и его последователям *подсознательное* (используя лексику академика И.П. Павлова — безусловные рефлексы [2]), связанное с особенностями физиологии мужчины и женщины может оказывать определяющее влияние на поведение людей, мужчин и женщин, в том числе и в такой деятельности, как управление. К примеру, исходя из этого, женщина, будучи руководителем, в своей деятельности сублимирует свой

материнский инстинкт. А мужчина-руководитель самоактуализируется через «эдипов комплекс». Это только некоторые примеры. Нужно отдать должное: фрейдистский подход в состоянии объяснить достаточно сложное поведение и служит прекрасным психотерапевтическим средством. Но данный подход, прекрасно работающий в психиатрии и медицине, всегда ли применим в управлении?

Карл Юнг обнаружил влияние бессознательного (архетипов и стереотипов, в терминологии академика И.П. Павлова — условные рефлексы [2]) и показал определяющую роль. Исходя из этого подхода, например, девочка бессознательно формирует у себя гендерное поведение «хранительницы очага», а мальчик — «охотника», т.е. человека, стремящегося к цели и выбирающего для этого «эффективные» средства. Именно поэтому женщина-руководитель ориентирована на сохранение и поддержание, а мужчина-руководитель стремится к постоянным достижениям. Данное представление — самое общее, существует множество разновидностей. В том числе такой подход находит способы объяснения, почему отдельные мужчины ведут себя консервативно, а отдельные женщины стремятся к достижениям.

Работы классиков психологии служат основой для интерпретации поведения руководителей и женщин, и мужчин. Но всегда ли с его помощью мы можем взаимодействовать с руководителем или руководить людьми? И всегда ли следует инструменты, подходящие для психологии, использовать в управлении?

Отличным от психологии является *педагогический* подход, опирающийся на социологическую теорию «социализации», основы которой были сформулированы в конце XIX в. в книге «Теория социализации» американским социологом Ф. Гиддингом [3], а в нашей стране развивалась с начала 1990-х годов А.А. Реан [4], Я.Л. Коломинским [5] и др. Особое место в социализации уделяется *воспитанию*, которое играет особую роль, как управляемый и целенаправленный процесс.

Несомненно, такой подход помогает объяснить, как сформировался тот или иной руководитель. И конечно же, взаимодействие с ним будет играть важную роль. Но на сегодняшний день не приходится сталкиваться с успешно реализованной педагогической программой по воспитанию руководителей — ни женщин, ни мужчин.

В числе других подходов, несомненно, важную роль играют *эмпирические социологические* исследования о роли мужчин и женщин в управлении. В этой сфере проведено большое количество исследований и защищено диссертаций. Именно эти исследования дают нам богатый эмпирический материал. В этом плане весьма примечательны эмпирические исследования Бритвиной И.Б. и Костиной [8]. Между тем существует опасность «утонуть» в богатой фактологии и следуя мысли М. Вебера о том, что научное представление, теория строится не на эмпирии, а с помощью эмпирии [6], где эмпирия не собирается воедино в общую массу, а из нее, как из сложнейшей головоломки конструируется «идеальный тип» (термин М. Вебера [6]) или строится «теория среднего уровня» (термин Р. Мертона [7]).

Множество сложившихся подходов вынуждает искать теоретическую опору, способную дать нам не общую методологию, а теоретическую основу («теорию среднего уровня»), способную системно рассмотреть явление.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЯ

Такой теорией среднего уровня для исследования проблематики влияния гендера в управлении является теория

социальных регуляторов Н.Л. Захарова, созданная на рубеже XX–XXI вв. и нашедшая первое отражение в двух монографиях, в первой из них дано общее представление о теории социальных регуляторов [9], в следующей [10] теория регуляторов используется как развитие научного подхода к мотивации российских государственных служащих. В дальнейшем «теория регуляторов» была опубликована в Чехии [11], а в нашей стране ежегодно переиздается как учебник для студентов направления ГМУ [12].

Теория социальных регуляторов представляет собой развитие и расширение теории трудовой мотивации, сформировавшейся в середине XX в. Два направления теории трудовой мотивации «содержательный» и «процессуальный» оказались не в состоянии ответить на проблему практической неприменимости этих подходов в России.

