



Гендерные аспекты принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени

КВЯТКОВСКАЯ Мария Денисовна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В статье описывается исследование особенностей принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени в зависимости от гендера руководителя. В результате проведения анализа литературы по заданной тематике исследователем выявлено, что вопрос принятия решений руководителями в ситуации цейтнота остается нераскрытым, хотя является крайне актуальным в условиях существующей бизнес-действительности. Более того, было замечено, что в большинстве исследований, направленных на изучение индивидуально-психологических различий между руководителями, понятия «пол» и «гендер» не разводятся, что накладывает отпечаток на результаты подобных исследований. Поэтому было принято решение исследовать особенности принятия решений руководителей в условиях нехватки времени в зависимости от уровня их маскулинности/феминности/андрогинности. Для исследования данного вопроса был выбран экспериментальный метод и разработан универсальный кейс, направленный на оценку решений руководителей. В исследовании приняли участие 84 управленца, задействованных в различных профессиональных сферах. В результате проведенного исследования доказано, что в ситуации нехватки времени руководители с различным гендером принимают решения по-разному, что ещё раз подчеркивает невозможность простого переноса половых различий при изучении руководителей с позиции социального пола. Было выявлено, что феминные руководители, принимающие решения в подобных условиях, наименее подвержены влиянию ситуации цейтнота, в то время как у андрогинных и маскулинных испытуемых большее количество показателей решений снижается. Разработанный и апробированный в настоящей работе методический инструментарий может быть актуален в процессе обучения молодых руководителей особенностям принятия решений в нестандартных условиях, а также оценки руководителей любого уровня управления.

Ключевые слова: принятие решений; гендер; руководители; нехватка времени; цейтнот.

Введение

Эффективность любой организации зависит от множества факторов, но прежде всего на её стабильное развитие и процветание влияет грамотное руководство. В условиях крайне динамичной и неустойчивой внешней среды руководитель должен уметь не только обнаружить происходящие изменения, но и перестроить деятельность своего бизнеса в соответствии с ними. Поэтому, как отмечают исследователи, важнейшей функцией руководителя является своевременное и взвешенное принятие того или иного решения (Карпов, 2007).

Однако стоит отметить, что в современных организациях большинству руководителей приходится осуществлять управленческую деятельность и принимать решения в условиях жесткого дефицита времени. В подобных ситуациях крайне высока вероятность допустить управленческую ошибку, которая может привести не только к провалу отдельных нововведений, но и повлечь за собой крах всей организации. Кроме того, в последние годы различные руководящие посты все чаще занимают женщины (Грошев, 2007; Jonsen & Maznevski, 2011). Как правило, руководителям обоих полов предъявляются совершенно идентичные требования, однако в целом исследователями отмечается, что руководство компанией мужчиной или женщиной имеют ряд отличий (Грошев, 1998; Грошев, Королёва, Загузова, 2007; Jonsen & Maznevski, 2011). Исходя из этого, можно предположить, что различия при принятии решений между руководителями разного пола будут проявляться и в ситуациях нехватки времени.

Проблема принятия управленческого решения в современной психологической литературе представлена достаточно широко: выделены этапы принятия решения (Карпов, 2007), описаны феномены, приводящие к ошибкам при принятии решений (Кабаченко, 2000; Useem, 2006; Halpern, 2009), рассмотрена специфика принятия решений в бизнесе (Иванова, Михайлова, Штроо, 2008), выявлены факторы, затрудняющие процесс принятия решений (Карпов, 2007), в том числе и влияние нехватки времени (Young, Goodie, Hall & Wu, 2012). Отдельно обсуждается возможность проведения экспериментов в этой области (Карпов, 2013). Стоит отметить, что вопрос количества имеющегося времени в деятельности руководителей и влияние его нехватки (цейтнота) при принятии решений волнует исследователей различных дисциплин. Тем не менее, тема принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени остается нераскрытой, хотя является крайне актуальной в условиях существующей бизнес-действительности.

Наряду с гендерными различиями в стилях управления организациями (Грошев, Королёва, Загузова, 2007), в поле внимания исследователей оказывались также различия между руководителями разного пола при принятии управленческих решений (Грошев, 1998; Грошев, Загузова, 2006; Загузова, 2008). Однако во многих современных психологических исследованиях понятия «гендер» и «пол» не разводятся, хотя от этого существенно зависит научное понимание специфики управленческой деятельности в целом и принятия решений руководителем в частности. В связи с этим особый интерес представляют особенности принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени в зависимости от гендерной принадлежности управленца, а именно — от уровня его маскулинности, феминности или андрогинности. Соответственно, целью настоящего исследования является выявление и изучение гендерных аспектов принятия решений руководителями в условиях нехватки времени.

