

Гендерный аспект менеджмента: особенности женского и мужского управления

Современная гендерная ситуация в менеджменте

Не так давно на один из самых высоких постов в правительстве России была назначена женщина. Появление Валентины Матвиенко в качестве вице-премьера в который раз всколыхнуло волну дискуссий на тему: кто эффективнее в управлении — мужчина или женщина?

На мировом рынке труда за последние 30 лет произошли глубокие изменения: заметно увеличилось количество работающих женщин, многие из которых работают на руководящих постах.

Взросший спрос на рабочую силу, развитие менеджмента до уровня академической дисциплины, включенной в университетские программы, усилившаяся организационная дифференциация (создание подразделений маркетинга, общественных связей, развития трудовых ресурсов) способствовали активному включению женщин в сферу управления.

Активный интерес женщин к независимому предпринимательству американские исследователи П. Петерсон и К. Вермейер назвали «тихой революцией в мировом масштабе». Можно выделить два этапа этой «революции». Первый (50–70-е годы) связан с массовым притоком женщин в сферу наемного труда. Второй (начавшийся с середины 70-х) обозначил поворот в сторону самостоятельного предпринимательства¹. Среди экономистов существует мнение, что массовый выход женщин на рынок труда и создание женского бизнеса могут служить объяснением сравнительно легкого преодоления кризиса начала 80-х годов в США².

«... Сорокапроцентная квота это, по-видимому, тот предел, когда становится реальностью власть женщин, но еще доминируют мужчины. В США количество женщин, занимающих руководящие должности, превысило эту квоту уже в 1989 году»³.

Можно предположить, что в России процессы идут сходным образом. Часть высвобождаемых или неудовлетворенных прежней работой женщин встали на новый путь решения проблем открытия собственного дела. По данным Госкомстата, уже к 1994 году среди совладельцев коммерческих товариществ с ограниченной ответственностью (а их более 900 тысяч) женщины составляли 39%, кооператоров — 23%, предпринимателей, использующих наемный труд, — 17–19%, фермеров — до 20%;

в индивидуально трудовой деятельности более 30% — женщины. В то же время, открытие собственного дела как возможную цель рассматривали 10% мужчин и 4% женщин-респондентов¹.

Традиционный женский бизнес

По оценкам сотрудников ИС РАН, в России на 1993 год из 200 предприятий бизнеса около 25 % возглавляли женщины-менеджеры или женщины занимали 2–3 руководящие позиции в фирме.

В настоящее время набирает силу бизнес, который традиционно являлся женским в России: торговля, сервис (салоны мод, салоны красоты). При этом типично мужские сектора бизнеса также активно осваиваются женщинами. В этом случае они, как правило, занимают вторые позиции в фирме, выступая в роли вице-президента или главных управляющих, беря на себя управление «внутренней жизнью фирмы». В 1996 году из 100 акционерных обществ, занимающихся производством, 18% имели женщину в качестве менеджера высшего уровня². По мнению ряда исследователей, «дискриминационный эффект» в бизнесе в России выражен меньше, чем в Европе или Америке: именно женщины, с их эмоциональной ориентацией на клиента, умением устанавливать доверительные отношения говорят в пользу возможности в России бизнеса с «женским лицом». «Может быть, потому, что феномен противостояния женского и мужского менеджмента высшего уровня не столь выражен в деловой российской практике, массовые стереотипы относительно возможностей женщин-менеджеров постепенно трансформируются»⁶. Так, по данным, полученным И.Г.Дубовым при исследовании российских женщин и мужчин-менеджеров, различия в самооценке такого важного качества в управлении, как лидерство, минимальны: 28,4% мужчин и 24,9% женщин заявили, что всегда или достаточно часто становятся лидерами⁷.

Экономическая нестабильность, периоды спадов и подъемов предопределяют неизбежность изменения представлений об эффективном менеджменте. Женщины быстро приобретают опыт управления фирмами в ситуации неопределенности, опираясь на чисто женские качества: интуицию, эмоциональный подход к решению проблем»^{8,9}.