Теория регуляторов объясняет это тем, что «содержательный» и «процессуальный» подход объясняют, как мотивировать *рационально*. Но дело в том, что большинство людей совершают социальные действия не только рационально, но и *аттрактивно*.

Л.Н. Гумилев в своей концепции «пассионарности» при анализе типов этнического поведения выделил две формы активности: «эгоистическую» и «аттрактивную». «Эгоизм» понимается как волевое стремление к рационально определенной цели. «Аттрактивность» — влечение к абстрактным ценностям. Целостное описание Л.Н. Гумилевым «эгоизма» совпадает с описанием М. Вебером «целерациональности». Аналогичное совпадение наблюдается и при соотношении «аттрактивности» и «ценностно-рационального действия». В этой связи термин «аттрактивность» в значении, которое ему придал Л.Н. Гумилев, в нашей работе может быть использован как синоним термина «ценностно-рациональное действие». Подробно о характеристике эгоизма и аттрактивности см: *Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. С. 328–330* [13, 57].

В целом социальное аттрактивное действие человека определяется не расчетом, не выгодой, не эффективностью, не другими рациональными ориентирами, а чувствами — долга или безответственности, любви или ненависти, добра или мести [13].

Определяя основные типы социального действия, Н.Л. Захаров установил, как регулируются человеком его социальные действия. Обратим внимание на то, что мы не можем знать глубинных мотивов, двигающих отдельного человека и группы людей. Но для того чтобы мотивировать работников, руководителю не обязательно знать, какие комплексы у них сейчас не сублимированы, какие потребности личности не удовлетворены и как проходил процесс социализации того или иного работника. Руководителю нужно знать только как, в какой форме дать работнику стимул, чтобы он был мотивирующим к действию. И здесь руководителю нужно понимать, какие использовать социальные регуляторы работника. [13]

По мнению Н.Л. Захарова, имеются, как минимум, три основных социальных регулятора: «поведенческий», «статусный», «этический». Эти регуляторы помогают человеку осознанно ориентироваться в социальном пространстве. Поведенческий регулятор — это то, что настраивает человека на поведение в группе людей, с которыми он непосредственно связан (в том числе и относительно опосредованно, используя современные средства коммуникации), осознанно подражая или, наоборот, демонстрируя протест. А для этого человек, ориентируясь на поведение окружающих, вполне осознанно сформирует у себя комплекс поведенческих стереотипов, которые позволят ему в группе быть «своим».

Параллельно с «поведенческим», функционирует «статусный» регулятор. Если человек стремится изменить свой статус в среде окружающих, то именно статусный регулятор выполняет роль мотиватора. В отличие от поведенческого, основанного на подборе стереотипов в общую модель поведения, статусный регулятор базируется на опыте и квалификации человека. И поэтому, чтобы повысить свою значимость (статус) человек приобретает опыт и повышает свою квалификацию.

«Этический» регулятор приобретается в процессе нравственного воспитания. И если окружающая среда не несет нравственного выбора, действие его «незаметно». Но в случае необходимости выбора человек может либо не принять требования среды, либо пересмотреть свою систему норм и ценностей. Базой этического регулятора являются нормы и ценности. В ситуации выбора человек либо примет действующий в окружающей среде нравственный комплекс, либо нет. В этом случае этический регулятор может стать не только мотиватором, но и демотиватором (подробно демотивация в ситуации нравственного выбора описана в книге «Управление настроением персонала» [17]).

Рассмотрим поведение руководителей, опираясь, во-первых, на теорию социальных регуляторов, а, во-вторых, на эмпирические качественные данные, наиболее повторяющиеся утверждения, имеющиеся в выпускных работах наших студентов. Можно ли обнаружить различие, которое можно считать типичным в поведении руководителей женщин и мужчин. В этой связи рассмотрим полученные эмпирические качественные данные через функционирование каждого из трех социальных регуляторов и отметим ведущие доминанты поведения.

1. Первый — *поведенческий*. Зададимся вопросом: есть ли разница в функционировании поведенческого регулятора женщин-руководителей и мужчин-руководителей?

1.1. Поведение начинающих руководителей.

1.1.1. Поведение *начинающих* руководителей по отношению к *делу*.

Девушка, начинающий руководитель, отличается тщательностью, скрупулезностью, аккуратностью, вниманием к деталям и стремлению все выполнять строго по правилам.