Теоретические и методологические основы исследования

Исследования гендерных различий в управленческой деятельности

Проблема гендерных различий в стилях управления руководителей интересует как зарубежных, так и отечественных психологов достаточно продолжительное время. Поэтому исследований в данной области с каждым годом становится все больше. Интересным фактом является то, что до недавнего времени подобные исследования проводились только среди мужчин-руководителей или же в смешанных группах (Михайлова, 2010). Чаще всего исследователи пытаются описать гендерные различия в стилях руководства. Так, проведя анализ большого числа исследований в данной тематике, О.В. Котоманова приходит к

выводу, что отличия женщин–управленцев от управленцев-мужчин заключаются в использовании различных стратегий: женщины чаще используют смешанные стратегии, например, сочетание «железной хватки» и «материнских наставлений», в то время как мужчины «являются сторонниками одной стратегии поведения». Другими словами, поведение женщины-руководителя является более гибким по сравнению с мужским (Котоманова, 2009). По мнению автора, данная гибкость является явным преимуществом именно женщин-руководителей.

Большое исследование гендерных особенностей руководителей было проведено В.К. Кошкиной (2009). В результате были выявлены следующие различия: в конфликтных ситуациях женщина-руководитель скорее выберет тактику избегания, в то время как у руководителей-мужчин преобладает тактика соревнования или сотрудничества. Были выявлены более высокие коммуникативные способности у женщин-управленцев, что также отмечается и другими психологами (Hellman, 2006), в то время как организаторские способности оказались на уровне выше среднего у всех руководителей вне зависимости от пола. При необходимости получения какой-либо информации мужчины прибегают к официальным источникам (документы и др.), женщины используют сплетни, слухи, разговоры в кулуарах, то есть неофициальные источники (Кошкина, 2009). Кроме того, исследователи определяют женский стиль руководства как более мягкий и демократичный, а мужской — как авторитарный и жесткий. С этим связан тот факт, что руководители–женщины охотнее делятся своей властью и информацией, надеясь таким образом установить в коллективе атмосферу доверия (Панкратова, 2011).

Стили поведения во взаимоотношениях с подчиненными у мужчин и женщин — руководителей также имеют ряд отличий. В исследовании, проведенном Дж. Холмс, рассматривался такой способ адаптации новых сотрудников, как наставничество (Holmes, 2005). Анализировались стратегии наставничества, которые все чаще применяются в современных организациях, занятых в различных сферах бизнеса. Было выделено пять различных стратегий и доказано, что наставничество женщин–руководителей также эффективно, как и у их коллег мужского пола, с которым прежде оно всегда было тесно связано. Отмечается, что наставничество женщин–руководителей отличалось доступностью формулировок и высокими коммуникативными навыками.

Исследования гендерных особенностей при принятии управленческих решений

Одно из первых исследований И.В. Грошева было направлено на выявление личностных особенностей и гендерных различий при принятии решений (Грошев, 1998). Методической основой послужил переработанный и дополненный опросник В.В. Кочеткова и И.Г. Скотниковой (Кочетков, Скотникова, 1993), который был дополнен десятью ситуациями. В ходе исследования испытуемым предъявлялись 23 типичные ситуации, в которых им следовало принять то или иное решение. Всего в опросе было задействовано 135 руководителей различного ранга, из них 68 были женщины и 67 мужчины. При обработке результатов исследователь пришел к следующим выводам. Женщины-руководители менее уверены в себе при достижении своих целей. В ситуациях, требующих наказания подчиненных, они скорее применяют моральное или же психологическое воздействие, в то время как их коллеги мужчины используют административные меры. Женщины–руководители рассматривают большее количество вариантов решения существующей проблемы, в основном прибегая к своей интуиции, мужчины в этом же случае ссылаются на рассматриваемую ситуацию, условия и свою логику. Стиль управления руководителей женского пола исследователь отнес к ситуативному типу, а руководителей мужского пола — к диспозиционному. Данный факт

говорит о том, что женщины–руководители скорее рассматривают проблему в условиях «здесь и сейчас», а мужчины–руководители судят о проблеме, исходя из каких-либо диспозиций (предрасположенностей) поведения. В ходе исследования было также выявлено, что женщины-руководители не предрасположены к постановке своих усилий и действий по решению определенной проблемы «во главу угла». При принятии решений действия женщин-руководителей направлены на перестройку отношений, например, в коллективе, действия руководителей мужского пола — на переосмысление правил и норм организации. Рассматривая руководство в условиях риска, исследователь пришел к выводу, что в схожих ситуациях мужчины склонны проявлять большую потребность в самоутверждении и агрессивности, чем женщины.

В исследовании, проведенном И.В. Грошевым совместно с Т.А. Загузовой, прослеживались наличие или отсутствие гендерных различий, связанных с возрастом руководителей (Грошев, Загузова, 2006). Данное исследование являлось продолжением исследования, описанного выше. В итоге были получены следующие результаты: «с увеличением возраста у мужчин–руководителей локус контроля меняется от внешнего к внутреннему, а у женщин-руководителей такой тенденции не выявлено». Кроме того, исследователи рассматривали гендерные различия в типах принимаемых решений и их зависимость от увеличения возраста. Психологи анализировали принимаемые руководителями–испытуемыми решения в соответствии с классификацией типов решений Ю.Н. Кулюткина (1970). Рассматривались четыре вида решений: уравновешенные, импульсивные, замедленные, осторожные и решения с риском. Было выявлено, что руководители-мужчины чаще придерживаются импульсивных решений и решений, связанных с большим риском, при этом с возрастом данная тенденция идет на спад, что говорит о том, что опыт, приобретаемый мужчиной, влияет на преодоление эмоций при принятии решений. Женщины, наоборот, в большем количестве случаев принимают уравновешенные и осторожные решения, что говорит о высоком самоконтроле в момент принятия решений, при этом, данный вид решений преобладает у руководителей женского рода вне зависимости от возраста.

