



УДК 316.6

**Чемеринська Дзвіна Іванівна**, науковий кореспондент Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України

e-mail: [dzvina\\_ch1@ukr.net](mailto:dzvina_ch1@ukr.net)

## **ГЕНДЕРНІ ВІДМІННОСТІ В ПОВЕДІНЦІ КЕРІВНИКА: ОСОБЛИВОСТІ ЖІНОЧОГО УПРАВЛІННЯ**

### *Анотація*

*В статті розглянуто ряд підходів вітчизняних дослідників, в яких висвітлюється питання особливостей гендерних відмінностей між чоловічим та жіночим стилями керівництва. Показані гендерні відмінності ґрунтуються на статевому диморфізмі чоловіків та жінок. Розглянуто поняття «лідерства» та його зв'язок з поняттям «керівництва», а також поняття «управлінської діяльності». Описано напрямки наукових теорій, які вивчають гендерні фактори та їх вплив на формування особистості.*

*Проведено порівняння управлінських якостей чоловіків та жінок, які займають керівні посади. Детально проаналізовано ряд характерних рис, притаманних для жіночого стилю керівництва, а також основні риси притаманні чоловікам. Описано сильні та слабкі сторони жінок-керівників, які суттєво впливають на їх професійну діяльність. Зроблено висновки наукових теорій, які вивчають вплив гендерного фактора та лідерської позиції на керівну діяльність.*

**Ключові слова:** гендерні відмінності, лідерство, керівництво, управлінська діяльність, жіночий менеджмент

**Чемеринская Дзвина Ивановна**, научный корреспондент Института психологии имени Г.С. Костюка НАПН Украины

## **ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В ПОВЕДЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЯ: ОСОБЕННОСТИ ЖЕНСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### *Аннотация*

*В статье рассмотрены ряд подходов отечественных ученых, в которых описываются вопросы особенностей гендерных отличий в мужском и женском стилях руководства. Показанные гендерные отличия базируются на половом диморфизме мужчин и женщин. Рассмотрены понятие «лидерства» и его связь с понятием*

*«руководства», а также понятие «управленческой деятельности». Описаны направления научных теорий, которые изучают гендерные факторы, а также их влияние на формирование личности.*

*Проведен сравнительный анализ управленческих качеств мужчин и женщин, которые занимают руководящие должности. Детально проанализировано ряд характерных черт, присущих женскому стилю руководства, а также основные черты, которые присущи мужчинам. Описаны сильные и слабые стороны женщин руководителей, которые существенно влияют на их профессиональную деятельность. Сделаны выводы научных теорий, которые изучают влияние гендерного фактора и лидерской позиции на руководящую должность.*

**Ключевые слова:** *гендерные различия, лидерство, руководство, управленческая деятельность, женский менеджмент*

**Chemerynska D.I.**

## **GENDER DIFFERENCES IN MANAGER'S BEHAVIOUR: PECULIARITIES OF WOMEN'S MANAGEMENT**

### **Summary**

*The article considers several approaches of domestic analysis related to peculiarities of gender differences between men's and women's management style. The analysed gender differences are based on sexual dimorphism of males and females. The author discovers the concept of leadership, its connection with management and management activity concept together with description of scientific theories' directions, which examine gender factors and their impact on personality formation.*

*The article contains comparison analysis of males and females management skills for managers. It incorporates detailed analysis of peculiarities typical for women's management style and main masculine characteristics; description of women's strengths and weaknesses as managers with their impact on the professional life; conclusions related to scientific theories, which examine gender and leadership influence on manager's activity.*

**Keywords:** *gender peculiarities, leadership, management, management activity, women's management*

В сучасному світі швидко збільшується кількість жінок, які беруть участь в прийнятті рішень в галузі управлінської діяльності, як на макро- так і на мікрорівнях. В США, Канаді та Німеччині, наприклад, кількість жінок-керівників фірм зростає швидше за кількість керівників-чоловіків. В умовах становлення ринкової економіки в Україні також збільшується кількість жінок-керівників в дрібному та середньому бізнесі. В зв'язку з цим одною з актуальних проблем в галузі організаційно-управлінської діяльності постають гендерні відмінності. Гендерна амбівалентність проявляється в стилі керівництва та методах взаємодії з підлеглими.

