

Анупрієнко О. А.

**ЖІНКА-КЕРІВНИК У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ:
ПОДОЛАННЯ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ
СУСПІЛЬСТВА**

Реалізація громадянських прав передбачає повноцінну участь не тільки чоловіків, але й жінок на всіх рівнях функціонуючих у суспільстві соціальних інституцій, включаючи однаковий доступ до усіх позицій соціальної структури суспільства. З формуванням українського суспільства на основі демократизму з'являється потреба в жінках-керівниках у державному управлінні, оскільки існуватиме всебічний та виважений розгляд суспільних питань. Відсутність чи мізерне представництво на посадах жінок, що приймають політичні та управлінські рішення, є важливою проблемою. Адже керівні державні посади, а також пости у масових громадсько-політичних організаціях, партіях в основному

обіймають чоловіки, які й формують політику держави, що не лише не відповідає кількості та ролі жінок в суспільстві, їхньому інтелектуальному й творчому потенціалові, але й призводить до гендерного дисбалансу, знижує ефективність державного управління, спричиняє недостатню увагу до проблем соціальної політики.

Традиційно особливості управління вивчались майже без урахування статі, тому що управлінська роль апріорно вважалась маскулінною. За останні роки значно збільшився інтерес до проблеми, пов'язаних з впливом статі керівника на стиль управління. Питання гендерної психології лідерства досліджували науковці — Т. Бендас, Е. Іглі, Дж. Роузнер, А. Чірікова, а проблеми формування та реалізації гендерної політики в Україні — Н. Грицяк, І. Жеребкіна, О. Кулачек, К. Левченко; гендерні аспекти кадрової політики — Т. Василевська, М. Пірен та інші.

Отже, з огляду на те, що ракурс проблеми подолання гендерних стереотипів у державному управлінні потребує подальшого дослідження, він є предметом спеціального розгляду в межах запропонованої статті, метою якої є виявлення факторів, що перешкоджають просуванню жінок на керівні посади в державному управлінні. Для досягнення цієї мети проаналізуємо наукові погляди на дослідження проблеми існування жіночого стилю керівництва та визначимо вплив гендерних стереотипів суспільства на кар'єру жінки в державному управлінні.

Керівник — особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом та організації його роботи. Керівникові потрібне вміння аналізувати та ефективно розв'язувати складні, нестандартні управлінські проблеми, які зазвичай не мають готових рецептів вирішення, пов'язані з конкретними, часто дуже суперечливими, а іноді й конфліктними ситуаціями. Керівник повинен уміти мислити системно і стратегічно. Саме системність мислення дозволяє йому бачити будь-яку складну ситуацію в усій повноті її витоків, причин і можливих шляхів ефективного розв'язання.

Невід'ємною якістю керівника має бути вміння забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи. Керівникові надається право вирішувати питання добору і розміщення кадрів у своєму підрозділі. Ефективність таких рішень безпосередньо залежить від управлінських здібностей керівника. Для нього надзвичайно важливим є вміння поліпшити функціональне розміщення кадрів. Сильний керівник добре знає професійну компетентність і особистісні якості та психологічні риси своїх працівників, їхні творчі

здібності та обмеження. Тому він уміє правильно оцінювати можливості, потенціал і реальну ефективність діяльності кожного з них¹.

У спеціалістів немає єдиної думки щодо особливостей чоловічого та жіночого менеджменту. Відомі дві основні позиції стосовно того, чи має менеджмент статеву специфіку. Одні дослідники переконані, що існує особливий, притаманний тільки жінкам, спосіб прийняття рішень в економіці та політиці, інші — заперечують таку специфіку.

Деякі дослідники зазначають, що жінка-управлінець повинна вимагати до себе такого ж серйозного ставлення, як і до чоловіка-управлінця. Тому вона має відмовитися від «в основному жіночих» прийомів у спілкуванні — терплячості, співчутливості. Більше того, значна кількість жінок-управлінців налаштована на зміну тих виявів своєї поведінки, які, на їхній погляд, надто жіночі і тому стають на заваді ефективній професійній діяльності. Вони воліють більше дистанціюватися від персоналу, звести відносини на роботі тільки до функціональних. Традиційна жіноча поведінка шкодить, як їм часто здається, справі. Такі жінки багато уваги приділяють самоосвіті, перебувають у постійному внутрішньому пошуку і з часом досягають певних особистих змін. Проте такі зміни зовсім не роблять їх «чоловікоподібними», а навпаки, дозволяють цілісніше й повніше саморозкритися, в тому числі й у власне жіночому вимірі².