Молодой человек, начинающий руководитель свои управленческие цели ставит выше установленных норм и правил и поэтому может совершать ошибки, что не мешает ему находить иногда нетривиальные решения.

1.1.2. Поведение начинающих руководителей по отношению к *подчиненным*.

Девушка выстраивает равные отношения со своими подчиненными.

Молодой человек проявляет эмпатию к своим подчиненным и готов обучить, поделиться знаниями, а иногда и выполнить задачу подчиненного.

1.1.3. Поведение начинающих руководителей по отношению к *руководству*.

Здесь различия не наблюдается: и девушка, и молодой человек выстраивают равные отношения с вышестоящим руководством, опираясь на поведенческие паттерны, сложившиеся в организации.

1.2. Поведение *сложившихся* руководителей.

1.2.1. По отношению к *делу*.

Женщина также отличается большей, чем прежде, тщательностью, скрупулезностью, аккуратностью, вниманием к деталям и «хитростью», не нарушая правила или обходя их, представить выполненную работу, как сделанную «строго по правилам».

Мужчина, как и прежде, свои управленческие цели ставит выше установленных норм и правил, но с большой

«хитростью» скрывать свои ошибки. Осторожно относится к своим и чужим нетривиальным идеям.

1.2.2. По отношению к *подчиненным*.

Женщина проявляет к подчиненным эмпатию, а иногда и заботу.

Мужчина выстраивает со всеми равные отношения.

1.2.3. По отношению к *руководству*.

Женщина иногда допускает легкий флирт с непосредственным руководителем и готовность передавать и служебную и не служебную информацию о людях и состоянии дел в организации. С остальными представителями высшего руководства отношения равные.

Мужчина стремится перейти с официальных на личные отношения с непосредственным руководителем. С вышестоящими руководителями — отношения равные.

1.3. Поведение *высококвалифицированных* руководителей.

Изучаемые данные показывают большой спектр разнообразных поведенческих моделей у мужчин и у женщин. При этом один и тот же человек может менять свои поведенческие модели в зависимости от ситуации. Высококвалифицированные руководители способны «играть любые роли», не заикливаясь на каком-то одном амплуа. Именно поэтому невозможно выделить какой бы то ни было типичный признак поведения, отличающий мужчину и женщину.

2. Второй регулятор — *статусный*. В чем разница в поведении руководителей мужчин и женщин?

2.1. Отношение к статусу начинающих руководителей.

2.1.1. По отношению к *делу*.

Девушка подтверждает свой статус в том, что она строго выполняет требования своего статуса.

Молодой человек видит подтверждение своего статуса в том, что он может внести вклад в существование организации.

2.1.2. По отношению к *подчиненным*.

Девушка выстраивает со своими подчиненными дистанцию, подчеркивая свой статус.

Молодой человек стремится показать, что он еще и лидер. Он первый не только по статусу, но и как неформальный лидер может за собой вести подчиненных.

2.1.3. По отношению к *руководству*.

Отличия не фиксируются. Следуют модели, принятой в организации.

2.2. Отношение *сложившихся* руководителей.

2.2.1. По отношению к *делу* — различия не найдены.

2.2.2. По отношению к *подчиненным*.

Женщина играет роль «заботливой матери», проявляет к подчиненным эмпатию, а иногда и заботу.

Мужчина — роль «отца — командира».

2.2.3. По отношению к *руководству*.

Общее и для мужчины, и для женщины — приобрести статус младшего партнера, но каждый эту роль играет по-своему, что хорошо наблюдается, но с трудом поддается научному описанию.

2.3. Поведение *высококвалифицированных* руководителей.

У высококвалифицированных руководителей множество различий при взаимодействии с вышестоящим руководством, но невозможно выделить типичные гендерные отличия.

3. Третий регулятор — *этический*. Самый сложный и он требует отдельного исследования, что может быть представлено в отдельной статье.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование демонстрирует, что имеют место гендерные различия. Но не установлено, являются они в полной мере гендерными, т.е. сложившимися под дей-

ствием социализации, «детских комплексов», «архетипов», стереотипов», или это результат типичной ожидаемой окружающими реакции на поведение руководителей мужчин и женщин. А их умение дать правильный ответ на вызов окружающей среды — способность быть руководителем. И не важно, кто ты — мужчина или женщина.

