

УДК 658.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-57-61

КОСТЮК І. В., СТАДНИК В. В.

Хмельницький національний університет

## ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ

*Актуалізовано проблематику дослідження гендерних аспектів лідерства в практиці менеджменту з урахуванням сучасних тенденцій розвитку суспільства. Розглянуто основні причини гендерної асиметрії у сфері управління – професійну сегрегацію ринку та гендерні стереотипи. Охарактеризовано найбільш поширені погляди на ролі жінок, які перешкоджають їх кар'єрному зростанню і розвитку у сфері управління. Систематизовано гендерні відмінності лідерських якостей, стилів управління та професійного самовизначення.*

*Ключові слова: управління, гендерні стереотипи, гендерна психологія, жіноче лідерство, кар'єра, гендерна сегрегація ринку праці.*

KOSTYUK I., STADNYK V.

Khmelnitsky National University

## GENDER ASPECTS OF LEADERSHIP IN THE FIELD OF MANAGEMENT

*The article is dedicated to the analysis of the main problems of gender discrimination of women's professional opportunities as leaders in modern conditions development of society. As you know, one of the main directions of society's development today is the process of equalizing the rights and professional opportunities of men and women in different spheres of activity, in particular in management practice. This tendency attracts more and more attention of various scholars and predetermines their enhanced research of gender aspects of leadership in management. So today we can distinguish three groups of key theories of research gender issues of leadership: the dominance of gender factor over the leader, the dominance of a leadership factor over gender and theories in which both aspects are considered equivalents. According to the results of the analysis of these theories, it was determined that gender stereotypes are the main causes of gender asymmetry. Moreover, in the course of further research another factor is outlined limiting women's professional opportunities – gender segregation of the labour market, which is horizontal and vertical. And systematized the differences of qualities, professional self-determination and management styles, which are typical for men and women leaders, characterized the main informal roles of women in the men's business world.*

*Keywords: leadership, gender, management, gender stereotypes, gender psychology woman's leadership, career, equality, gender segregation of the labour market.*

**Постановка проблеми.** Одним із важливих соціальних аспектів розвитку суспільства є процес вирівнювання прав та можливостей жінок і чоловіків, що змінює усталені погляди на зміст лідерства в менеджменті. На жаль, в сучасному соціумі сформувалося безліч гендерних стереотипів, основна ідея яких полягає в тому, що займати керівні посади у різних сферах діяльності може лише чоловік. Однак наразі є значна кількість жінок, які досягли статусу лідера у багатьох сферах діяльності – державному управлінні, бізнесі і навіть у силових структурах. Об'єктивними причинами того, що жінки займають менше керівних посад, є історичні традиції культури управління, що вкоренилися в свідомості людей. Зокрема, серед найбільш поширених гендерних стереотипів, що ставлять під сумнів професійну спроможність жінки-лідера є те, що сім'я та кар'єра для жінки є несумісними, що жінки більш емоційні, менш схильні до ризику тощо. Всі ці стереотипи є нині неактуальними з погляду численних наукових досліджень у сфері гендерної психології лідерства, оскільки опираються лише на психологічні та фізіологічні особливості жінок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Активні дослідження гендерних аспектів лідерства почалися під впливом феміністичних рухів з середини 1970-х років ХХ ст. Їх метою яких було зрівняння жінок у правах з чоловіками в економічній, політичній, культурній сферах тощо. Загалом проблематиці жіночого лідерства було присвячено доволі багато праць відомих зарубіжних та вітчизняних науковців. Ретроспективи цих досліджень і їх розвиток в сучасних реаліях бачимо у роботах таких науковців як Н. Підбуцька і В. Спіцина [1], А. Весельська [2], С. Загурська [3], В. Ярошенко [4], Л. Кормич [5], О. Посуховська [6], Л. Усанова й М. Нестеренко [7] та ін. Проте багато аспектів гендерної проблематики і досі є актуальними й потребують подальших досліджень. Зокрема, такими є питання, що дають змогу краще використати потенціал лідерства у вітчизняній практиці управління – з урахуванням ментальних характеристик українського жіноцтва.