Прибічники існування гендерних відмінностей в управлінні характеризують жіночий стиль керівництва як більш гнучкий, орієнтований на соціальну ситуацію, що часто змінюється. Як зазначає Дж. Роузнер, жінки прокладають собі шлях у вищій менеджмент не за допомогою стилю та навичок, що визнані успішними чоловіками, а шляхом впровадження навичок та відносин із особистого досвіду. Вони досягають успіху саме тому, що деякі характеристики прийнято вважати жіночими та не сприймаються як лідерські. Дж. Роузнер назвала такий стиль «перетворюючим» і до його головних характеристик віднесла активну взаємодію з підлеглими, залучення їх до прийняття рішень, підтримку в співробітниках самоповаги, заохочення особистих форм зв'язку. При такому стилі ієрархічна структура перетворюється на систему однорівневих, об'єднаних горизонтальними зв'язками структур. Чоловічий стиль керівництва Дж. Роузнер описує як діловий, що орієнтований на авторитарну, на більш жорстку модель взаємодії з підлеглими.

Коли чоловіки та жінки описують свої стилі керівництва, то виникають великі відмінності. Чоловіки використовують лідерство

в стилі операції, що представляє робочі відносини як серію обмінів з підлеглими у вигляді нагороди за добре виконані завдання чи покарання за неадекватну поведінку. Жінки ж описують свій стиль управління як взаємодію, що стимулює підлеглих інтегрувати особисті та колективні інтереси. Вони пов'язують свою владу радше з особистісними характеристиками, ніж з формальним статусом, активніше прагнуть того, щоб надати позитивного вигляду взаємодії з підлеглими — заохочують їхню участь, діляться владою та інформацією, підвищують самооцінку підлеглих, стимулюють повне розкриття їхніх можливостей на робочому місці³.

Теорія соціальних ролей Е. Іглі пояснює багато емпіричних даних, які виявляють схожість та відмінність лідерів різної статі за ефективністю, стилем, мовною поведінкою в діловій ситуації, враховують і стереотипи в поведінці чоловіків та жінок. Також ця теорія пояснює різницю в поведінці лідерів. Гендерна роль потребує, щоб людина поводитися відповідно до гендерних стереотипів. Отже, виходячи зі стереотипів, ця роль є маскуліною, тому жінки-лідери відчуватимуть конфлікт між гендерною роллю та лідерською. Упередження проти жінок-лідерів можуть викликати в них зниження самооцінки, непевність у собі та, відповідно, погіршення ефективності роботи. Хоча компетентні жінки здатні подолати ці складності, чоловіки отримують перевагу порівняно з жінками-лідерами, оскільки таких бар'єрів для них не існує⁴.

Традиційний погляд на жіночий стиль керівництва складається з того, що жінки обирають керівництво, зорієнтоване на відносини керівництва, бо вони за природою емоційніше зорієнтовані, а чоловіки обирають керівництво, зорієнтоване на завдання керівництва, бо їм притаманні наполегливість і цілеспрямованість. Але оскільки відношення між відповідними якостями не взаємовиключні, то приписування певної орієнтації лише одній статі неправомірно, отже, керівники-жінки можуть бути зорієнтовані на завдання, а керівники-чоловіки — на відносини всередині групи, що може зумовлюватися особистісними особливостями або ситуаційним запитом.

Результати тестування з використанням «управлінської ґратки» Блейка-Моутон показують, що всупереч стереотипній думці щодо зосередженості жінок-керівників на формуванні відносин між людьми, співвідношення між орієнтацією на завдання та орієнтацією на людину в них така сама, як і в чоловіків (60:40). Загалом спостерігається зрушення у бік більшого інтересу до роботи та меншого — до людини. Таким чином, це не підтверджує думки про меншу ефек-

тивність жінок-керівників нібито через їхню концентрацію на побудові гармонійних відносин, що викликає зниження уваги до виробничих результатів та ефективності функціонування організації⁵.

У питанні про особливості чоловічого і жіночого стилів керівництва ми схильні поділяти позицію, згідно з якою принципових відмінностей у чоловічому і жіночому менеджменті немає, хоча є деякі особливості, зумовлені різницею психологічної структури особистості чоловіків і жінок (див. табл. 1).

