

*Н. И. Данилова*

## **СОДЕРЖАНИЕ И ПРИНЦИПЫ ГЕНДЕРНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Работа представлена кафедрой социологии и управления персоналом  
Санкт-Петербургской академии управления и экономики.*

*Научный руководитель – доктор социологических наук, профессор Я. А. Маргулян*

*В статье рассматриваются гендерные проблемы управления российскими предприятиями и организациями. На основе проведенных автором социологических исследований обосновываются содержание, специфические особенности и*

*принципы женского подхода к управлению. Подчеркивается, что в современных условиях эффективное руководство во многом зависит не от половых признаков лидеров, а от уровня их профессионализма и компетентности.*

**Ключевые слова:** *гендер, управление, руководство, лидерство.*

*N. Danilova*

### CONTENTS AND PRINCIPLES OF GENDER MANAGEMENT

*The article deals with the gender problems in management of Russian enterprises and organisations. The general contents, specific features and principles of the female approach to control and operational business are analysed according to the sociological research carried out by the author. The efficient leadership and management skills in the modern world mainly do not depend on gender but on professional culture and competence of leaders.*

**Key words:** *gender, management, direction, leadership.*

Современная социальная ситуация развития Российского государства характеризуется изменениями в различных сферах жизни общества в целом и функционировании различных организаций в частности. Деятельность же любой организации определена профессионализмом его персонала и в первую очередь ее руководителя. Переход российской экономики на инновационные модели развития, расширение масштабов ее функционирования сопровождается резким увеличением потребностей в управленческих кадрах. Отход от старых моделей управления предполагает вовлечение женщин в управление органами законодательной и исполнительной власти, государственными учреждениями и бизнес-структурами. Увеличение числа женщин на руководящих постах привлекает внимание исследователей как за рубежом, так и в нашей стране. Востребованность и интерес к данной проблематике породили множество противоположных взглядов и исследований в этой области.

Анализ показывает, что раскрытие содержания и принципов гендерного управления, эффективности реализации лидерских функций возможно при сравнительном анализе лидерского поведения обоих полов. Так, российский психолог Т. В. Бендас указывает [2, с. 87], что при проведении различных зарубежных исследований были получены три типа эмпирических данных: 1) лидеры-жен-

щины не отличались от лидеров-мужчин ни по лидерскому стилю, ни по эффективности своей деятельности, ни по вербальному поведению; 2) отличия лидеров разного пола были отражением общих гендерных различий; 3) лидеры-женщины отличались от мужчин, но в сторону, противоположную ожидаемым гендерным различиям.

Однако российские ученые не исключают того, что поскольку отношения между соответствующими полами не взаимоисключающие, то приписывание той или иной ориентации только одному полу неправомерно, а значит, женщины-лидеры могут быть ориентированы на задачу, а мужчины-лидеры – на отношения внутри группы, что может быть обусловлено личностными особенностями или ситуационным запросом, но совсем не половыми характеристиками.

В целом анализ научных работ показывает, что поиск причин различий или их отсутствия между лидерами-мужчинами и лидерами-женщинами ведется по пяти направлениям. Первое включает традиционные теоретические подходы: теория черт, ситуационный подход. Второе направление связано с общими различиями между мужчиной и женщиной. Третье составляют классические лидерские концепции, включившие в себя фактор пола. К четвертому направлению относятся собственно гендерные теории лидерства. Пятое направление составляют работы

без четкой теоретической основы и находящие причины гендерной диспропорции лидерства в половой дискриминации.

Распространенным также является мнение, что достижение целей группой под руководством женщины воспринимается как менее результативное из-за присущего ей стиля управления. Следует отметить, что женщины-лидеры при этом ориентированы на достижение результатов, как и мужчины; ориентация на межличностные отношения является эффективной стратегией, поскольку приводит к соответствующей мотивации подчиненных и к более полному раскрытию их возможностей и умений для достижения поставленной цели. Женщина в качестве руководителя более глубоко чувствует отношения в коллективе, интуитивно оценивает поведение других людей, более чутко реагирует на нюансы взаимоотношений между людьми и по отношению к себе.

В чем заключается такой стиль управления? Так называемый женский подход к управлению характеризуется как гуманный менеджмент. Он более соответствует изменяющимся условиям деятельности фирм и способствует переходу на новую управленческую парадигму. Ее суть – переход в сторону большей открытости и гибкости по отношению к постоянно меняющимся требованиям внешней среды.

Так, например, в ходе проведенного автором социологического исследования среди управленческих работников ряда предприятий и организаций Санкт-Петербурга были получены следующие результаты. Доля руководителей-мужчин составляет 55% от общего числа руководителей, принявших участие в опросе. Преобладание мужчин-руководителей среди опрошенных свидетельствует о традиционном предпочтении, оказываемом мужчинам при назначении на руководящие посты. Однако высокий процент (43%) женщин-руководителей свидетельствует о том, что женщины ничуть не уступают в активности и профессионализме. А преобладание мужчин-руководителей всего лишь дань традиции.