**Метою статті** є дослідження гендерної проблематики лідерства у вітчизняній практиці управління задля більш глибокого розуміння феномену лідерства, особливостей його прояву залежно від індивідуальних особливостей лідерів різної статі. Для реалізації мети визначено такі завдання: дослідити гендерні аспекти лідерства і з'ясувати основні причини гендерної асиметрії у сфері управління, розглянути гендерні відмінності лідерських якостей і стилів управління, дослідити гендерну сегрегацію ринку праці в Україні.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Ще нещодавно (до середини ХХ століття) традиційне лідерство як соціально-психологічний феномен досліджувалося без врахування соціальних, психологічних, культурних відмінностей між жінками та чоловіками. Проте стрімкий розвиток суспільства в останні десятиліття і посилення участі жінок у суспільному житті стало сильним мотиватором у науковому середовищі для вивчення

проблем гендерного аспекту лідерства. Основним внеском гендерної психології лідерства слід вважати порівняльне дослідження характеристик лідерів різної статі у взаємозв'язку з їх шляхом до успіху. Важливо при цьому опиратися на результати досліджень сучасних вітчизняних науковців, оскільки це важливо для розуміння шляхів реалізації лідерських можливостей українського жіноцтва.

Для якісного аналізу гендерних проблем лідерства у сфері управління звернемося до сучасного трактування сутності гендерного підходу до характеристики відносин у соціумі. Так, Н. Підбуцька під гендером розуміє весь поведінковий комплекс, притаманний чоловікам і жінкам; сукупність соціальних і культурних норм, які суспільство наказує виконувати людям залежно від їх біологічної статі [1, с. 65]. Однак, на нашу думку, поняття «гендер» доцільно розглядати значно ширше. На сьогодні видається очевидним, що під ним слід розуміти не лише поведінкові відмінності між чоловіками та жінками, а й їх нерівність у реалізації прав та можливостей, що проявляється насамперед при дослідженнях, присвячених гендерним аспектам лідерства.

Серед основних напрямів досліджень в області гендерних аспектів лідерства виділяють три концептуальних підходи, яких дотримуються науковці [2, с. 20]: 1) домінування гендерного чинника над лідерським; 2) домінування лідерського чинника над гендерним; 3) обидва аспекти вважаються рівноправними.

Перша група охоплює теорії гендерного потоку (Б. Гутек), гендерного відбору (Дж. Боумен, С. Суттон), концепцію токенизму (Р. Кентер) та фрейдизму (Я. Джорстад). Теорія гендерного потоку вказує, що сприйняття лідера підлеглими прямо залежить від статі. А оскільки в цій сфері дотримуються здебільшого традиційних поглядів на лідерство, то й перевага у кар'єрному зростанні надається насамперед чоловікам. Теорія гендерного відбору наголошує, що до жінок у професії ставляться, як правило, набагато вищі вимоги. І, щоб подолати упереджене ставлення до себе як лідера, жінка мусить проявити більший рівень компетентності, ніж чоловік. Такі стереотипи є доволі усталеними, що й породжує гендерну диспропорцію, дискримінацію в лідерстві. І це можна доволі логічно пояснити. Практика показує, що в процесі професійного становлення й набуття практичного досвіду роботи в конкретному колективі у жінок переважає соціально-психологічна складова адаптації, а в чоловіків – професійно-дієва. До того ж, сформована віками усталеність домінуючого становища чоловіків в сім'ї та суспільстві автоматично закріплювала за ними монополію на виконання ними функцій управління і це стало стереотипом у формуванні управлінської вертикалі в більшості організацій.

Р. Кентер стверджує, що роль жінки в груповій динаміці значною мірою визначається співвідношенням представників різних культурних категорій в групі. Ця ідея представлена концепцією токенизму В асиметричній групі більшість названа домінантою, а ті, хто кількісно лише символічно представлений – «токени» (символи). Токени через свою нечисленність є помітнішими, сприймаються більш стереотипно, їх характеристики перебільшуються порівняно з домінантами. Тобто, жінки в чоловічій групі і жінки-лідери в чоловічому діловому світі виступають як токени, відіграючи одну з чотирьох неформальних ролей [3], що систематизоване нами на рис. 1.