Таким образом, между мужчинами и женщинами были выделены различия в аспектах управленческой деятельности, в том числе и в процессе принятия решения. Как мы видим, не смотря на то, что исследователи указывают в названиях своих статей, что изучаются гендерные различия при принятии решений, по сути, имеет место изучение мужского и женского стиля принятия решений, которые связаны преимущественно с биологическим полом. В итоге гендерные различия принятия управленческих решений не исследуются вовсе.

Исследования принятия решений руководителем в условиях нехватки времени

Как говорилось ранее, проблема принятия решений руководителями в условиях нехватки времени на данный момент является крайне актуальной. В современной бизнес-среде довольно редко можно встретить руководителей, которые не испытывают на себе давление фактора времени. Несмотря на это, психологами данный вопрос изучен недостаточно, более детальную проработку он получил в смежных науках. Например, израильские исследователи информационных систем управления Н. Ахитав, М. Игбария и А. Селла провели эксперимент, в котором участвовали 29 командиров ВВС Израиля (Ahituv, Igaria & Sella, 1998). С испытуемыми было проведено 74 имитационные сессии для изучения влияния на принятие решения двух факторов: нехватки времени и неполноты информации. Для этого испытуемым предъявлялись различные ситуации, встречающиеся в их реальной деятельности, в которых отсутствовала некоторая информация, а также, по условиям экспе-

римента, имело место временное давление. Результаты исследования доказали, что, как правило, нехватка времени ухудшает работоспособность руководителя. По мнению авторов это происходит из-за того, что в условиях ограниченного времени снижается эффективность и точность принимаемых решений. Более того, исследователи выявили, что в большей мере в условиях нехватки времени производительность труда снижается у военных с меньшим стажем работы на руководящем посту. Данный факт может быть объяснен тем, что в условиях нехватки времени человек испытывает стресс, с которым менее опытному управленцу справиться сложнее, чем руководителю с большим опытом работы.

Группой американских ученых было проведено интересное исследование, направленное на изучение влияния нехватки времени на уровень риска при принятии решений (Young et al., 2012). В ходе проведения серии экспериментов было доказано, что при временном давлении уровень риска увеличивается при принятии решений, когда человек уверен в успешном разрешении проблемной ситуации. Переноса результаты данного исследования на деятельность руководителей, можно предположить, что им также свойственно в условиях нехватки времени принимать более рискованные решения при уверенности в «выигрыше». Стоит отметить, что в случае недооценки этапа анализа проблемной ситуации такое повышение риска может привести к ошибке, что негативно скажется на эффективности принимаемого решения.

Гендерные особенности принятия управленческих решений в условиях нехватки времени

Как отмечалось выше, исследований гендерных особенностей принятия управленческих решений в условиях нехватки времени крайне мало, так как большинство исследователей не разводят понятия «пол» и «гендер». В отличие от физиологического пола — мужского и женского, — количество социальных полов (гендеров) больше. Это говорит о невозможности простого переноса различий при принятии решений между мужчинами и женщинами, занимающими руководящие должности, на различия между руководителями с разным гендером. Поэтому в нашем исследовании осуществлена попытка описания именно гендерных особенностей принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени.

Исходя из описания гендеров (Берн, 2004; Ильин, 2010) предполагается, что феминным руководителям при принятии управленческих решений в ситуации цейтнота будет «мешать» чрезмерная эмоциональность, что не даст им сфокусироваться на проблеме и предложить определенное, конкретное решение. В то же время маскулинные руководители, вне зависимости от пола, склонные опираться в работе на логику, будут давать менее логичные ответы, что скажется на эффективности предложенных решений. Андрогиные управленцы, сочетающие в равной мере как маскулинные, так и феминные характеристики, в ситуации нехватки времени предположительно будут предлагать менее обоснованные, развернутые ответы.

Гипотеза. Условия нехватки времени оказывают различное влияние на особенности принятия решений у руководителей в зависимости от их гендера.

Данная гипотеза может быть раскрыта в следующих гипотезах-следствиях.

Гипотеза-следствие 1: в условиях нехватки времени маскулинные руководители принимают менее эффективные решения.

Гипотеза-следствие 2: в условиях нехватки времени у руководителей феминного типа снижается конкретность принимаемых управленческих решений.

Гипотеза-следствие 3: в условиях нехватки времени обоснованность принимаемых андрогинными руководителями решений снижается.

Методика исследования

Для исследования гендерных особенностей принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени нами был выбран экспериментальный метод. Как говорилось ранее, проблема принятия решений руководителями достаточно популярна, накоплен большой объем данных по этой тематике, что позволяет нам исследовать более узкий и углубленный вопрос. Выбранный метод позволит не только подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы, но и установить причинно-следственную связь между гендером руководителя и специфическими различиями, проявляющимися при принятии решений в ситуации нехватки времени. Был выбран экспериментальный план вида:

$$\begin{array}{l} R \quad X \quad O_1 \\ R \quad \quad O_2 \end{array}$$

где R – рандомизация, X – временное ограничение, вводимое в экспериментальной группе,
O₁ и O₂ – оценка решения бизнес-кейса, предложенного испытуемым

Суть проводимого эксперимента заключается в том, что экспериментальной и контрольной группам предъявляется бизнес-кейс, в ходе анализа которого испытуемым необходимо принять то или иное управленческое решение. Независимой переменной в данном случае будет являться временное ограничение, вводимое для экспериментальной группы — 7 минут, зависимой переменной — особенности принимаемого руководителем решения.