Трансформация деловой культуры и методов управления стимулируется фактором так называемой японской конкуренции, очень остро проявившейся в сфере интересов американских корпораций.

Ряд исследователей отмечает, что противодействовать этой конкуренции оказалось возможным благодаря привлечению женщин-руководителей, практикующих

Управленческий стиль
женщин-руководителей

управленческий стиль, близкий к японскому. В основном это выразилось в развитии более гибких, ориентированных на постоянно меняющуюся ситуацию форм управления; в утверждении менее прямолинейного стиля и более интуитивного типа мышления; в проявлении большей терпимости к хаосу, неэффективности; в превращении иерархической пирамидальной структуры в одноуровневые, различными способами взаимосвязанные структуры; в поощрении личных форм связей; в увеличении заботы о людях как клиентах, так и сотрудниках¹⁰.

Привнесение в обновляющийся менеджмент нового менталитета, стиля, методов, свойственных женскому стилю управления, способствовало повышению конкурентоспособности продукции за счет поиска оптимального сочетания мужского и женского менеджмента¹¹.

Среди специалистов, пытающихся дать психологическое объяснение различиям в женском и мужском управлении, в настоящее время распространено мнение о том, что в основе лежит различный социальный опыт, которым обладают мужчины и женщины.

В первых исследованиях психологические различия между мужчинами и женщинами интерпретировались как биологически обусловленные, не зависящие от факторов среды и воспитания^{12,13}. Однако проведенные позднее кросскультурные исследования М.Мид, показавшей, что биологически заданные роли мужчин и женщин по-разному адаптируются в различных культурах, сместили акценты в сторону социальной детерминации половых различий¹⁴.

Современные исследования убедительно показали, что вопреки обыденным представлениям половая принадлежность индивида «дана» ему не чисто биологически, это «результат сложного биосоциального процесса, соединяющего онтогенез, половую социализацию и развитие самосознания»¹⁵. Социальные роли, формы социализации и ценности различаются по признаку пола¹⁶, т.е. биологические различия создают возможность для дальнейшей дифференциации мужчин и женщин в обществе, но отнюдь не определяют ее наличие или направление.

Необходимость разделения биологических и средовых факторов обусловила введение понятия «гендер» («gender») как пола социального, связанного с социальными ролями, статусами, культурой наряду с понятием «секс» («sex»), использующимся для обозначения биологически заданных половых различий¹⁷.

До сих пор нет устоявшегося определения понятия «гендер». Ряд исследователей используют такие понятия,

Современные концепции
гендера

Sex и гендер

Значения и смыслы понятия
«гендер»

как полоролевая социализация, половой стереотип, половая идентичность¹⁸, половая роль¹⁹, и др.

Структура гендера, предложенная Н.Дж.Смелзером, представляет собой попытку обобщить опыт психологических исследований в области гендерных различий и сформулировать тезаурус, позволяющий рассматривать гендер как фактор, проявляющийся как на макро-, так и на микросоциальном уровне.

Н.Дж.Смелзер предложил рассматривать в качестве составляющих гендера идентичность, идеал, роль и собственно биологический пол²⁰. *Гендерная идентичность* — это восприятие, идентификация себя как мужчины или женщины (при этом г.и. не всегда соответствует биологическому полу индивида). *Гендерные идеалы* Н.Дж.Смелзер определяет как «представления о предназначении мужчин и женщин, отражающие культурные представления о мужском и женском поведении. *Роли* связаны с разделением труда мужчин и женщин; и, наконец, *биологический пол* — генетический код индивида (его функция в сфере репродуктивных прав человека).

Гендерная идентичность и идеалы формируются одновременно, однако они не всегда соответствуют друг другу. Гендерные идеалы, влияющие на формирование гендерной роли, присущи любой культуре. Согласно этим идеалам, мужская гендерная роль ассоциируется с активностью, силой, уверенностью, властью, доминантностью, агрессивностью, интеллектуальностью, а женская — с мягкостью, слабостью, пассивностью, зависимостью и подчиняемостью, конформностью, эмоциональностью²¹.

