

Личностные и профессиональные качества современного руководителя

Технологическая карта педагогической мастерской

И. А. Романова,
учитель биологии высшей категории
Речицкого районного лицея

Приложение 4

Гендерные аспекты управленческой практики

В управленческой практике гендерные аспекты охватывают особенности различных подходов к руководству коллективом и личностью, особенности межличностных отношений с учетом мужской и женской психики и характерных черт интеллекта. Различные исследования по сравнению деловых и психологических качеств женщины и мужчины показали, что по ряду анализируемых параметров есть определенные отличия. Вместе с тем, в серьезных научных экспериментах не нашли подтверждения некоторые мнения о различиях в умственных возможностях, способностях к обучению, качествах характера и темперамента у представителей обоих полов.

Характеристики	Мужчины	Женщины
Способ преодоления препятствий	Интеллект, сила	Хитрость, ловкость
Ориентированность на проблемы	Перспективная	Текущая
Потребность в эмоциональных стимулах	Пониженная	Повышенная
Основа решений	Рассудочность	Чувственность
Характер	Замкнутый	Открытый

Отношение к внешнему миру	Реалистичное Критичное	Идеализированное Интуитивное
Поведение	Сдержанное	Эмоциональное
Преобладающий тип мышления	Словесно-логический	Наглядно-действенный
Объект внимания	Содержание	Форма
Наблюдательность и точность	Пониженные	Повышенные
Ориентированность	Деловая	Личная
Отношение к другим	Прямолинейное	Гибкое
Действие словесного поощрения	Расслабляющее	Возбуждающее
Реакция на критику	Агрессивная	Спокойная

Анализ данных показывает, что по некоторым параметрам женщины обладают не только «благоприятными возможностями», но и явными преимуществами для успешного осуществления функций управления. Вместе с тем существуют попытки представить деятельность женщины-руководителя в упрощенном виде как использование одной из двух противоположных друг другу моделей управления — «железная леди» и «старшая сестра».

«Железная леди» холодна, авторитарна, самоуверенна. Она в совершенстве владеет закулисными приемами, отвергает дискуссии и обмен мнениями как неэффективное средство. Она строга и требовательна к подчиненным, в системе мотивации опирается на наказания, от подчиненных ожидает дисциплины и уступчивости, ценит в них, главным образом, профессиональные способности.

«Старшая сестра» опирается на коллективные формы принятия решений, поощряет дискуссии и полемику. Будучи неординарной личностью, предпочитает, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Благосклонна к подчиненным, ожидает от них полной отдачи. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды. Для «старшей сестры» важны не только профессиональные, но и моральные, психологические качества работников. Не приемлет интриг, развивает гласность, конструктивную критику. В системе мотивации делает упор на вознаграждения, поощряет новаторство и творческий подход к делу.

Проведенный анализ различных управленческих ситуаций позволяет выделить ряд особенностей, подтверждающих, что женский стиль управления гораздо многообразнее, гораздо богаче по своим проявлениям благодаря многоликости женской натуры. Предлагаем перечень этих особенностей.

1. Различные группы потребностей (А. Маслоу) имеют неодинаковое значение для мужчин и женщин. Например, если женщина чувствует себя социально защищенной, счастлива в браке, семье, то она придает меньшее значение своим отношениям с коллегами по работе и, как правило, не стремится к лидерству в организации. Однако она может стремиться к завоеванию самостоятельного статуса в целях самоактуализации и утверждения собственной «полноценности». Жизнь мужчины наполнена проблемами карьеры и работы, он высоко ценит внесемейные отношения, например, общение в кругу коллег или друзей. Позиция женщины меняется, если она одинока или работает из-за материальной необходимости. В этих случаях ярче проявляется стремление к стабильности, уверенности в будущем, обеспечении средств существования, реализации своих потребностей и возможностей. Важно подчеркнуть, что особенности мотивации труда у женщин отражают, скорее, своеобразие личности, а не общие закономерности.

2. В управлении персоналом женщина-руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, ее больше волнует сфера межличностных отношений, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на морально-психологический климат в коллективе, опирается на технологию «знаков внимания»: проявляет большую эмпатию, чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных коллизий личности.

В сложных ситуациях женщина-менеджер строит свои стратегии выхода из кризиса на высоких мотивациях сотрудников. Осуществляя функцию контроля за деятельностью персонала, женщина не стремится к жестким санкциям, а в первую очередь желает обеспечить необходимые условия для подчиненных с целью минимизации наказаний. При этом она сохраняет способность реализовывать жесткие меры по отношению к тем, кто не справляется с поставленными задачами.