Для разработки кейса, представленного в эксперименте, а также оценки решений, выработанных испытуемыми в ходе исследования, были привлечены трое экспертов в области руководства компаниями со стажем работы на руководящей должности более 20 лет. В целях формирования проблемы, наиболее приближенной к реальным условиям работы большинства руководителей вне зависимости от уровня управления, в кейсе были представлены четыре сферы принятия решений:

- программа привлечения и удержания клиентов;
- отношения с подчиненными;
- взаимодействие с банками;
- отношениями с поставщиками.

Разработанный исследователем бизнес-кейс экспертам предлагалось оценить по четырем шкалам: «понятность изложения», «отражение реальной проблемы организации», «возможность оценки стиля принятия решений руководителя», «наличие правильного решения» (таблица 1).

Таблица 1. Результаты оценки экспертами бизнес-кейса

Наименование шкалы оценки	Баллы (максимум 15 баллов)
Понятность изложения	14
Отражение реальность проблемы	13
Оценка стиля решения руководителя	15
Наличие «правильного» решения	10

В соответствии с полученными оценками и комментариями от экспертов кейс был доработан, в итоге он получил следующий вид:

Компания «XXX» с численностью 35 сотрудников к концу 2013 года столкнулась с непредвиденными финансовыми трудностями. На счете компании осталось 100 условных единиц. Поставщики ждут оплату за уже предоставленные товары и услуги в размере 40 у.е., банк требует очередной ежемесячный платеж по кредиту — 25 у.е., а персоналу были обещаны премии по окончанию года — 30 у.е. У компании также существуют обязательства перед клиентами, что требуют дополнительных финансовых вложений — 20 у.е. Руководство осознает, что оставшихся средств не хватит, чтобы к новому году выполнить все обязательства. На фоне сложившихся трудностей среди персонала ходит слух о возможном банкротстве компании, что оказывает негативное влияние на работу сотрудников.

Вопрос: Какие меры необходимо предпринять руководителю компании «XXX» для выхода из кризиса? Что бы Вы сделали на его месте? Поясните решение.

После решения бизнес-кейса испытуемым предлагалось ответить на несколько вопросов постэкспериментального опросника, который был направлен на снижение уровня тревожности в результате решения кейса, а также получение дополнительной информации об опыте работы руководителя.

Выборка

Всего в исследовании приняли участие 84 человека, из них 28 мужчин и 56 женщин. Возраст: от 22 до 67 лет, образование — высшее, стаж работы на руководящей должности — от шести месяцев до 21 года. Все испытуемые занимают руководящие должности, как в государственных, так и в частных организациях, представленных в различных сферах деятельности. Перед основной частью исследования испытуемым предлагалось заполнить тест на определение психологического пола личности (Лопухова, 2001). В итоге выборка распределилась следующим образом: 18 руководителей-мужчин (гендер — маскулинный); 10 руководителей-мужчин (гендер — андрогинный); 8 руководителей-женщин, (гендер — маскулинный); 11 руководителей-женщин (гендер — феминный); 37 руководителей-женщин (гендер — андрогинный).

Результаты исследования

Анализ особенностей принятых руководителями решений

В ходе эксперимента было получено 75 различных решений предъявленного бизнес-кейса, девять испытуемых не справились с заданием. Большинство решений были направлены на сокращение существующих расходов, а не на получение дополнительных доходов, причем в основном высказывались предложения сокращения расходов, связанных с сотрудниками компании. Довольно часто руководители предлагали продлить срок выполнения своих обязательств перед сторонними организациями.

Для анализа односторонности / сложности ответов испытуемых тексты решения кейса с помощью частотного анализа были приведены к виду таблицы, которая отражала сведения о количестве упоминаний решений различных типов: от однокомпонентного до комплексного (Табл. 2). Под однокомпонентным решением мы понимали решение, которое содержит только одно предложение по исправлению сложившейся проблемной ситуации; примером

такого решения служит предложение сократить премию сотрудникам. К комплексному решению были отнесены предложения сокращения премий сотрудникам, реструктуризация долга перед банком и поставщиками, а также выплата долговых обязательств перед клиентами. Таким образом, к комплексному решению мы отнесли решения, в которых предлагалась работа и управления всеми элементами проблемы в системе. В итоге нами было обнаружено, что женщины стремились давать комплексные ответы, в то время как мужчины предлагали все типы решений в одинаковой мере. При этом стоит отметить, что именно женщины чаще не справлялись с кейсом и оставляли его без решения.