Таблиця 1

Визначення завдань, які найкраще вдається виконувати керівникам-жінкам та керівникам-чоловікам, % (на основі матеріалів дослідження, проведеного в межах виконання «Програми рівних можливостей», яку впроваджує Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні)

	Оцінювання позиції	Краще жінки	Краще чоловіки	Однаково добре	Однаково погано
1.	Чітко формулювати мету та завдання	14	33	49	4
2.	Вдало розподілити роботу серед виконавців	20	26	49	5
3.	Стимулювати виконання завдань	20	23	51	6
4.	Контролювати виконання завдань	19	26	51	4
5.	Консультувати та коригувати виконання завдань	18	22	55	5
6.	Справедливо оцінювати результати роботи	17	22	51	10
7.	Підтримувати сприятливий психологічний клімат	32	20	40	8
8.	Турбуватися про розв'язання особистих та сімейних проблем підлеглих	42	12	37	9
9.	Сприяти успішній кар'єрі підлеглих	18	22	49	11
10.	Приймати рішення в критичних ситуаціях	14	39	41	6
11.	Визначити стратегію розвитку організації	11	31	52	6

Лідерські якості мають спільну природу і безпосередньо не залежать від статевих відмінностей. Як показало дослідження, в загальному ряді завдань, успішне виконання яких дає змогу керівникам досягти ефективного управління, п'ять з відокремлених одинадцяти завдань однаково добре виконуються керівниками обох статей (табл. 1). Однаково добре, на думку респондентів, чоловіки та жінки-керівники виконують такі завдання, як консультування й коригування виконання завдань (55%), визначення стратегії розвитку організації (52%), стимулювання виконання завдань, контроль виконання завдань та справедливе оцінювання результатів роботи (по 51%)⁶.

Результативність роботи підлеглих залежить від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю керівництва, якого дотримується керівник, незалежно від того, чоловік він чи жінка. Керівник має створювати засоби, за допомогою яких можливо покращити взаєморозуміння та підтримати дух співробітництва в колективі, заохочувати розширення участі всіх людей у вирішенні проблем та завдань, що стоять перед організацією.

Кожна людина унікальна та може поєднувати в собі багато рис. Ми вважаємо, що ділові якості, уміння домагатися результатів, володіння методами управління, рівень інтелекту властиві будь-якому керівникові незалежно від статі.

Освітня підготовка має забезпечити прискорену адаптацію до нових умов праці, високу конкурентоспроможність на ринку праці, участь у суспільному житті країни, зокрема у політичних партіях та громадських організаціях. Але порівняно з набуттям вищої освіти у жінок значно менше можливостей для підвищення своєї кваліфікації упродовж трудової діяльності. Це, безумовно, позначається на їхньому просуванні на службі, знижує їхню конкурентоспроможність на ринку праці, оскільки професійні знання швидко застарівають, а оволодіння новими технологіями не відбувається. За умов ринкової економіки підвищуються вимоги до конкурентоспроможності жінок на ринку праці внаслідок досягнення відповідного професійного рівня і зменшення перерв у робочому періоді, що вступає у суперечність з природним відтворенням населення⁷.

Однією з професійних особливостей керівника є дефіцит часу. Багато жінок живуть, головним чином, для сім'ї та дому, а службова діяльність для них — лише спосіб підтримки (або підвищення) сімейного добробуту. Жінки відмовляються від кар'єрного зрос-

тання, тому що не можуть перекласти сімейні обов'язки на інших членів сім'ї. Разом із цим значна частка жінок прагне досягти високого соціального статусу, успіху, кар'єри, отримати задоволення від професійної діяльності. Жінки, що обіймають керівні посади, відчувають більші труднощі, намагаючись поєднати домашні та службові обов'язки. Внаслідок цього склалася ситуація, коли більшість жінок працюють у режимі подвійного навантаження. А це призводить до постійного емоційного й фізичного перенапруження та перевтоми.

Найгострішою соціально-психологічною проблемою сучасного українського суспільства є існування гендерних стереотипів. Під ними розуміють набір загальноприйнятних норм і суджень, які стосуються існуючого становища чоловіків та жінок, норм їхньої поведінки, мотивів, потреб і впливають на прагнення та самооцінку жінок і чоловіків, зумовлюють упереджену оцінку їхніх дій та здібностей.

Звичайним стереотипом, що побутує в суспільстві, є уявлення про те, що чоловік-керівник — явище звичайне, тимчасом як жінка-керівник — виняток з правил. Стереотипні судження про жінок взагалі поширюються на жінок-керівників навіть при очевидній невідповідності стереотипу особистих якостей конкретних людей.