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих дій та заходів, які скеровані на досягнення певної мети в межах організації. Головним суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності є людина, її творчість. Тому управлінські дії спрямовані на облік всього різноманіття психологічних факторів, які виникають в управлінському процесі. Вони вимагають обліку індивідуальних, соціальних-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, сприяють росту соціальної, економічної та моральної ефективності в діяльності організації. Несерйозне відношення до психологічних явищ, факторів управління може призвести до протиріч, непорозумінь, конфліктів, текучості кадрів та ін. [4]. Особливості гендерних відмінностей в підходах до управління висвітлюється в працях таких вітчизняних вчених, як Н. Власенко, Л. Віноградова, І. Калачева, Т. Хохлова, А. Лазорко, Г. Гончарук, Г. Богдан, Ю. Корольчук, О. Круглова, а також американських дослідників М. Хенінг, А. Жарден, Роузен Дж.

Управління будь-яким колективом, організація внутрішньо групового життя пов'язані з проблемою лідерства та керівництва. Керівництво – здійснюваний індивідом або колективним суб'єктом соціально-психологічний вплив на інших людей з метою структурування дій і відношень в групі. [5]. Феномен керівництва може бути тотожним з феноменом лідерства, але може вступати з ним конфлікт. В психологічному словнику знаходимо наступне визначення: «Лідерство – відношення домінування та підкорення, впливу та наслідування в системі міжособистісних явищ в групі». [6, 190].

Наукові теорії, які займаються гендерним вивченням менеджерів, в цілому можна віднести до одного з трьох напрямків:

1. Домінування гендерного фактора над лідерською позицією. Це характеризується тим, що керівні посади в більшості займають чоловіки, жінки виступають виключно в символічній ролі (токенами) (концепція токенизму, Р. Кентера). Також існують певні стереотипи в суспільстві: чоловіки-лідери сприймаються краще, особливо там, де домінують консервативні погляди на місце жінки в суспільстві (концепція гендерного потоку, Б. Гутек). Суспільство пред'являє більш суворі вимоги до жінок-лідерів (теорія гендерного відбору лідерів Дж. Боумена, С. Суттон).

Для пояснення того, що не спостерігається відмінностей між лідерами різної статі, висувається ідея андрогінії. Одні дослідники розглядають андрогінність як поєднання показників високої маскулітності та високої фемінності (М. Тейлор та ін. [9]), інші вважають її балансом між тими двома категоріями (С. Бем [8]). Згідно з теорією андрогінного менеджмента, ефективний лідер має синтезувати в собі краще, що є в особистісних якостях обох статей, інтегрувати чоловічі та жіночі характеристики. Однак мета-аналіз емпіричних даних не підтверджує цієї гіпотези. Більшість дослідників вважають, що концепція андрогінії віддалена від дійсності: якщо керуватись нею, то зміни повинні відбуватись на особистісному рівні, тоді як в реальності ліквідація гендерної нерівності вимагає змін в структурі суспільних інститутів.

Згідно концепції гендерного потоку (Б. Гутек та соавтори [10], А. Голубева), фактор статі домінує над іншими факторами; лідер сприймається в залежності в першу чергу від статі (особливо це стосується традиційних, консервативних поглядів на жінку-керівника). По теорії гендерного відбору лідерів (Дж. Боумен, С. Суттон), в суспільстві висуваються різні вимоги до лідерів різної статі: до жінок відносяться строгіше. Ці стереотипи обумовлюють гендерну диспропорцію менеджерів.

2. Домінування лідерської позиції над гендерним фактором. Ситуативно-посадовий підхід (Р. Пауз, Дж. Хант) на перше місце висуває позицію людини в офіційній структурі, посаду, яку він займає, а не стать. Згідно цьому підходу, чоловіки та жінки з однаковими лідерськими посадами не відрізняються за поведінкою та ефективністю. Результати деяких досліджень частково підтверджують вплив формальної позиції на вербальну, а гендера – на невербальну поведінку.