3. Женщина более эмоциональна, и эта черта характеризует женский стиль управления. В различных ситуациях реакция женщины-руководителя отличается от реакции мужчины: эмоционально она ярче и богаче. Женщина «близко к сердцу» принимает все, связанное с работой, и достаточно долгий период времени остается во власти переживаний. Женщина больше склонна «проигрывать» ситуацию, переживать возможный исход событий. При принятии решений женщина-менеджер чаще полагается на свои ощущения, интуицию, известную знаменитую женскую логику, что бывает небезуспешным, поскольку женщина ведет себя как целостная личность, чуткая к большинству аспектов проблемы, имеющих для нее эмоциональное значение.

Вследствие повышенного уровня эмоциональности женщина обидчивее, болезненнее реагирует на критику, грубость и тем более оскорбление, что не позволяет ей всегда быть объективной и вести себя конструктивно. Излишнюю эмоциональность считают серьезным недостатком женской модели управления, поскольку она является источником несправедливости и неуверенности, причиной многих конфликтов.

4. Во взаимоотношениях с внешней средой женский стиль управления отличается большой гибкостью, ситуативностью, умением адаптироваться к сложившимся обстоятельствам. Отказ от жалоб на невозможность преобразований и поиска виноватых дает возможность женщине-руководителю успешно действовать в рамках заданных ограничений, настойчиво и последовательно добиваться реализации поставленных целей. Гибкость и дипломатичность в сочетании с настойчивостью позволяют женщине эффективно строить взаимоотношения с деловыми партнерами, находить у них взаимопонимание и поддержку. Женщина умеет сочетать и оперативно переключаться с одной социальной роли (менеджер, бизнес-леди) на другую (жена, дочь, мать). Однако установлено, что примерно треть нервных расстройств женщин происходит от столкновения ее социальных ролей – руководителя на работе и исполнителя дома. Характерно, что женщина-руководитель большее значение, чем мужчина, придает установлению конструктивных отношений с центральными и региональными органами власти, что обусловлено стремлением искать и находить поддержку. По своей сути женщины более законопослушны и уважительны к власти, а мужчины более честолюбивы, агрессивны и независимы.

5. В силу извечной женской терпеливости деятельность женщины-менеджера направлена на последовательные, постепенные преобразования без ориентации на сиюминутный результат. Такая стратегия «маленьких шагов» весьма оправдана в ситуациях неопределенности и приносит свои плоды в

сложившихся экономических условиях. Эти же обстоятельства определяют склонность женщины-руководителя к тактическому, а не стратегическому планированию, что зачастую оказывается более выигрышным в современной ситуации. Установлено, что женщины имеют детальный и взвешенный подход, «вкус» к мелочам: они значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют скрупулезно разделить целое на составные части и провести логический анализ каждого из элементов. Полнота и точность такого дифференцированного анализа совершенно недостижима для большинства мужчин. Зато мужчины лучше могут представить событие в целом, оценить стратегические тенденции явления, установить интегрированную связь между частями целого. Образно говоря, женщины видят деревья, а мужчины – лес.

6. Стиль руководства женщины-менеджера отличается большей демократичностью, готовностью к сотрудничеству и коллегиальному принятию решений при умелом делегировании полномочий и отказе от мелочной опеки подчиненных. Для реализации принятых решений характерно четкое распределение функций исполнения, оказание помощи в случае необходимости. При организации контроля за ходом исполнения решений превалирует поэтапная форма в виде регулярных текущих проверок, недопущение затягивания нежелательной ситуации. Ответственность за работу устанавливается в соответствии с четким распределением обязанностей, причем весьма характерно возложение конечной ответственности за определенный участок работы на конкретного исполнителя. Таким образом, несмотря на мягкость стиля управления, женщина-руководитель способна к решительному осуществлению функции контроля и, как уже было отмечено, к принятию жестких мер к провинившимся сотрудникам.

7. Женщине-менеджеру присуща такая черта, как склонность к наставлениям, поучениям, назиданиям. Нередко эта черта не нравится окружающим, особенно мужчинам. Объяснение этой особенности дает теория «трех Я», разработанная Э. Берном, согласно которой формирование личности проходит по трем блокам: «детское Я», «родительское Я» и «взрослое Я». Любая поступающая информация последовательно проходит названные блоки и определяет поведение человека. Хотя принято считать, что склонность к воспитательному типу поведения, как и повышенное сопереживание, часто выступает ограничителем женского менеджмента, но женщины умеют компенсировать свои нежелательные особенности управления и даже извлекать из них выгоду.