До 60-х годов в культуре существовал достаточно жесткий гендерный идеал маскулинности, противостоящий и исключаящий идеал феминности. Маскулинность и феминность рассматривались как простой биполярный конструкт. Это означает, что если человек имеет высокие показатели маскулинности, то его показатели феминности — низки. В классической работе О.Вейнингера представлена именно эта модель: «...мужчина и женщина являются как бы двумя субстанциями, которые в самых разнообразных соотношениях распределены на все живые индивидуумы»²². При этом автор пишет, что идеальные мужчины, где феминность равна нулю, и идеальные женщины — где маскулинность равна нулю, «в действительности не существуют, т.е. в человеке имеются и мужские, и женские элементы».

Однако уже в середине XX века оформляется гуманистическая психология. Самоактуализирующийся человек, по К.Роджерсу, является новым культурным идеалом человечности, во многом имеет «женские» черты: мяг-

Гендерная идентичность
и идеалы

кость, сострадательность, отзывчивость, внимание к людям и т.п. В частности, в подходе К.Роджерса делается акцент на качестве контакта, важными составляющими которого являются такие экспрессивные (а потому феминные) качества, как эмпатическое понимание и безусловно позитивное отношение, т.е. качества, традиционно приписываемые женской социальной роли. К.Роджерс в качестве позитивного полюса, к которому идет личность, обозначил «изменчивость, текучесть, богато дифференцированные реакции, непосредственное переживание чувств...». Очевидно, что эта ориентированность на переживание представляет собой феминную ориентацию²³.

Первые научные представления о гендерных различиях были выдержаны в духе жесткой дихотомии, когда признаки поведения рассматривались как мужские и женские. Ее сменила континуальноальтернативная модель: чем более выражены женские черты, тем менее — мужские, и наоборот.

Эта модель позволила измерять маскулинность и феминность специальными тестами, результаты которых в идеале должны были совпадать с полом обследуемого. Но диктуемые этой моделью ролевые предписания все сильнее противоречили нарастающим тенденциям демократизации гендерных ролей.

В 1974 г. С.Бем ввела понятие андрогинии для обозначения сочетания высоких показателей маскулинности и феминности. Предложенный ею тест фиксировал маскулинность и феминность как независимые, ортогональные измерения личности.

В последовавшей затем серии исследований было показано, что при оптимальной выраженности андрогиния обеспечивает в современных культурах большую социальную гибкость и адаптивность, а высокая феминность у женщин и высокая маскулинность у мужчин часто связаны с нарушениями социальной и психологической адаптации. Так, высокофеминные женщины более тревожны, у них ниже самооценка. Высокомаскулинные мужчины обнаруживают высокую тревожность в зрелом возрасте и менее способны к лидерству. Высокие показатели по шкале своего пола обычно связаны с меньшей успешностью в приписываемой другому полу деятельности. Выражено андрогинные женщины больше ориентированы на успех и более доминантны по сравнению с высокофеминными, маскулинными женщинами и женщинами недифференцированного типа. У выражено андрогинных выше уровень личностной защиты по сравнению с мужчинами трех других типов²⁴.

Показатели феминности
и маскулинности

Гендерные и управленческие роли

Это позволяет предположить, что наиболее адаптивным, гибким поведением (а значит, и более успешным в управленческой ситуации) будут обладать люди, сочетающие в себе высокие показатели феминности и маскулинности андрогинного типа в классификации С.Бем.

Гендерные роли неизбежно переносятся в организационные роли. Различия в иерархии ценностей, особенностях поведения, мотивации между мужчинами и женщинами проявляются в стремлении по-разному организовать управленческий процесс^{25,26}.