Імовірність моделі лідерства, розроблена Ф. Фідлером та його послідовниками, підводить до висновку, що жінки та чоловіки будуть відрізнятися за лідерською ефективністю тільки при використанні різного стилю керівництва. Стаття, як детермінанта типового стилю, розглядається в працях і українських дослідників. Однак, К. Шнейер [11] не знайшов у лідерів гендерної відмінності стилю: всі вони були значно більше орієнтовані на задачі.

3. Рівнозначність гендерного фактора та лідерської позиції. Хоча в цій групі теорій передбачають рівність жінок-лідерів та чоловіків, але вона проявляється лише теоретично. Для того, щоб здобути успіх в суспільстві, чоловіки та жінки-керівники повинні відповідати гендерному стереотипу (соціально-рольова теорія, Е. Іглі). При порівнянні ділових та психологічних якостей жінок та чоловіків можна визначити певні відмінності в чоловічому та жіночому менеджменті.

#### Порівняння управлінських якостей жінок та чоловіків

Управлінські якості	Характеристики управлінських якостей	
	Жінки	Чоловіки
Мотиви трудової діяльності	Сприймає кар'єру, як особистісний ріст, як самореалізацію	Розуміння кар'єри, як престижної та перспективної посади
Стиль керівництва	Характерна велика демократичність	Використання командно-адміністративного стилю керівництва
Увага до сфери міжособистісних відносин	Більше уваги приділяють відносинам між членами колективу, більше уваги до сфери міжособистісних відносин	Більша увага приділяється фінансово виробничим питанням
Емоційність в роботі	емоційні	стримані

Велика ефективність жорсткого, цілеспрямованого, твердого стиля керівництва не викликає сумнівів. По-перше, сама структура більшості організацій передбачає структурне (жорстке, орієнтоване на задачу) управління. Для рішення цих задач, власне, організація і створюється і саме це є головною задачею менеджера. По-друге, через кризову ситуацію в країні виробничі організації часто опиняються в складних, екстремальних ситуаціях, коли необхідні негайні, вольові рішення. По-третє, сучасний менеджмент просто не знає інших підходів. Ніхто серйозно не вивчав, не описував інший підхід, крім маскулінного до управління. Чоловічий менеджмент ефективний хоча б тому, що ніхто не знає практику іншого [3].

Керівників розрізняють за ознакою статі, а ділові якості при цьому залишаються поза увагою. Функція керівника – об'єднати людей в колектив, планувати та координувати їх дії та здійснювати контроль над виконанням своїх розпоряджень. Для цього мало бути професіоналом, необхідно стати лідером. Підлеглі мають визнавати авторитет керівника, якій здатен прораховувати все наперед, брати на себе ініціативу та відповідальність за прийняття рішень. Багатьом здається що ті характеристики мало притаманні жінці. І все ж жінки-керівники – це реальність. Їх, згідно сучасним підходам, можна класифікувати за наступними типами [3]:

«Маскулінный» - у жінок цього типу емоційна сфера розвитку недостатня, і вони намагаються це компенсувати жорсткістю, підкресленою авторитарністю по відношенню до підлеглих. Така жінка-керівник «веде» своїх підлеглих «залізною рукою».

«Жіночний» - ця категорія жінок-керівників повна протилежність першій. Особистий шарм – один із головних робочих «інструментів» такого керівника, все побудовано на емоціях. Жінка-керівник цього типу надмірно ліберальна і тому в колективі часто панує безлад. Всі висловлюють власну точку зору, незважаючи на думку оточуючих, а прийняти рішення та дотриматись чиеїсь одної точки зору нема кому: керівник часто «зливається» з більшістю.

«Ситуативний» - тип жінок-керівників схожий на попередній. Відмінність в тому, що тут лозунг «Все для перемоги». Такий керівник – ентузіаст: вона просто «горить» роботою, приходиться раніше, а уходить пізніше за всіх. Це найкращий тип керівника.