Таблица 2. Характеристика решений, предложенных испытуемыми руководителями

Категории	Пол		Гендер			Условия решения кейса	
	Муж	Жен	Маскул.	Фемин.	Андр.	Огранич.	Неогранич.
Нет решения	2	7	1	2	6	8	1
Однокомпонентные решение	6	10	7	0	9	12	4
Двухкомпонентные решение	5	13	2	3	13	11	7
Трёхкомпонентные решения	7	7	8	1	5	6	9
Комплексные решения	8	19	8	5	14	6	21
Всего	28	56	26	11	47	42	42

Сравнивая выделенные гендерные группы, мы заметили, что маскулинные испытуемые были склонны к более качественным ответам: трехкомпонентным и комплексным, так же как и феминные испытуемые, а испытуемые с андрогинным гендером предпочитали не только комплексные ответы, но и менее проработанные, двухкомпонентные. Анализируя количество испытуемых, не предложивших никакого решения бизнес-кейса, можно прийти к выводу, что феминные респонденты чаще отказывались представить решение предложенной проблемной ситуации.

Соотнося предложенные испытуемыми решения с условиями проведения исследования, довольно очевидным представляется полученный результат: большая часть испытуемых, работающая в условиях временного давления, дала одно- или двухкомпонентные решения, а пятая часть испытуемых данной группы не справилась с кейсом вовсе. В это же время большинство респондентов из контрольной группы, работавших вне временных рамок, предложили трехкомпонентные или комплексные решения.

Таблица 3. Средние значения оценок управленческих решений, предложенных испытуемыми

Гендер и пол	Параметры оценки				
	Эффективность	Обоснованность	Реализуемость	Конкретность	
Гендер	Маскулинный	11.1	10.6	10.8	10.3
	Феминный	10.1	10	9.9	10.1
	Андрогинный	9.5	9.3	9.6	9.5
Пол	Мужской	10.4	10	10.2	9.7
	Женский	9.9	9.7	9.9	9.9

Кроме того, полученные в ходе эксперимента решения руководителей были оценены экспертами по четырем параметрам оценки управленческих решений, предложенных А.В. Карповым (Карпов, 2007): эффективность; обоснованность; реализуемость; конкретность. При анализе средних значений оценок решений руководителей (Таблица 3) можно увидеть, что в целом маскулинные испытуемые получали более высокие баллы по всем параметрам, чем феминные и андрогинные испытуемые. Если рассматривать управленцев с

позиции пола, то в большинстве случаев мужчины получали более высокие баллы. При этом стоит отметить, что в обоих случаях средние значения разнятся не более чем на один балл.

Анализ влияния временного давления на принятие решений руководителями с различным гендером

Для обработки данных об экспертных оценках каждого предложенного испытуемыми решения был проведен непараметрический тест для сравнения двух независимых выборок *U*-тест Манна-Уитни. В результате проведения теста были получены значимые различия у маскулинных испытуемых по всем параметрам оценки (Таблица 4). Анализируя показатели среднего ранга для контрольной и экспериментальной групп, можно утверждать, что испытуемые, решавшие задачу без временного ограничения, получали более высокие баллы, по сравнению с испытуемыми, находившимися с ситуации цейтнота.

Таблица 4. Результаты непараметрического теста различий между оценками у маскулинных испытуемых

Параметр оценки	Ситуация решения кейса	Значение среднего ранга	Уровень значимости различий
Эффективность	Временное ограничение	10,31	.034
	Без временного ограничения	16,69	
Обоснованность	Временное ограничение	9,12	.002
	Без временного ограничения	17,88	
Реализуемость	Временное ограничение	10,54	.05
	Без временного ограничения	16,46	
Конкретность	Временное ограничение	9,62	.09
	Без временного ограничения	17,38	

Были обнаружены значимые различия по баллам обоснованности у феминных испытуемых (Таблица 5). Значения среднего ранга для контрольной (8) и экспериментальной (3.6) группы говорят о том, что феминные руководители, находящиеся в ситуации временного давления, получили более низкие баллы, чем руководители решавшие кейс необходимое им количество времени.

Таблица 5. Результаты непараметрического теста различий между оценками у феминных испытуемых

Параметр оценки	Ситуация решения кейса	Значение среднего ранга	Уровень значимости различий
Эффективность	Временное ограничение	4.4	.177
	Без временного ограничения	7.33	
Обоснованность	Временное ограничение	3.6	.03
	Без временного ограничения	8	
Реализуемость	Временное ограничение	4.6	.247
	Без временного ограничения	7.17	
Конкретность	Временное ограничение	4	.082
	Без временного ограничения	7.67	

У андрогинных испытуемых были получены значимые различия по всем параметрам оценки (Таблица 6). При анализе значений среднего ранга было установлено, что андрогинные испытуемые получали более высокие баллы при решении кейса без временных ограничений.

Таблица 6. Результаты непараметрического теста различия между оценками у андрогинных испытуемых

Параметр оценки	Ситуация решения кейса	Значение среднего ранга	Уровень значимости различий
Эффективность	Временное ограничение	16,17	0
	Без временного ограничения	32,17	
Обоснованность	Временное ограничение	14,52	0
	Без временного ограничения	33,89	
Реализуемость	Временное ограничение	17,54	.001
	Без временного ограничения	30,74	
Конкретность	Временное ограничение	16,54	0
	Без временного ограничения	31,78	

Для анализа особенностей решений, предложенных руководителями вне временных рамок, был проведен непараметрический тест для сравнения трех выборок *H* Краскала-Уоллеса. В результате проведения теста значимых различий среди андрогинных, маскулиных и феминных испытуемых не было получено.