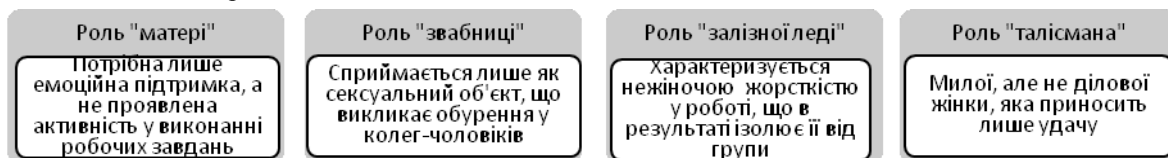


Рис. 1. Неформальні ролі жінок-лідерів у чоловічому діловому світі

Зазначені неформальні ролі жінок в результаті негативно впливають на перспективи кар'єрного просування жінки та заважають їм займати рівноправне становище серед чоловіків. До того ж, прихильники фрейдизму негативно ставились до жіночого лідерства, адже вважали, що жінки-лідери є представниками нездорової гендерної ідентичності. Вони розглядали прагнення жінки до лідерства як прояв її неповноцінності.

До групи теорій, яка відображає домінування лідерського фактору над гендерним відносять: ситуаційно-посадовий (Р. Хауз, Дж. Хант) і статусний підхід (Дж. Бергер) та біхевіористську динамічну модель (Г. Граен, Б. Басс, Дж. Хант). Сутність кожного із них розкриємо в табл. 1 (сформовано за [2, с. 21; 4, с. 24]).

Таблиця 1

#### Основні положення групи теорій домінування лідерського фактору над гендерним

Ситуаційно-посадовий підхід	Статусний підхід	Біхевіористська модель
– на перше місце ставить посаду людини в організації, а не її стать; – жінка і чоловік, що займають схожі посади і здійснюють схожі лідерські ролі в організації, не мають відрізнятись ні за факторами ефективності, ні за поведінкою	– отожднює сприйняття людини групою із її соціальним статусом; – шлях до влади жінки наповнений численними перешкодами, зокрема надається менше інформації або ж коротші терміни для виконання поставлених завдань	– наголошує на формуванні високо трансформованого лідера, який незалежно від статі спро-можний сформувати унікальні взаємини з підлеглими, які б базувалися на довірі, підтримці, задоволеності та продуктивності

В третій групі напрямів дослідження гендерного аспекту виділяють теорію схеми (С. Тейлор, Дж. Крокер), соціально-рольову теорію (Е. Іглі), теорію інформаційної обробки (Д. Гамільтон). В них доводиться, що стереотипи щодо лідерства і гендеру можуть породжувати конфлікт між гендерною і лідерською ролями. Та його можна долати з допомогою гендерного менеджменту, коли пріоритетними визнаються реальні успіхи та демократичний, орієнтований на взаємини стиль [5, ст. 25]. Дотримуючись цієї позиції, важливо дослідити відмінності лідерських якостей і стилів управління чоловіків та жінок-лідерів. Результати досліджень вказують на те, що залежно від сфери діяльності, в якій працюють жінка чи чоловік, їх лідерські якості проявляються по-різному, і вони також різняться між собою залежно від умов їх реалізації: «польових», родинних чи лабораторних. Основні лідерські якості, стилі управління, а також професійне самовизначення, які притаманні жінкам та чоловікам під час здійснення ними управлінської діяльності, систематизовано надало у табл. 2.