---

Спеціалісти визначають основні відмінності в психології чоловіків та жінок:

1. Чоловіки мають тенденцію до незалежності. Жінки, в свою чергу, роблять акцент на взаємозалежність, в своїй більшості соціально орієнтовані та чіткіше усвідомлюють ті зв'язки, які об'єднують людей. Робоче спілкування їх більш залежне. Жінки, на відміну від чоловіків більше залежать від очікувань дорослих під час виховання, від власних переконань, комфортності (приспособлення без зважання на власну думку, нівелювання власного Я) до соціальних норм.

2. Культурні стереотипи та «символіка» статі. Відношення чоловіків характеризується наполегливістю, самовпевненістю, орієнтуванням на контроль, змінність але для реалізації цього чоловікам в більшій мірі потрібно керувати або маніпулювати іншими, переконуючись тим самим в своїй незалежності. Для жінок взаємозв'язок та взаємодія з оточуючими більш важливі. Стиль спілкування чоловіків аналітичний та маніпулятивний, стиль жінок – більш емоційний.

3. Жінки та чоловіки мають відмінності в здібностях до просторових та математичних знаннях. Жінки більше здатні до оволодіння мовними навичками. Відмінність в спілкуванні між чоловіками та жінками закладаються під час виховання: чоловіків заохочують до прагнення до абстрагованого сприйняття світу, ідеалізації, а у жінок заохочується прагнення до спілкування, розвитку відношень та прив'язаностей. У чоловіків створюється чітка модель уявлень, згідно якої контролювати оточення важливіше, ніж взаємодіяти з ним.

4. Відмінності в спілкуванні стосуються моралі та моральності. Мораль для чоловіків – це норми, які дозволяють будь-кому працювати без перешкод, жінки вкладають багато особистого в поняття етики та межі власного пояснення жінок більш гнучкі. Жінки вважають аморальною поведінку того, хто проявляє байдужість, безвідповідальність, а чоловіки вважають, що втручання в чуже життя іншої людини є недопустимим, особливо коли людину втручатись не просять.

Для жінок характерний стиль керівництва, орієнтований на стратегії винагороди, тоді як чоловіки надають перевагу методам примусу. Однак, як показує практика, найбільш успішним є комбінований стиль керівництва. Успішні менеджери поєднують в собі кращі якості різних стилів керівництва. Застосування такого комбінованого стилю призводить до ефективної стратегії управління.

Відмінності між чоловіками та жінками, які займають керівні посади, спостерігаються на перших етапах оцінки ними своєї ролі в процесі керівництва. Так, жінки вважають своєю головною задачею – трансформацію особистих цілей підлеглих в цілі підприємства. В процесі досягнення цілей орієнтуються на власну інтуїцію, здатність легко встановлювати особистий контакт, а також на витривалість та вміння багато працювати. Жінка, на відміну від чоловіка, щодня повинна доводити своє право на лідерство, що суттєво зміцнює в майбутньому її позицію. В той час як чоловік сприймає свою діяльність, як ряд взаємовигідних угод з партнерами (підлеглими). Частіше, ніж жінка, чоловік спирається на власний авторитет. В той час, як жінки-керівники залюбки діляться владою та інформацією, вважаючи, що такий підхід неодмінно створить в колективі атмосферу довіри. Жінки, як правило відмовляються від привілей, які забезпечує їм посада та повноваження. Зменшуючи власні здобутки, вони схильні підкреслювати вагомий вклад власного колективу. Основним методом керування жінка-керівник вважає моральну підтримку та будь які заохочення.

Жінки традиційно сильні у вмінні знаходити компроміси, домовлятися, згладжувати гострі кути та досягати прийняття зважених рішень, а для цього потрібні професіоналізм, вміння спілкуватися з людьми. Стійкість жінок до рутинних операцій робить їх ефективними на керівних посадах, а комплексний підхід до управління, тобто вміння збалансовано підтримувати та розвивати різні сторони бізнесу, допомагають все робити ретельно та уникаючи авралів.