Гендерні стереотипи впливають на прагнення та самооцінку жінок і зумовлюють упереджену оцінку їхніх дій та можливостей, тим обмежуючи реалізацію їхнього потенціалу. Така психологія є могутнім бар'єром, що перешкоджає доступові жінок до відповідальних керівних посад. Чоловіки приписують свій успіх особистим якостям, тимчасом як жінки — удачі та зусиллям. Жінки частіше приписують свій успіх впливу зовнішніх джерел, а невдачу — внутрішніх, що вносить свій вклад у формування низької самоповаги та запобігання деяким ситуаціям, зорієнтованим на досягнення поставленої мети.

Навіть якщо жінка домоглася високої посади, негативні стереотипи діють ще активніше, адже жінки-керівники зазвичай є об'єктом особливої суспільної уваги. Передусім оцінюють не її професіоналізм, а зовнішній вигляд. Якщо ж жінка доводить свою компетентність, то це сприймається як агресивність.

Для виявлення особливостей чоловічого та жіночого стилів управління Є. Комаров використав метод перехресного опитування. Така «перехресна інформація», що ґрунтується на сприйнятті свого безпосереднього керівника, допомогла отримати необхідні

гендерні оцінки. У кожної людини своє, індивідуальне сприйняття конкретного керівника. Але підсумовуючи багато поглядів і думок, можна створити узагальнений образ керівника однієї та іншої статі з наступним набором якостей. На перше місце у жінки-керівника чоловіки ставлять такі якості, як жіночність, гарну зовнішність, привабливість. Друга група найцінніших якостей у керівників-жінок — компетентність і діловитість. Під діловитістю розуміють цілеспрямованість, практичність, організованість, уміння довести розпочату справу до кінця, єдність слова і діла, точність, обов'язковість і працездатність⁸.

Так званий ефект «скляної стелі» — одна з головних перешкод на шляху до керівних посад жінок. Цей термін ілюструє ситуацію, коли для відмови в просуванні жінок на вищі посади відсутні об'єктивні причини. Кваліфікованим і тямущим жінкам перешкоджають невидимі бар'єри, що базуються на упередженнях суспільства. «Скляна стеля» може існувати на різних рівнях залежно від того, наскільки успішно жінки просуваються нагору в організаційних структурах; тому в організаціях і суспільстві в цілому виникає внутрішня дискримінація.

Страх невдачі — очікування неможливості досягти визначеної мети, страх перед негативними наслідками неналежного виконання поставленого завдання. Особи з високим страхом невдачі мотивовані не на досягнення успіху, а на уникнення невдачі. Незважаючи на те, що чоловіки та жінки можуть відчувати страх невдачі, через те що чоловіки більш впевнені і одержують більше підтримки, страх невдачі має негативніший вплив на жінок. Цей страх пов'язаний з низькою самооцінкою, браком самоповаги і страхом успіху.

Часто у жінки формується неадекватне уявлення про те, що для збереження важливих взаємин з близькими людьми вона має займати слабку позицію і відмовитись від таких сторін своєї особистості, як амбіції та прагнення до самореалізації. На шляху до успіху жінка відчуває тривогу за збереження родини, невдоволення своєю жіночністю, недооцінює свої професійні досягнення, відмовляється від подальшого просування в роботі. Цей феномен був виявлений і описаний як «страх успіху» психологом Мартіною Хорнер. Це поняття відтворює специфічне переживання жінок, що вирішили заявити про свою компетентність і кар'єрні амбіції та з огляду на це мають боротися з неусвідомленою тривогою, супротив оточуючих та під тиском стереотипів. Жінки вва-

жають, що успіх може викликати негативну оцінку з боку чоловіків.

Недостатня впевненість — один з головних внутрішніх бар'єрів на шляху до кар'єри. Невпевнена поведінка обмежує жінок у вираженні та демонстрації своїх здібностей. Жінкам дуже часто бракує позитивного ставлення до себе. Є жінки, що від народження поводяться впевнено, але переважна більшість має докладати зусиль, щоб сформувати такий тип поведінки.

Одним з ефективних шляхів формування, розвитку впевненості у жінок є тренінг асертивності, тобто здатності відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини, оптимально реагувати на критику та вміти говорити собі та іншим рішуче «ні», якщо цього вимагають обставини. Цей тренінг допоможе розвинути такі якості, як здатність приймати та реалізувати рішення, осмислювати рівень свого впливу на інших людей, коригувати невпевнену поведінку, підвищувати самооцінку та формувати ефективний тип спілкування, що дасть жінкам більше шансів для професійного зростання. Успіх приходить до тієї жінки, яка впевнена, що зможе його досягти. Асертивність дозволяє зробити свою поведінку гнучкою.