8. Еще одна особенность женщины-руководителя – любознательность. В большинстве случаев она реализуется в позитивном направлении как стремление расширять свой кругозор через общение, установление новых контактов, сбор дополнительной информации. Однако нередко эта черта приводит к сбору и распространению недостоверных сведений (слухов, сплетен) и их использованию при принятии решений, что неизбежно снижает их качество.

9. В экстремальных ситуациях женщина демонстрирует не стратегию страха и избегания, а активного противостояния. Внутреннее чутье помогает женщине весьма успешно действовать в кризисных ситуациях. Используя разные модели поведения, женщина находит оптимальные в сложившихся условиях пути решения проблем, не уступая в бесстрашии и хитрости руководителю-мужчине.

Исследования показывают, что женщины и в ситуациях риска способны формировать адекватные стратегии, отличающиеся, с одной стороны, осознанной осторожностью, с другой – необходимым уровнем рискованности и даже авантюризма. Меньшая амбициозность и нежелание достигать победы «любой ценой» позволяют женщине действовать в сложных обстоятельствах даже более эффективно, чем мужчине.

10. Распространенное мнение о том, что конфликты имеют, как правило, «женское лицо», не подтверждается специальными исследованиями. Установлено, что мужчины и женщины конфликтуют примерно с одинаковой частотой, но причины и формы проявления конфликтов у них разные. Женщины «выплескивают» свою негативную энергию во внешнюю среду, не задерживая долго внутри себя отрицательные эмоции. При этом они владеют мягкими конфликтными технологиями, быстрее и легче «отходят» и успокаиваются.

Рассмотренные особенности поведения женщины-руководителя, являясь далеко не полным перечнем характерных черт женского стиля управления, позволяют опровергнуть традиционное представление об ограниченных возможностях женщины-менеджера и, в целом, мнение о меньшей эффективности «мягкого» женского менеджмента по сравнению с «жесткой» мужской моделью управления. Ряд управленческих ситуаций свидетельствует, что женщина способна на жесткие управленческие технологии, но в «мягкой пластике». Женщины-менеджеры достигают успехов не в результате копирования мужского стиля управления, а посредством творческого использования своих способностей, реализации внутренне присущих только женщине черт и качеств. Полученные выводы указывают на необходимость переосмысления возможностей женского лидерства в различных сферах деятельности Республики Беларусь.

Наряду с изложенными личностными особенностями женщин-руководителей, важное значение, на мой взгляд, имеют факторы, составляющие объективную основу для расширения участия женщин в управлении. Первый компонент этой основы – высокий образовательный потенциал. Женщины лидируют в области как высшего, так и среднего профессионального образования. Для нашей республики характерен более высокий образовательный потенциал женщин, в частности, женщины от общего числа работающих по уровню образования превосходят мужчин (женщины – 58,5 %; мужчины – 41,5 %). Гендерная асимметрия в разной степени наблюдается практически во всех сферах жизне- деятельности белорусского общества. В частности, в представительных органах власти только одна женщина является министром. Из 108 депутатов парламента Республики Беларусь (по итогам

выборов 2004 года) 32 депутата – женщины. Среди председателей облисполкомов, к сожалению, нет них одной женщины. Другим значимым фактором является возраст. Установлено, что женщины-руководители находятся в самом активном возрасте: 74% – от 30 до 50 лет; 14% – старше 50 лет; 12% – до 30 лет. Указанные факторы служат дополнительным доказательством высокого управленческого потенциала, которым обладают женщины и который может открыть для всего мира новые возможности экономического развития. Сегодня нетрадиционные модели управления способствуют переходу к новой управленческой парадигме, суть которой – отход от управленческого рационализма в сторону большей открытости и гибкости по отношению к постоянно меняющейся внешней среде. Именно этой задачей женщины способны справиться наиболее продуктивно. Без сомнения, женская любовь и преданность своему делу, оптимизм, творческое начало и стремление к созиданию способны сделать женщину достойным деловым партнером мужчины. Есть надежда, что именно Республика Беларусь с ее национальным менталитетом и традиционным уважением к женщине-матери, труженице, интеллектуальному богатству будет искать и находить новые тендерные модели управления ради своего будущего процветания. Баланс в природе между природными явлениями (дождь и солнце, соотношениями видов растений и животных и т. д. приводит к стабильности процессов, происходящих на Земле. Мы, люди, тоже часть природы, и баланс между соотношением количества мужчин-руководителей и женщин-руководителей приведет к стабильности в управлении, а следовательно, и к стабильности в развитии различных сфер деятельности человека.