Жінки-керівники здатні поєднувати раціональний підхід та емоційну складову. Жінки зазвичай легше переносять взлети та падіння. В критичних ситуаціях вони часто виявляються більш стресостійкими, менш рефлексують з приводу того, що щось не вийшло (з їх вини, або в силу обставин) та більш націлені на пошук нових можливостей. Крім того, попри всю свою емоційність жінки ще й достатньо раціональні та відповідальні.

Відмінним в мисленні чоловіків та жінок є їх оцінка ризику. Для чоловіків ризик означає втрату та прибуток, перемогу або поразку, загрозу або шанс. Жінки оцінюють ризик, як принципово негативний момент. Для них це означає втрату, небезпеку, біль. Як правило вони уникають ризику.

Жінки-керівники здійснюють керівництво таким чином, щоб підлеглі співставляли свої інтереси з інтересами групи, встановлюючи перед собою більш широкі цілі. Свою владу жінки пов'язують з особистими якостями: чарівністю, вмінням спілкуватись з людьми та інтенсивно працювати, а не з займаною посадою. *Специфічні риси жіночого менеджменту:*

- Особливу увагу жінки-керівники приділяють морально психологічному клімату в колективі: активно намагаються створити комфортну атмосферу взаємодії з підлеглими, діляться владою та інформацією, мотивують підлеглих, створюють можливість розкриття внутрішнього потенціалу. Жінкам-керівникам притаманна схильність до повчань та настанов. У випадку покарання підлеглих, жінки-керівники розглядають більш широке коло можливих рішень: пробачити на перший раз, попередити, висловити догану на словах та ін. Однак вони можуть реалізувати і жорсткі стратегії по відношенню до тих, хто не впорався з поставленими задачами.

- При вирішенні конфліктів жінка-керівник глибоко занурюється в суть проблеми, аналізуючи причини. Конфліктну ситуацію на робочому місці, як правило намагаються вирішити відразу та відмовляються від подальших суперечок.

- Жінки вміють поєднувати та швидко переключатись з однієї соціальної ролі – менеджер, бізнес-леді, на іншу – дружина, мати, дочка.

- В умовах ризику жінки-керівники обережно обирають стратегії прийняття рішень та налаштовані на поступове вирішення ситуації без орієнтації на моментальний прорив, що робить їх дії дуже ефективними в ситуаціях невизначеності. Їм потрібно більше часу на те, щоб зорієнтуватись, але рішення ці виявляються більш зваженими та обережними.

- Жінки-керівники є прихильницями суворого контролю в ситуаціях прийняття колективних рішень всередині команди. З підлеглими поводять себе гнучко, розумно поєднуючи жорсткість, інтуїцію та дипломатичність. В складних ситуаціях вони будують свої стратегії виходу з кризи при високій мотивації співробітників.

- Особлива якість жінок-керівників - емоційність. Вони сприймають все «близько до серця», в тому числі і роботу, і достатньо довгий період часу залишаються під впливом тих переживань. Надмірна емоційність серйозний недолік жіночої моделі управління, оскільки може стати джерелом невпевненості та несправедливості, стати причиною конфліктів.

- Жінки-керівники підходять до роботи творчо. Під час прийняття рішень частіше покладаються на власні відчуття та інтуїцію.

- По відношенню до зовнішнього середовища жіночий стиль управління відрізняється більшою гнучкістю, ситуативністю, вмінням адаптуватись до обставин.

Жінки-керівники конкурують з чоловіками-керівниками завдяки реалізації притаманних лише жінці рис та якостей, таких, як:

- Високий освітній потенціал. За рівнем освіти жінки є лідерами в галузі як вищої, так і середньо-спеціальної освіти.

- Історична схильність жінок до виховного процесу дозволяє актуалізувати потенціал тих працівників, які на перший погляд, не можуть бути ефективними.

- «Жіноча інтуїція». В поєднанні зі схильністю до перевірки інформації через різні джерела дозволяє обрати з більшості рішень найкраще.