Засоби масової інформації відіграють дуже важливу роль у формуванні гендерних стандартів та гендерних стереотипів і утвердженні в суспільстві гендерної культури. Для досягнення гендерної рівності необхідним є залучення мас-медіа до висвітлення гендерної проблематики; створення, показ та трансляція за умов державного замовлення тематичних теле- і радіопередач щодо рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; поширення соціальної реклами, спрямованої на реалізацію рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, а саме розширення участі жінок у прийнятті важливих управлінських і політичних рішень, їхньої участі у громадській діяльності, та вжиття інших заходів для поліпшення гендерної культури суспільства. Залежно від виваженості, вдумливості, відповідального добору гендерних характеристик, що подаються у журналістських текстах, формуються сучасні й майбутні погляди громадян на роль і місце чоловіка та жінки у сучасному суспільстві.

Дієвим способом підвищити частку жінок у законодавчій владі є реалізація принципу запровадження добровільних гендерних квот, що відповідає європейській практиці та ефективно використовувався в тих країнах, де рівень участі жінок був вкрай недостатнім. Завдання системи квот полягає в тому, щоб жінки

займали хоча б 30% місць в органах влади. Таке квотування забезпечить «критичну масу» жінок-політиків, які здатні суттєво впливати на політичні процеси і політичну культуру в цілому. Принцип квот має свої недоліки та переваги, але це один із можливих ефективних шляхів подолання проблеми низького представництва жінок у політичному житті.

Завданням держави є забезпечення жінки всіма умовами, щоб вона могла реалізувати себе як повноцінна особистість не лише в родині, а й у професійній та у громадсько-політичній діяльності.

Таким чином, проведене дослідження дає змогу отримати відповідні висновки, зокрема: в управлінській практиці гендерні аспекти охоплюють різні наукові погляди на керівництво колективом і особою, особливості міжособових стосунків з урахуванням чоловічої і жіночої психіки та характерних рис інтелекту. Дослідження, які порівнювали ділові та психологічні якості жінки і чоловіка, засвідчили, що в низці аналізованих параметрів є певні відмінності. Разом з тим у наукових експериментах не знайшли підтвердження думки щодо відмінностей у розумових можливостях, здібностях у навчанні, якостях характеру і темпераменту у представників обох статей. Отже, було обґрунтовано висновки, що жінки володіють якостями, що визначають їхні вельми сприятливі можливості для ефективної управлінської діяльності. Але фактори, які перешкоджають просуванню жінок на керівні посади (наприклад, рівень освітньої підготовки, режим подвійного навантаження та недостатня впевненість у собі) та існуючі у суспільстві гендерні стереотипи стають на заваді жінкам у їхній професійній діяльності. Має змінитися не тільки ставлення чоловіків до становища жінок в Україні, але й усвідомлення самими жінками власної ролі в суспільно-політичному житті держави.

Недостатнє представництво жінок на вищих рівнях прийняття рішень не лише суперечить принципам паритетної демократії, а й знижує ефективність державного управління. Основною причиною подальшого ґрунтовного наукового вивчення гендерної проблематики у сфері прийняття важливих управлінських рішень є якісне використання людського потенціалу незалежно від статі, що відповідає потребам усіх громадян та веде країну до прогресу.

¹ Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Романовський О. Г. Психодіагностика у системі державного управління і місцевого самоврядування. — Харків: Видавництво «Фоліо», 2006. — С. 183–184.

² Василевська Т. Е. Проблеми формування гендерної свідомості державних службовців // Інтегрування гендерного підходу в державну політику України. — К.: Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2003. — С. 64.

³ Rosener J. B. Ways woman lead // Harvard Business Review. — 1994. — № 12.

⁴ Eagly A. H., Karau S. J., Makhijani M.G. Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis. // Psychol Bull. — 1995. — № 117(1).

⁵ Чирикова А. Мой начальник — женщина. // CRN/RE («ІТ-бізнес»). — 2005. — № 18 (239).

⁶ Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві. — К.: Центр соціальних експертиз Інституту соціології НАН України, 2007. — С. 66–67.

⁷ Грицяк Н. В. Формування гендерної політики в Україні: проблеми теорії, методології, практики: Моногр. — К.: Вид-во НАДУ, 2004. — С. 162–163.

⁸ Комаров Е. И. Гендерный менеджмент // Управление персоналом. — 2001. — № 11–12 (65). — С. 49–53.