Таблиця 2

**Відмінності у якостях, стилях управління, професійному самовизначенню успішних жінок і чоловіків**

Жінки	Чоловіки
<b>Лідерські якості</b>	
вміння йти на компроміс; товариськість; більша витривалість до стресових ситуацій; смівливість та активність у налагодженні соціальних контактів; доброзичливість; емпатія; гнучкість поведінки в різних ситуаціях; відкритість; ясне уявлення про цілі	здатність до ризиків; відсутність страху; впевненість у собі; високі вимоги до підлеглих; об'єктивність; вміння протистояти тиску; орієнтованість на постійні нововведення; змагальність; ініціативність; владність
<b>Стиль управління</b>	
Демократичний (роль соціального лідера); вплив через винагороду	Авторитарний (директивний); вплив через примушування
<b>Професійне самовизначення</b>	
Орієнтованість на соціальну взаємодію, безпечні умови праці, стабільність та економічну незалежність	орієнтованість на підприємницьку активність, змагальність, новизну. Важлива оцінка професійної діяльності

Джерело: систематизовано на основі [6, 7]

Як можна бачити із табл. 2, жінкам-лідерам більш притаманний демократичний стиль управління, аніж чоловікам. Вони більш зорієнтовані на розвиток колективу та їх взаємодію, їм властива спроможність швидко знаходити спільну мову з підлеглими, вміння їх мотивувати та стимулювати до участі в спільній справі, морально підтримувати тощо. Чоловіки-лідери здебільшого застосовують авторитарний стиль керівництва, який ґрунтується на законній владі, контролі й директивності.

Слід зважати й на те, що в організаціях ставляться різні вимоги до керівників (лідерів) на різних рівнях управління в цілому і керівників різної статі зокрема. Стосовно жінок ці вимоги значно вищі, і щоб піднятися ієрархічною вертикаллю, їм необхідно проявити більшу компетентність, ніж чоловікам. Така ситуація зумовлена переважно об'єктивними обставинами (гендерними стереотипами), а також психологічними й фізіологічними особливостями жінок, адже вони менш схильні до ризику, більш вразливі, емоційні, що в результаті обмежує їх можливості займати керівні посади на вищих рівнях управління. Тому пріоритетність тут надається чоловікам, які характеризуються владністю, впевненістю у собі, здатністю до нововведень та ризиків, вмінням правильно визначити цілі тощо. Саме такі якості й потрібні для того, щоб займати вищі керівні посади, зокрема й топ-менеджера в тій чи іншій організації. Тобто жінки-управлінці ніби перебувають в тіні своїх колег чоловічої статі, тому й займають керівні посади здебільшого на нижчих рівнях управління.

Інше пояснення того, що жінки займають посади менеджерів нижчих рівнів управління можна знайти і в тому, що вони більше часу приділяють формуванню мотиваційної програми для персоналу. А це зазвичай функція управління, яка здійснюється вслід за функцією передбачення й цілепокладання. Менеджери вищих рівнів управління більше уваги приділяють функціям планування (постановці цілей) та організування, у яких більш фахово (в силу психологічних особливостей, які сформувались в ході еволюції людства) проявляють себе представники чоловічої статі. Тому посади топ-менеджерів займають переважно саме вони.

Аналізуючи негативну роль гендерних стереотипів можна стверджувати, що вони в багатьох випадках навіть гіперболізуються. Тобто, відмінності між чоловіками і жінками підкреслюються більшою мірою, ніж вони є в дійсності і під впливом гендерних стереотипів гальмується розвиток тих якостей особистості, що не відповідають даним стереотипам, навіть тоді, коли це не відповідає прагненням та бажанням чоловіків та жінок.

Окрім того, на нашу думку, ще одним із чинників, який перешкоджає реалізації лідерських можливостей жінки (в тому числі й в Україні), є значною мірою гендерований ринок праці. У сфері професійної зайнятості жінки доволі часто програють чоловікам у боротьбі за «гарне та гідне» місце, що

дозволяє соціологам і економістам говорити про присутність на ринку праці такого явища, як гендерна сегрегація.