Исследования в сфере управления свидетельствуют, что нормативные организационные документы могут предписывать определенное поведение, но не могут унифицировать его. Реальное поведение, реализуемое в рамках определенного статуса, оказывается производным как от содержания роли, так и от тех индивидуальных паттернов поведения (способов разрешения противоречий, установок, темперамента и т.п.), которые обусловлены необходимостью реализации роли в рамках управленческого взаимодействия. Личность преломляет требования организационной роли в зависимости от своих личностных особенностей, опыта — происходит «интернализация» роли²⁷.

И именно интернализованная роль находит отражение в управленческой концепции руководителя, в ходе интернализации осуществляется синтез гендерной и организационной роли.

С учетом вышеизложенного, представляется перспективным проанализировать управленческий потенциал гендерных ролей, сопоставить особенности осуществления управленческой деятельности мужчиной и женщиной-руководителем.

Целью нашего исследования было выявить влияние гендерных ролей на особенности управленческой деятельности женщины и мужчины-руководителя. В качестве метода исследования нами использовался опросник «Профиль организационных характеристик» Р.Ликерта.

Нормативная теория Р.Ликерта

Метод Р.Ликерта базируется на обобщении опыта управления в наиболее успешных фирмах. В основе концептуальной модели анализа эффективности управления Р.Ликерта лежит так называемая нормативная теория, сформировавшаяся в рамках «школы человеческих отношений» Э.Мэйно²⁸. Согласно этой теории существует один наилучший путь организационного развития, т.е. существует единственно успешная модель организации, к которой необходимо стремиться. Р.Ликерт выделил четыре базовые системы организационного или управленческого стиля. Они характеризуются различ-

ной степенью выраженности авторитарного и демократического стилей, необходимых для оказания влияния на людей и побуждающего к достижению целей организации.

Анализ соотношения этих стилей может быть применен для количественной и качественной характеристики используемого «управленческого и организационного стиля», отражающего особенности реализации руководителем организационной роли.

На основе данной концепции был создан специальный опросник.

Процедура опроса

Опросник состоит из 18 вопросов, разделенных на шесть групп. Состав каждой группы отражает определенную сферу управленческой деятельности: лидерство, мотивация, коммуникации, принятие решений, постановка целей организации, контроль.

Испытуемому предлагается выбрать ответ на каждый вопрос, используя 12-балльную шкалу. Шкала разделена на четыре части, каждая из которых содержит три градации. При этом чем эффективнее управление, тем выше оценки, соответствующие его характеристикам. То есть наиболее эффективному управлению соответствуют баллы 10–12, а наименее эффективному — соответственно 1–3.

В результате суммирования ответов респондентов по каждому вопросу формируется «профиль», позволяющих проанализировать особенности реализации руководителем организационной роли в различных сферах управленческой деятельности.

В нашем исследовании с помощью метода «Профиль организационных характеристик» были выявлены различия в реализации организационной роли мужчиной и женщиной-руководителем, построены обобщенные профили, отражающие эффективность управленческой деятельности мужчины и женщины-руководителя.

Выборка

В качестве испытуемых на данном этапе выступали студенты и аспиранты МГИМО, работающие в качестве сотрудников коммерческих фирм; сотрудники риэлтерской компании «Контакт +», фирмы «Трансдекра», фирмы «Центр-К», фирмы «Тендер», сотрудники коммерческого образовательного проекта в рамках программы TACIS.

Всего в эксперименте участвовало 75 испытуемых. Из них 38 женщин и 37 мужчин в возрасте от 25 до 47 лет.

Процедура обработки

Респондентам было предложено вспомнить руководителей — мужчину и женщину — под руководством которых они работали, и оценить их управление, отвечая на вопросы методики:

1. Ответы респондентов были преобразованы в матрицы данных, которые были затем обработаны с помощью пакета статистических программ SPSS 8.0.
2. Было произведено усреднение всех параметров по мужской и женской выборкам. Также было произведено усреднение по разности между мужской и женской выборками. Было оценено среднее квадратичное отклонение (СКО) каждой из выборок и общее СКО.
3. Были построены усредненные профили женщины-руководителя (диаграмма 1) и мужчины-руководителя (диаграмма 2) по оценкам подчиненных.
4. Проведен корреляционный анализ средних профилей женской и мужской выборок, получены показатели дисперсии.