Обсуждение результатов исследования

После проведения *U*-теста Манна—Уитни были получены значимые различия (асимптотическая значимость меньше или равна 0,05) в баллах, полученных маскулиными испытуемыми при решении бизнес-кейса. Руководители с маскулиным гендером, решавшие предложенное задание без временного ограничения, давали более эффективное, обоснованное, конкретное и простое в реализации решение. Данный факт ещё раз подтверждает вышеописанное исследование, проведенное израильскими учеными: в условиях ограниченного времени снижается эффективность и точность принимаемых решений (Ahituv et al., 1998). Предположительно, такое снижение показателей решения является следствием влияния стрессовой ситуации цейтнота на руководителя. Полученные различия говорят о том, что гипотеза о меньшей эффективности решений, принятых маскулиными руководителями в условиях нехватки времени, подтвердилась.

При проведении непараметрического *U*-теста Манна—Уитни были получены значимые различия (асимптотическая значимость равна 0,03) по оценкам обоснованности принимаемых решений феминными руководителями. Анализ значений среднего ранга оценок обоснованности, что при нехватке времени руководители не приводят четких доводов и объяснений принимаемым решениям, что может вызвать у исполнителей данного решения ряд трудностей, связанных с высокой неопределенностью и непониманием выполняемых действий при реализации решения. Так как в настоящем исследовании выборку феминных руководителей составляли только женщины—управленцы, различия обоснованности их решений могут быть связаны с фактом, описанным в исследовании И.В. Грошева. Как говорится в его исследовании, женщины менее уверены в принимаемых решениях (Грошев, 1998), что в нашем случае могло повлиять на время, требуемое руководителю для выбора той или иной альтернативы решения предложенной проблемной ситуации. Эти различия опровергают нашу гипотезу о том, что в условиях нехватки времени у руководителей феминного типа снижается конкретность принимаемых управленческих решений.

Более того, при проведении непараметрического теста были выявлены значимые различия (асимптотическая значимость меньше или равна 0,05) в оценках решений, прини-

маемых андрогинными руководителями. Управленцы, работающие в условиях нехватки времени, давали менее обоснованные, эффективные, конкретные решения более сложные в реализации, нежели руководители, работающие при свободном времени. Анализируя данные различия, можно говорить о подтверждении гипотезы о снижении обоснованности принимаемых решений андрогинными руководителями в условиях нехватки времени.

Исходя из подтвержденных гипотез–следствий (двух из трёх), мы можем сказать, что основная гипотеза исследования о различном влиянии условий нехватки времени на руководителей в зависимости от их гендера подтвердилась.

Выводы

Проведенное нами исследование показывает, что руководители с различным гендером принимают решения при нехватке времени по-разному. Данный факт ещё раз подчеркивает невозможность простого учёта половых различий при изучении руководителей с позиции социального пола. При таком подходе остается без анализа большая часть управленцев, а именно — андрогинные руководители, которые сочетают в себе как маскулинные, так и феминные характеристики. При этом нами обнаружен интересный факт, говорящий о том, что в ситуации отсутствия временного давления руководители принимают решения одинаково, вне зависимости от гендера.

При анализе ответов испытуемых выявлено, что в большинстве случаев руководители предлагали сокращать существующие расходы, а не искали возможности получения дополнительных средств. В ходе исследования установлено, что феминные руководители, принимающие решения в условиях нехватки времени, наименее подвержены влиянию цейтнота, в то время как у андрогинных и маскулинных испытуемых большее количество показателей решений снижается. Руководители феминного типа давали менее обоснованные ответы, у маскулинных и андрогинных испытуемых снижались оценки по всем параметрам: эффективности, реализуемости, конкретности и обоснованности. При этом именно феминные руководители чаще отказывались решать предложенный кейс вообще, что может свидетельствовать о желании избежать стрессовой ситуации такими руководителями.

В нашем исследовании выявлено, что в целом маскулинные руководители склонны давать более сложные, многокомпонентные ответы, чем руководители других гендеров. В своих ответах такие руководители стремились охватить все пункты, указанные в кейсе, что говорит о способности видеть проблему целиком, характерной для комплексного подхода к управлению. Причем такой подход был наиболее высоко оценен экспертами, что отражалось в превосходстве оценок маскулинных испытуемых над оценками руководителей других гендеров.

Заключение

Разработанный и апробированный в нашем исследовании методический инструмент может быть востребован для оценки руководителей любого уровня управления, а также в обучении молодых руководителей принятию решений в нестандартных условиях. В перспективе развития данного исследования планируется провести аналогичный эксперимент, где будут представлены руководители всех шести групп руководителей: маскулинные мужчины, маскулинные женщины, феминные мужчины, феминные женщины, андрогинные мужчины, андрогинные женщины. Таким образом, будет сформирована стандартизированная и крупная выборка для получения более подробных и детальных данных.