- Масштабність мислення, тобто здатність жінок-керівників обдумувати одночасно декілька справ та складати плани на майбутнє.

- Велика організованість, цілеспрямованість та послідовність. Жінки-керівники прекрасно помічають всі нюанси в роботі.

- Комунікабельність. Жінки-керівники краще використовують можливості зворотнього зв'язку, їм притаманна більша довірливість, вони скоріше пристосовуються до змін.

- Здатність доводити розпочату роботу до кінця, працелюбність.

- Висока відповідальність у прийнятті рішень.

- Жінки керівники краще орієнтовані на користувачів продукції власного бізнесу, на новий продукт, якого вимагає ринок.

- Жіночність, чарівність, хитрість – природні риси, які притаманні жінкам для рішення складних питань.

- Жінки-керівники по своїй суті більш законослухняні, що призводить до встановлення конструктивних відношень з органами влади.

- Природній смак, вміння «дружити» з цифрами – ці якості допомагають жінкам-керівникам краще сприймати та аналізувати деталі.

- Жінки-керівники відрізняються більшою демократичністю та готовністю до співпраці при вмілому делегуванні повноважень.

Існують і слабкі сторони жінок-керівників, які суттєво ускладнюють їх професійну діяльність:

Жінка не бачить перспективи своєї діяльності, вона надто емоційна, їй притаманна фізіологічна циклічність, захоплення процесом, відсутність орієнтації на миттєвий результат. Ще один мінус – жінка не вмє працювати за принципом «Ти - мені, я - тобі». Жінці людина повинна подобатись, тоді в неї все здійснюється. Жінці важко абстрагуватись, на відміну від чоловіків. І ще одна важлива якість, яку підтверджують спеціалісти, причому, фізіологи: для того, щоб жінка могла керувати, вона повинна працювати в тандемі з чоловіками. Тоді керівник буде ідеальний. Як правило, такий бізнес виявляється більш стійкішим. Більшість жінок-керівників, на жаль, цього поки що не визнає.

Для жінок-керівників головними комунікативними якостями, які визначають успішність управлінської діяльності, є порядність, гнучкість у відношеннях, повага до людей, комунікабельність, відповідальність, колегіальність, надання ініціативи підлеглим, вимогливість щодо себе, толерантність та доброзичливість.

Чоловікам-керівникам більш властиві об'єктивність, довіра до колег, впевненість в собі, комунікативна врівноваженість, вимогливість до підлеглих. В них, як і у жінок, стержневими комунікативними складовими є здатність до соціальної взаємодії, вміння відмовитись від стереотипів, вміння бути самим собою. Цей перелік доповнює такий показник (у жінок його немає) особливостей управлінської взаємодії, як об'єктивність та здатність сприймати працівників такими, які вони є.

Ці висновки зроблені українським дослідником Я. Шкурко на базі вивчення впливу комунікативних особливостей на ефективність управлінської діяльності керівників середніх загальноосвітніх установ, але їх можна не менш успішно застосовувати і щодо керівників в інших галузях соціального життя.

Висновки. Наукові теорії, які стосуються гендерного вивчення менеджерів в цілому можна віднести до одного з трьох напрямків:

1. Домінування гендерного фактора над лідерською позицією.
2. Домінування лідерської позиції над гендерним фактором.

### 3. Рівноцінність гендерного фактора та лідерської позиції.

Перспективними напрямками вважаються статусна та соціально-рольова теорії гендерних відмінностей лідерів. Не існує універсальної теорії, яка би підтвердила всі експериментальні дані.

Жінки-керівники досягають успіхів не в результаті копіювання чоловічого стилю управління, а внаслідок творчого використання своїх здібностей, реалізації притаманних лише жінці рис та якостей.