Описание результатов

Выявлена тенденция приписывать большую успешность руководителю своего пола

Выборки сравнивались на значимые различия. На графиках представлены оценки респондентов, характеризующих женщину-руководителя (диаграмма 1) и мужчину-руководителя (диаграмма 2).

Форма графиков показывает, что женский и мужской стили руководства — величина инвариантная: дисперсия корреляции между ответами мужчин и женщин-респондентов минимальна, то есть графики похожи и близко расположены. В то же время графики, соответствующие руководителю своего пола, оказываются выше.

Следовательно, в целом респонденты сходятся во мнении относительно особенностей женского и мужского руководства. Однако существует тенденция видеть руководителя своего пола более успешным.

Диаграмма 1. Оценки женщины-руководителя
сотрудниками — женщинами и мужчинами

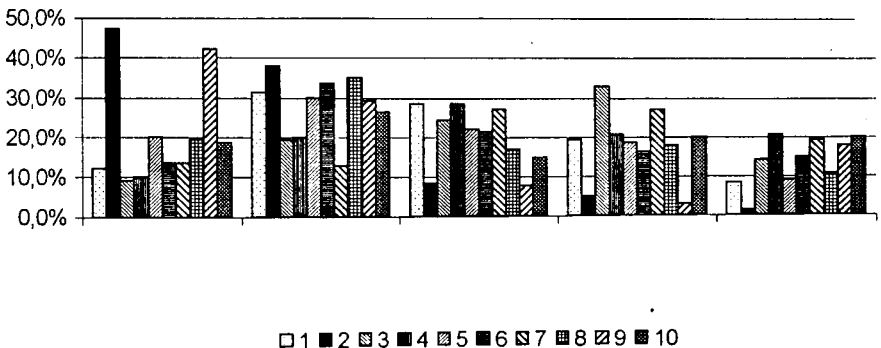
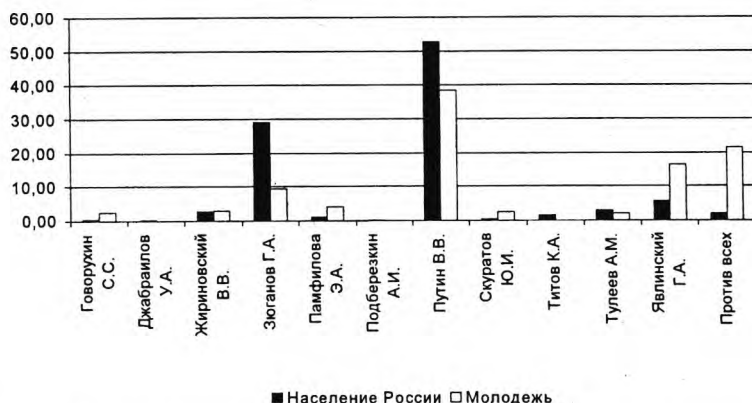


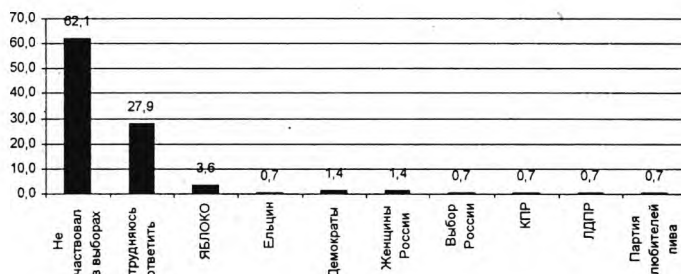
Диаграмма 2. Оценки мужчины-руководителя
сотрудниками — женщинами и мужчинами



На **диаграмме 3** представлены результаты сопоставления эффективности женского и мужского руководства, которое было осуществлено усреднением оценок респондентов: по каждой позиции опросника из средней оценки, полученной мужчиной-руководителем, была вычтена средняя оценка женщины-руководителя.