Респондентам был задан вопрос о том, что является причиной отсутствия женщин в

политических и экономических элитах. Основными причинами, препятствующими женщинам занимать руководящие должности, были названы:

- семья (47%);
- нежелание самих женщин (16,3%);
- гендерное неравенство (32%);
- другое (4,7%).

На вопрос, что отличает женщину-руководителя, 22% респондентов отметили ориентацию на межличностные отношения; 52% – умение эффективно использовать навыки и способности других людей; ориентацию на достижение результативности отметили 26% респондентов. При выяснении, какой стиль руководства отличает женщину-руководителя, 74,5% опрошиваемых отметили демократический стиль руководства.

Следует подчеркнуть, что женщины не только догнали мужчин в овладении технологиями успешного менеджмента, но и выработали свои собственные принципы, адекватные неопределенным условиям, в которых существуют современные организации. Принципы, на которых строится управление женщин, состоят в следующем:

1) выбор в качестве партнеров по взаимодействию компетентных и профессионально подготовленных лиц. Женщины обладают меньшей амбициозностью, не претендуют на власть ради власти, поэтому для них не характерны организации с жесткими иерархиями;

2) женщины стремятся не навредить, в случае решения конфликта допускают мирный исход, прибегают к мерам морального и психологического воздействия. При этом отношения с подчиненными женщины стремятся строить по типу сотрудничества, признания вклада и значимости каждого человека. В западных организациях встречаются два вида взаимодействия женщины-руководителя с подчиненными: первый называется стилем «просьбы», когда распределение заданий производится не на директивной основе, а в более мягкой форме, второй – стилем «доверия» [3, с. 42]. Во втором случае руководитель выражает эмоциональное одобрение подчиненных за хорошо выполненную

работу, эмоциональная связь значима для работника, что является стимулом в работе. Стиль «доверия» состоит из того, что руководитель делится со своими подчиненными идеями, связями, ресурсами, способствует тому, чтобы сотрудники относились к его идее, как к своей, вдохновляет их на самостоятельные действия;

3) осознание места и ценности каждого сотрудника, независимо от иерархического места в фирме, использование технологии оказания знаков внимания. Женщины связывают свою власть с личностными характеристиками, а не формальным статусом в организации; стараются создать благоприятную атмосферу во взаимодействии с подчиненными, поощряют их участие в делах, делятся властью и информацией, стимулируют раскрытие способностей подчиненных. «Женщины направлены на перестройку сферы отношений, мужчины – на перестройку сферы правил и норм» [3, с. 43].

Женщина-руководитель достигает успеха не путем использования мужского стиля, а создавая и разрабатывая свой специфический «женский стиль» управления. Женщины-управленцы добиваются хороших результатов благодаря свойствам характера и особенностям поведения, вовлекая в процесс принятия решения широкий круг сотрудников.

Специалисты полагают, что женщины способны управлять компаниями любого уровня в том случае, если они приобрели необходимые для этого знания и умения. Западные исследователи относят к необходимым для занятия женщинами лидирующих позиций в бизнесе условиям и соответствующий образовательный уровень. Как считает У. Найссер, образование позволяет человеку увидеть больше альтернативных возможностей действия. Он отмечает, что руководители с высшим образованием принимают более оригинальные и самостоятельные решения [5, с. 121].

Образование является ключевым барометром женских достижений, так как оно предлагает один из немногих путей преодоления других ограничений, которые могут встретиться женщинам. Анализ показывает,

что чем выше уровень образования как женщин, так и мужчин-руководителей, тем более уравновешенным оказывается соотношение между процессом выдвижения гипотез решения и критичностью их оценок. Явных различий между женщинами и мужчинами по данному вопросу не выявлено. Причем и для мужчин, и для женщин-руководителей с высоким уровнем образования характерны не только уравновешенные, но и рискованные решения. Каков бы ни был уровень образования руководителя (мужчины или женщины), всегда имеет место некоторое своеобразие его мыслительного поиска, индивидуальный стиль и тип мышления. Данная характеристика не имеет гендерной специфики.

Исследование, проведенное Международным женским форумом, показало, что между мужскими и женскими стилями управления имеются свои различия и совпадения. В частности, серьезные расхождения кроются в оценках, которые женщины и мужчины дают своей руководящей роли [6, с. 65]. Например, женщины-менеджеры склонны более позитивно оценивать свои собственные достижения и убеждены, что им удалось многое из того, что они задумали. Женщины-менеджеры при оценке достижений различают собственно личные достижения и достижения фирмы. Последнее не вызывает у них чувство удовлетворения. Но свои собственные достижения их вполне устраивают.