### Список використаних джерел

1. Васютинский В. А. Властно-подвластные аспекты полоролевой и гендерной взаимодействия // Практическая психология и социальная работа. – 2006. – № 6. – С. 6.
2. Говорун Т. В., Кикинеджи А. Н. Гендерная психология: Учебное пособие. – М.: Академия, 2004. – 308 с.
3. Голубева А. Содержание гендерных стереотипов современных предпринимателей // Социально-психологическое измерение демократических преобразований в Украине / Под ред. Максименко С. Д., Шайгородского Ю. Ж. и др. – К.: Украинский центр политического менеджмента, 2003. – С. 232–240.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: учеб пособие / Орбан-Лембрик Л. Е. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
5. Избран-Лембрик Л. Е. Социальная психология: Пособие. – К.: Академвидав, 2003. – 448 с.
6. Психологический словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
7. Штейнберг А. Г. Мужской характер женского менеджмента // Социс. – 2002. – № 6.
8. Bem S. L. Probing the promise of androgyny / Walsh M. R. (ed.) The psychology of woman. Ongoing debates. New Haven ; L.: Yale Univ. Press, 1987. P. 206–225.

9. Taylor M. C., Hall J. A. Psychological androgyny: Theory, methods and conclusions // Psychol. Bull. 1982. V. 92. N. 2. P. 347–366.

10. Tsui A., Gutek B. A role set analysis of gender differences in performers, affective relationships and care success of industrial middle managers // Acad. of Manag. J. 1984. V. 27. N 3. P. 619–635.

11. Schneier C. E. The contingency model of leadership: An extension to emergent leadership and leader's sex // Organizational Behav. and Hum. Perform. 1978. V. 21. P. 220–239.

### References transliterated

1. Vasjutynskij V. A. Vlastno-podvlastny aspekty polorolevoj y gendernoj vzaymodejstvija // Prakticheseskaja psyhologija y sotsyal'naja rabota. – 2006. – № 6. – S. 6.

2. Govorun T. V., Kykynedzhy A. N. Gendernaja psyhologija: Uchebnoe posobyje. – M.: Akademyja, 2004. – 308 s.

3. Golubeva A. Soderzhanye gendernyh stereotipov sovremennyh predprynymatelej // Sotsyal'no-psyhologicheskoe yzmerenye demokratycheskyh preobrazovanyj v Ukrainy / Pod red. Maksymenko S. D., Shajgorodskogo Ju. Zh. y dr. – K.: Ukrainyskij centr polytycheskogo menedzhmenta, 2003. – S. 232–240.

4. Orban-Lembryk L. E. Psyhologija upravlenija: ucheb posobyje / Orban-Lembryk L. E. – K.: Akademvydav, 2003. – 568 s.

5. Yzbran-Lembryk L. E. Sotsyal'naja psyhologija: Posobyje. – K: Akademvydav, 2003. – 448 s.

6. Psyhologicheskij slovar' / Pod obshh. red. A. V. Petrovskogo, M. G. Jaroshevskogo. – M.: Polytyzdat, 1990. – 494 s.

7. Shtejnberg A. G. Muzhskoj harakter zhenskogo menedzhmenta // Socys. – 2002. – № 6.

8. Bem S. L. Probing the promise of androgyny / Walsh M. R. (ed.) The psychology of woman. Ongoing debates. New Haven ; L.: Yale Univ. Press, 1987. P. 206–225.

9. Taylor M. C., Hall J. A. Psychological androgyny : Theory, methods and conclusions // Psychol. Bull. 1982. V. 92. N. 2. P. 347–366.

10. Tsui A., Gutek B. A role set analysis of gender differences in performans, affective relationships and care success of industrial middle managers // Acad. of Manag. J. 1984. V. 27. N 3. P. 619–635.

11. Schneier C. E. The contingency model of leadership : An extension to emergent leadership and leader's sex // Organizational Behav. and Hum. Perform. 1978. V. 21. P. 220–239.

---

*Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0*

*International License.*

*Авторське право (с) 2014 Chemerynska Dzvinia Ivanivna Чемеринська Дзвіна  
Іванівна*

*Отримано: 06.03.2014*

*Відрецензовано: 19.03.2014*

*Опубліковано: 28.04.2014*