Поскольку мы опираемся на пилотные социологические исследования, правомерно считать полученные выводы не количественными, а качественными и рассматривать их как возможную гипотезу для последующих исследований.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Фрейд З. «Я» и «Оно». — М.: Эксмо, 2017.
2. Павлов И.П. Условный рефлекс. — СПб.: Лениздат, 2017.
3. Giddings F.G. The Theory of Socialization: A Syllabus Of Sociological Principles. — Hardcover, 2010
4. Реан А.А. Психология личности: Социализация, поведение, общение. — М.; СПб., 2004.
5. Социальная педагогическая психология / А.А. Реан, Я.Л. Коломинский. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008.
6. Weber M. Die «Objektivität» sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis (1904); Der Sinn der «Wertfreiheit» der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften (1917–1918). [Русский перевод: Вебер М. «Объективность» социально-научного и социально-политического познания // Вебер М. Избранные произведения. — М.: «Прогресс», 1990 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 02.12.2006. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/4919>
7. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. — М.: АСТ, 2010.
8. Бритвина И.Б., Костина С.Н. Теоретические подходы и современные направления исследований феномена гендерной идентичности // Журнал социологии и социальной антропологии. — 2021. — Т. 24. — № 3. — С. 193–215. — DOI 10.31119/jssa.2021.24.3.9. — EDN IQUIOQ.
9. Захаров Н.Л. Специфика социальной системы России. — Ижевск: УдГУ, 2000.
10. Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. — М.: РАГС, 2001.
11. Zakharov N. Regulator's theory of motivation. — Prague: ChTU, 2009
12. Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2021.
13. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроением персонала в организации: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2018. — ISBN 978-5-16-003600-7. — EDN DIDDFJ.

## REFERENCES

1. Freud Sigmund «The Ego and the Id». Moscow. Krom Publ., 2017. 160 p.
2. Pavlov I.P. Conditioned reflex. St-Peterburg, Krom Publ., 2017. 215 p.
3. Giddings F.G. The Theory Of Socialization: A Syllabus Of Sociological Principles. — Hardcover, 2010. 352 p.
4. Rean A.A. Personality psychology: socialization, behavior, communication. Moscow. Krom Publ., 2004. 175 p.
5. Rean A.A., Kolomskiy Y.L. Social pedagogical psychology. St-Peterburg, Krom Publ., 2008. 256 p.
6. Weber M. Die «Objektivität» sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis Berlin 1904. 534 p.
7. Merton R. Social theory and social structure. Moscow. Krom Publ., 2010. 290 p.
8. Britvina I.B., Kostina S.N. Theoretical approaches and modern directions of gender phenomenon research [Journal of Sociology and Social Anthropology], 2021, V. 24, no.3, pp. 193–215. (in Russian)
9. Zakharov N.L. The specifics of the social system of Russia. Izhevsk Krom Publ., 2000. 245 p.
10. Zakharov N.L. Social regulators of the Russian civil servant's activity. Krom Publ., 2001. 287 p.
11. Zakharov N.L. Regulator's theory of motivation. — Prague: ChTU, 2009. 214 p.
12. Zakharov N.L. Organizational behavior of civil servants. Krom Publ., 2021 189 p.
13. Zakharov N.L., Ponomarenko B.T., Perfilova M.B. Managing the mood of the staff in the organization. Krom Publ., 2021. 170 p.

Фурманова А.

## ЦЕННОСТИ – ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УСПЕШНОСТИ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

М.: Литрес: Самиздат, 2021, 69 с.

Ценности стали привычной категорией в наших повседневных разговорах дома и на работе. При этом корпоративные философии и ценности нередко представляются в компаниях сакральными книгами, такими неизменяемыми нравственными фундаментами на все времена. А ведь они должны отражать живые этические ситуации. Нас заинтересовал потенциал ценностей для успеха компаний сегодня. На страницах книги предлагаются ответы из практики — как измерять в цифрах и фактах связь ценностей с задачами компании, для чего сверять ценности компании с культурной атмосферой региона, почему роль ценностей — корпоративных, личностных — будет возрастать в наступающем (или наступившем?) обществе постмодерна. Наша методика и практические кейсы помогут руководителю, сотруднику HR сконструировать эффективную ценностную систему, способную учитывать задачи компании, ее внутренний потенциал и внешние условия работы.