Мужчины, которые объективно могли быть отнесены к успешным, в описании своей деятельности фокусировались на «неудавшихся» задачах и не склонны оценивать свою деятельность как успешную. Это не относилось к деятельности фирмы в целом, но свои собственные достижения психологически нивелировались наличием серьезных целей, которые еще не достигнуты. Мужчина ориентирован на задачу, женщина – на человека, которому эту задачу предстоит решать. В этом и состоит основное отличие женского стиля от мужского.

На наш взгляд, дело вовсе не в том, какой стиль руководства лучше – «женский» или «мужской». Обладая возможностью осознанно использовать одновременно и

«мужскую», и «женскую» модели поведения, каждый лидер способен взаимодействовать со своим окружением, не вступая в конфликт. Ведь именно гармоничные отношения приводят компании к настоящим результатам и настоящей эффективности.

Различные исследования свидетельствуют, что успешное руководство не имеет пола. Эффективные руководители обладают двойным репертуаром управленческих технологий – и мужским и женским, демонстрируя смешанный тип лидерства, не имеющий четких половых признаков. Как мужчины, так и женщины имеют равные возможности для управления организацией, и характеристики пола практически не выступают ограничителями для эффективного руководства.

А. Чирикова отмечает, что исследования, проведенные с руководителями частного бизнеса, дают основания предполагать, что не следует преувеличивать специфику женского и мужского лидерства. Лидерские качества имеют общую природу и не зависят напрямую от половых различий. Как показало исследование, относительно совпадающие качества мужчин и женщин-директоров следующие: умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска, постоянная готовность к изменению, способность к нововведениям, умение эффективно использовать навыки и способности других людей, умение противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию. Эти выводы хорошо подчеркивают, что успешное лидерство осуществляют те из руководителей, которые независимо от своего пола имеют психологический репертуар поведения и мужчин, и женщин-управленцев. Это означает, что и мужчины, и женщины имеют практически равные возможности для управления предприятием и характеристики пола практически не выступают ограничителями для эффективного менеджмента [7, с. 74].

Данные исследований подтверждают, что женщины во главе предприятий, корпораций и государственных структур убедительно доказали свою способность руководить, создавать эффективные организации, вести за собой. Иными словами, мужчины и

женщины имеют практически равные возможности для управления организацией. Постепенная ломка гендерных стереотипов обусловливается изменением подхода к анализу эффективности руководства, основой которого становится восприятие человека не как мужчины или женщины, а как личности.

Таким образом, проблема женского лидерства по-прежнему остается в центре внимания социологов, научных и общественных дискуссий. Однако какие бы споры ни велись вокруг этого понятия, значимость феномена женского лидерства не может быть проигнорирована в современном мире. Сегодня актуально не то, может ли женщина быть лидером, а то, в рамках каких стратегий реализация лидерских качеств женщин может быть наиболее эффективной.

Женщины во главе предприятий, корпораций и государственных структур убедительно доказали свою способность руководить, создавать эффективные организации, вести за собой. Женщина, как и мужчина, может управлять компанией любого уровня в том случае, если она приобрела для этого необходимые умения и навыки, организаторский и профессиональный опыт. Именно от профессионализма руководителя зависит не только внешняя конкурентоспособность организации на рынке, но и уровень организационной культуры, мера приверженности сотрудников к своей организации, мотивация трудовой деятельности, имидж организации и др.

Дело в том, что управленческие стили мужчины и женщины – руководителя не тождественны, хотя в идеале они должны быть универсальны для обоих полов. Женщина в качестве руководителя более глубоко чувствует отношения в коллективе, интуитивно оценивает поведение других людей, более чутко реагирует на нюансы взаимоотношений между людьми и по отношению к себе. Если женщина-руководитель сумеет сочетать качества настоящего лидера (сильный характер, профессионализм, инициатива, умение рисковать) с традиционно женскими ценностями, такими как чуткость, гуманность, гибкость, хитрость, практичность и т. д., то она может стать идеальным руководителем.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Statham A.* The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women. *Sex Roles*. A. Statham.-J-1987. P. 409.
2. *Бендас Т. В.* Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000. № 1.
3. *Гвоздева Е. С.* Штрихи к портрету женщин-менеджеров // Социологические исследования. 2000. № 3.
4. *Калинина Е. И.* Женщина и управление: формула успеха. СПб., 2000. С. 240.
5. *Найссер У.* Познание и реальность. М.: Прогресс, 1981. С. 230.
6. *Силласте Г. Г.* Социально-психологический облик россиянок: доклад на 3-й Международной гендерной конференции «Мужчина и женщина: меняющиеся роли и образы». 14–16 октября 1997. М., 1997.
7. *Чирикова А. Е.* Мужчина и женщина как топ-менеджеры российских компаний // Социологические исследования. 2003. № 1.