Следовательно, положительная оценка на графике показывает, что мужчина оценен как более эффективный руководитель, а отрицательная — женщина. При этом, учитывая общее среднее квадратичное отклонение (СКО), различия статистически значимы, если разность между оценками мужчины и женщины руководителя либо больше +0,24; либо меньше - 0,15.

Диаграмма 3. Эффективность руководителей
(женщин и мужчин) в управленческой
деятельности



Как видно из диаграммы 3, по вопросам методики под номерами 1, 14 и 15 как более эффективный оценен мужчина-руководитель; по 4, 6, 10 и 11 вопросам методики более эффективной видится женщина-руководитель. Содержание вопросов, по которым выявлены гендерные различия в эффективности управления, отражено в таблице 1.

Таблица 1. Сферы управленческой деятельности, в которых более эффективен мужчина или женщина-руководитель

Более эффективно мужское руководство	Более эффективно женское руководство
Лидерство - Подчиненные в полной мере уверены в своем положении в компании. Цели - Цели организации устанавливаются путем общей работы коллектива (за исключением кризисных ситуаций). - Скрытое сопротивление поставленным организационным целям незначительное или его нет вовсе	Мотивация - Для мотивации преимущественно используется вовлечение. Коммуникации - В процессе достижения целей организации между подразделениями и сотрудниками возникает чрезвычайно много коммуникаций. Принятие решений - Формальное принятие решений происходит на всех уровнях управления со значительной интеграцией. - Источником технических и профессиональных знаний, используемых при принятии решений, являются в значительной степени сотрудники всех уровней управления.

По остальным позициям опросника значимых гендерных различий не зафиксировано.

Можно говорить о том, что культурно обусловленные гендерные роли «предрасполагают» к успешному выполнению ряда управленческих функций, в которых проявляются личностные черты руководителя. Анализ результатов показывает, что мужская гендерная роль «облегчает» мужчинам реализовывать организационную роль в таких сферах управления, как лидерство и постановка целей. Это, по-видимому, необходимо рассматривать вкупе с гендерным идеалом «настоящего мужчины», который должен быть лидером, авторитетом. Именно такие черты поведения поощряются родителями, а значит — и развиваются мальчиками, чтобы соответствовать этим ожиданиям.

Обсуждение результатов

Характеризуя женское руководство, респонденты отдали им приоритет в осуществлении мотивации персонала. Это проявляется во внимании к межличностным отношениям в коллективе, интересам сотрудников, стремлении внести в управленческий процесс элементы соперничества.

Респонденты также оценили женщину как более успешного руководителя в сфере коммуникационного обеспечения управленческого процесса и при принятии решений. Это проявляется, в частности, в вовлечении сотрудников в процесс подготовки и принятия решений, доверии к их профессиональной компетентности. Вероятно, большая эффективность женского руководства в этих сферах по сравнению с мужским обеспечивается женской гендерной ролью, в соответствии с которой женщине предписывается быть эмоциональной, сопереживать, быть чуткой, уделять внимание внутреннему состоянию собеседника.

И, наконец, область, где эффективность никак не связалась с полом, — контроль. Можно предположить, что осуществление контроля в большей степени детерминировано особенностями формальной структуры организации, чем личностными особенностями руководителя.

Общие выводы

1. Феминность и маскулинность являются сложноуровневым и неоднозначно детерминированным образованием. При этом наиболее адаптивными оказываются люди с ярко выраженными социальными чертами обоих полов — так называемого андрогинного типа.
2. Существует единое общественное представление об особенностях женского и мужского руководства.
3. Выявлены сферы реализации организационной роли, в которых персонал видит более эффективным женщину или мужчину-руководителя. Как более эффективный руководитель охарактеризован мужчина в сферах, связанных с лидерством и постановкой целей организации. Женщина рассматривается как более эффективный руководитель в сферах мотивации персонала, осуществлении коммуникации и при процессе принятия решений.
4. В сфере контроля эффективность управленческой деятельности не обусловлена полом руководителя.
5. Гендерная ролевая гибкость является одним из важных показателей, характеризующих эффективность управленческой деятельности.