Литература

- Берн, Ш. (2004). *Гендерная психология*. СПб.: ЕВРОЗНАК.
- Грошев, И.В. (1998). Мужчины и женщины как руководители: различия в принятии решений. *Проблемы теории и практики управления. Электронный журнал. № 6/98*. URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/21_6_98.htm (дата обращения: 17.02.2012).
- Грошев, И.В. (2007). Сильная женщина — реальность нашего времени. *Регион — 68. Информационно-аналитический журнал для региональной элиты. №8 (33)*.
- Грошев, И.В., Загузова, Т.А. (2006). Половые и гендерные различия руководителей в процессах принятия решения. *Социально-экономические явления и процессы, 1-2*, 99—105.
- Грошев, И.В., Королева, О.В., Загузова, Т.А. (2007). Взаимосвязь стиля руководства, процессов принятия управленческих решений, организационного климата и организационной культуры в системе предпринимательства. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки, 10*, 215—222.
- Загузова, Т.А. (2008). Гендерные различия в стилях принятия решений руководителем. *Вестник Тамбовского ун-та, 2 (58)*, 403—406.
- Иванова, Н.Л., Михайлова, Е.В., Штроо, В.А. (2008). *Введение в психологию бизнеса*. Учебное пособие. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
- Ильин, Е.П. (2010). *Пол и гендер*. СПб.: Питер.
- Кабаченко, Т.С. (2000). *Психология управления*. М.: Педагогическое общество России.
- Карпов, А.В. (2007). *Психология менеджмента: Учеб. пособие*. М.: Гардарики.
- Карпов, А.В. (2013). Эксперимент в исследованиях процессов принятия решения: проблемы и перспективы. *Экспериментальная психология, 6 (2)*, 5-18.
- Котоманова, О.В. (2009). Особенности женского стиля управления. *Вестник Бурятского государственного университета, 5*, 241—247.
- Кочетков, В.В., Скотникова, И.Г. (1993). *Индивидуально-психологические проблемы принятия решения*. М: Наука.
- Кошкина, В. И. (2009). Экспериментальные исследования гендерных особенностей управленческой деятельности. *Российский психологический журнал, 6 (4)*, 54—57.
- Кулюткин, Ю.Н. (1970). Эвристические методы в структуре решений. М.: Педагогика.
- Лопухова, О.Г. (2001). Психологический пол личности: адаптация диагностической методики. *Прикладная психология, 3*, 58—66.
- Михайлова, М.В. (2010). Использование гендерной психологии в управлении современными организациями. *Вестник МГТУ «Станкин», 1 (9)*, 180—184.
- Панкратова, О. В. (2011). *Сравнительный анализ мужского и женского стиля управления*. Научно-исследовательская деятельность Тамбовского Государственного Университета им. Г. Р. Державина (сайт). URL: <http://www.tsutmb.ru/nu/nauka/index.php/razdel/meropr/-2011.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=25&sobi2Id=325> (дата обращения: 05.02.2013).
- Ahituv, N., Igarbaria, M., Sella, A. (1998). The effects of time pressure and completeness of information on decision making. *Journal of Management Information Systems, 15 (2)*, 153—172.
- Halpern, D.F. (2009). The traps that await us in decision-making. *Elitarium*. URL: http://www.elitarium.ru/2009/11/20/prinjatije_reshenij.html (дата обращения: 15.01.2012).
- Holmes, J. (2005). Leadership talk: How do leaders 'do mentoring', and is gender relevant? *Journal of pragmatics, 37*, 1779—1800.
- Jonsen, K., Maznevski, M. (2011). Are men and women different as leaders? — URL: <http://www.imd.org/research/challenges/gender-diversity-men-women-human-resources-karsten-jonsen-martha-maznevski.cfm> (дата обращения: 08.05.2013).

Useem, M. (2006). Preventing predictable decision making errors. *Human resources about. com*. URL: http://humanresources.about.com/od/leadership/a/decision_making.htm (дата обращения: 24.04.2013).

Young, D., Goodie, A., Hall, D., Wu, E. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 179—188.



Decisions under time pressure: Gender differences in the leadership decision making under time pressure

Maria KVYATKOVSKAYA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The paper seeks to investigate the impact of managers' gender on the characteristics of decision making process in the situation of time pressure. *Methods.* The analysis of literature revealed that the issue of decision-making by leaders in the situation of time pressure remains unexplored, although it is highly relevant to the current business reality. Moreover, the concepts of "sex" and "gender" are not differentiated in the most studies that affects on the results of such studies. Therefore, it was decided to explore the features of decision making process by leaders in situation of time pressure depending on their level of masculinity/femininity/androgyny. To assess leader's decisions the experimental method was employed and the specific case was designed. The sample included 84 managers from the different professional fields. *Findings.* The results demonstrated that in a situation of lack of time the leaders of different gender make decisions in different ways. It underlines the impossibility of a direct transfer of sex differences in the study of leaders from the perspective of social gender once again. Feminine leaders are less affected by situations of time pressure and make more complex solutions, while androgynous and masculine leaders make less complex solutions. *Research implications for practice.* The suggested methodological tools could be relevant to the training process of low-experienced managers in decision-making in non-standard situations, as well as evaluation of managers at all management levels.

Keywords: decision making; gender; managers; leader; time pressure.