1. Peterson P., Weirmair K. Women entrepreneurs, economic development change// J. Of development planning — NY, 1988, № 18, P.18–95.
2. Naimbitt J., Aburdene P. Coup d'etat dans l'entreprise. — P., 1986, P.218
3. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ «Перспектива», 1997, С.107.
4. Бодрова В.В. Поведение женщин на рынке труда: Информационный бюллетень. Экономические и социальные перемены: мониторинг// Общественное мнение. М.: Интерцентр, 1994, №6. С.41–44.
5. Андреева В., Василенко Е., Раскукина Т. Об организации и некоторых результатах обследования социальных процессов в малом предпринимательстве // Вопросы статистики, 1997, №6, С. 49–58.
6. Бабаева Л.В., Чирикова А.Е. Женщины в бизнесе // Социс, 1996, №3, С.75–80.
7. Дубов И.Г. Самооценка активности в различных больших группах населения России // Ментальность россиян. М.: Психологический институт, 1997, С.278–316.
8. Бабаева Л.В., Нельсон Л.А. Деловая активность женщин в новых экономических структурах // Социс, 1992, №5, С.107–111.
9. Stivenston L. Women and economic development: A focus on entrepreneurship//J.of development planning. — NY, 1988, №18, P.114.
10. Carli L.G. Gender differences in interactional style and influence. //Journal of personality and social psychology. 1989, vol.56, №4, P.565–576.
11. Женщина в бизнесе. Р.С. М.: ИНИОН, 1993, С.510.
12. Русалов В.М. Пол и темперамент // Психологический журнал, т.14, №6, С.55–64.
13. Вейнингер О. Пол и характер. М.: Терра, 1992.
14. Минд М. Культура и мир детства: избранные произведения». М.: Наука, 1988.
15. Кон И.С. Введение в сексологию. М.: Медицина, 1988.
16. Алешина Ю.А., Волович А.С. Проблема усвоения ролей мужчины и женщины // Вопросы психологии, 1991, №4, С.73–84.
17. Oakley A. Sex, Gender and Sociey. Gower Maurice Temple Smith, 1972
18. Исаев Д.Н., Каган В.Е. Психогигиена пола у детей: медикопсихологические аспекты. Л.: Медицина, 1988.
19. Шахиджаниян В.В. 1001 вопрос про это. М.: Терра, 1993.
20. Смелзер Н.Дж. Сексуальные роли и неравенство. //В кн. Социология. М.: 1994, С.330.

-
21. Кочарян А.С. Личность и половая роль: симптомо-комплекс маскулинности-феминности в норме и патологии. Харьков: 1996, С.28.
 22. Вейнингер О. Пол и характер. М.: Терра, 1992, С.18.
 23. Кочарян А.С. Личность и половая роль: симптомо-комплекс маскулинности-феминности в норме и патологии. Харьков, 1996, С.19.
 24. Bem S.L., The measurement of psychological androgeny., J. Consult. Clin. Psychol. 1974. №42, P.155–162.
 25. Гендерные аспекты социальной трансформации. М.: ИСЭПН РАН, 1996, С.2573
 26. Гендерные различия в менеджменте // В кн.: Психология менеджмента / Под ред. Г.С.Никифорова. Спб.: Изд-во СпГУ, 1997, С.145–155.
 27. Кабаченко Т.С. Психология управления. Часть I: Управленческая деятельность. М.: 1996.
 28. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
 29. Липатов С.А. Методы социально-психологической диагностики организации / В кн.: Введение в практическую социальную психологию. М.: Смысл, 1997. С.248–264.