References

- Ahituv, N., Igbaria, M., Sella, A. (1998). The effects of time pressure and completeness of information on decision making. *Journal of Management Information Systems*, 15, (2), 153—172.
- Bern, Sh. (2004). *Gendernaya psikhologiya* [Gender Psychology]. SPb.: EVROZNAK.
- Groshev, I.V. (1998). Muzhchiny i zhenshchiny kak rukovoditeli: razlichiya v prinyatii reshenii [Men and women as leaders: the differences in decision-making.]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya. Elektronnyi zhurnal. № 6/98*. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/21_6_98.htm (data obrashcheniya: 17.02.2012).
- Groshev, I.V. (2007). Sil'naya zhenshchina — real'nost' nashego vremeni [Strong woman — a reality of our time]. *Region — 68. Informatsion-no-analiticheskii zhurnal dlya regional'noi elity*, 8(33).

- Groshev, I.V., Koroleva, O.V., Zaguzova, T.A. (2007). Vzaimosvyaz' stilya rukovodstva, protsessov prinyatiya upravlencheskikh reshenii, organizatsionnogo klimata i organizatsionnoi kul'tury v sisteme predprinimatel'stva [Relationship between management style, processes, while adoption of management decisions, organizational climate and organizational culture in the enterprise]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki*, 10, 215—222.
- Groshev, I.V., Zaguzova, T.A. (2006). Polovye i gendernye razlichiya rukovoditelei v protsessakh prinyatiya resheniya [Sex and gender differences among managers in decision-making processes]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 1-2, 99—105.
- Halpern, D.F. (2009). *The traps that await us in decision-making*. Elitarium. URL: http://www.elitarium.ru/2009/11/20/prinjatije_reshenij.html (data obrashcheniya: 15.01.2012).
- Holmes, J. (2005). Leadership talk: How do leaders 'do mentoring', and is gender relevant? *Journal of pragmatics*, 37, 1779—1800.
- Il'in, E.P. (2010). *Pol i gender* [Sex and gender]. SPb.: Piter.
- Ivanova, N.L., Mikhailova, E.V., Shtroo, V.A. (2008). *Vvedenie v psikhologiyu biznesa. Uchebnoe posobie* [Introduction to the business psychology. Textbook]. M.: Izdatel'skii dom GU-HSE.
- Jonsen, K., Maznevski, M. (2011). Are men and women different as leaders? *IMD. Real world. Real learning*. URL: <http://www.imd.org/research/challenges/gender-diversity-men-women-human-resources-karsten-jonsen-martha-maznevski.cfm> (data obrashcheniya: 08.05.2013).
- Kabachenko, T.S. (2000). *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of Management]. M.: Pedagogicheskoe obshchestvo Rossii.
- Karpov, A.V. (2007). *Psikhologiya menedzhmenta: Ucheb. Posobie* [Psychology of management: Textbook]. M.: Gardariki.
- Karpov, A.V. (2013). Eksperiment v issledovaniyakh protsessov prinyatiya resheniya: problemy i perspektivy [The experiment studies the processes of decision-making: problems and prospects]. *Eksperimental'naya psikhologiya*, 6(2), 5—18.
- Kochetkov, V.V., Skotnikova, I.G. (1993). *Individual'no-psikhologicheskie problemy prinyatiya resheniya* [Individual-psychological problems of decision making]. M: Nauka.
- Koshkina, V. I. (2009). Eksperimental'nye issledovaniya gendernykh osobennostei upravlencheskoi deyatel'nosti [Experimental studies of gender-sensitive management activities]. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal*, 6(4), 54—57.
- Kotomanova, O.V. (2009). Osobennosti zhenskogo stilya upravleniya [Features of female management style]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta*, 5, 241—247.
- Kulyutkin, Yu.N. (1970). *Evristicalicheskie metody v strukture reshenii* [Heuristic methods in the structure of decision making]. M.: Pedagogika.
- Lopukhova, O.G. (2001). Psikhologicheskii pol lichnosti: adaptatsiya diagnosticheskoi metodiki [Psychological gender of the person: the adaptation of diagnostic techniques]. *Prikladnaya psikhologiya*, 3, 58—66.
- Mikhailova, M.V. (2010). Ispol'zovanie gendernoi psikhologii v upravlenii sovremennymi organizatsiyami [The use of gender psychology in the management of modern organizations]. *Vestnik MGTU «Stankin»*, 1(9), 180—184.
- Pankratova, O. V. (2011). Sravnitel'nyi analiz muzhskogo i zhenskogo stilya upravleniya [Comparative analysis of male and female management style]. *Nauchno-issledovatel'skaya deyatel'nost' Tambovskogo Gosudarstvennogo Universiteta im. G.R. Derzhavina (sait)*. URL: <http://www.tsutmb.ru/nu/nauka/index.php/razdel/meropr/-2011.html?sobi2Task=sobi2Details&catid=25&sobi2Id=325> (data obrashcheniya: 05.02.2013).

- Useem, M. (2006). Preventing predictable decision making errors. *Human resources about. som*. URL: http://humanresources.about.com/od/leadership/a/decision_making.htm (data obrashcheniya: 24.04.2013).
- Young, D., Goodie, A., Hall, D., Wu, E. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 179—188.
- Zaguzova, T.A. (2008). Gendernye razlichiya v stilyakh prinyatiya reshenii rukovoditelem [Gender differences in the styles of decision-making executive]. *Vestnik Tambovskogo universiteta*, 2 (58), 403—406.