Гендерна сегрегація праці – це нерівномірний розподіл чоловіків і жінок у економіці, через що в окремих професіях чи окремих економічних галузях переважають чоловіки або жінки [8, с. 211]. Саме вона зумовлює те, що жінки ніби «замикаються» на низькооплачуваних посадах та у неперспективних галузях економіки. Присутність високого рівня сегрегації на ринку праці зумовлює значні диспропорції в рівні оплати праці між жінками та чоловіками, в їх кар'єрних можливостях в сфері професійної діяльності. Є два види гендерної професійної сегрегації: горизонтальна й вертикальна. Горизонтальна (т. з. «скляна стіна») формується за галузями економіки і професіями, вертикальна (т. з. «скляна стеля») – в посадовій ієрархії організацій [9]. Горизонтальна поділяється на галузеву (різна цінність жінок і чоловіків у професійній реалізації за галузями економіки), міжфірмову (гендерні особливості між фірмами, що мають різні статуси й розміри), професійну (розподіл жінок та чоловіків відповідно до існуючих професій), міжсекторальну (розподіл жінок та чоловіків між різними організаційно-правовими формами діяльності, наприклад приватними й державними підприємствами). Горизонтальна сегрегація проявляється у наявності доволі чіткого розподілу галузей і професій на «жіночі» й «чоловічі», а відтак – дискримінації за ознакою статі, яка впливає на професійне просування, працевлаштування, оплату праці, в доступі до певних посад, в підвищенні кваліфікації.

Доволі гостро стоїть питання стосовно несправедливої оплати праці, оскільки за ту ж саму роботу жінки можуть отримувати набагато меншу заробітну плату. Проте, коли організація знаходиться в кризовому становищі, така обставина може «зіграти на руку» жінкам, адже щоб зекономити кошти, її керівництво найбільш частіше звільняють чоловіків, які є, як правило, «дорогими» керівниками і ставлять на їх місце жінок («дешевших» керівників), які за своїми організаційними здібностями, якостями та компетентністю в результаті виявляються нічим не гіршими за чоловіків. Такі значні відмінності в оплаті праці чоловіків та жінок пояснюють тим, що жінки самі обирають для себе більш низькооплачувану роботу, а також те, що вони є менш цінними працівниками, адже вони не володіють достатнім рівнем кваліфікації та досвіду.

Вертикальна сегрегація безпосередньо полягає в обмеженому доступі жінок до найбільш престижних посад та професій у сфері управління та бізнесу, що пов'язані з досить високим рівнем відповідальності та прийняттям ефективних рішень.

Зазначені гендерні аспекти соціальної взаємодії у менеджменті властиві для всіх країн. І в Україні до сьогодні є доволі актуальною проблема невизнання гендерної нерівності, незважаючи на те, що історично в українському соціумі визнавалась значущість жінки, але як берегині, а не лідера. Тому суспільна думка переважно не підтримує жінок, що мають амбіції і готові на рівних претендувати на участь у вирішенні проблем на вищих щаблях влади. Тому одним із важливих завдань сучасного керівника є формування такої культури відносин в організації, в якій гендерна гетерогенність відчувалась би тільки на рівні поваги до жінки, а не на рівні сумнівів у її компетентності і можливостях професійної самореалізації.

**Висновки.** Проблема гендерної рівності у сучасних теоріях лідерства трактується по-різному, однак спільним у них є те, що вони опираються у своїй аргументації на поведінкові гендерні стереотипи, які історично склались в процесі розвитку суспільства. На сьогодні існує безліч гендерних стереотипів щодо реалізації лідерських можливостей жінок, зокрема те, що їх, як правило, вважають менш компетентними, недосвідченими, в результаті чого вони отримують меншу заробітну плату, мають гірші шанси на кар'єрне зростання. До того ж, і сам ринок праці перешкоджає професійній самореалізації жінки, розвитку її лідерських можливостей в межах посадової ієрархії всередині організації. Проте існуючі стереотипи не слід вважати нездоланими перешкодами, які закривають перспективи розвитку жінки у сфері управління; вони лише підтверджують той факт, що жінкам необхідно відшукувати/формувані такі моделі лідирування, які б руйнували існуючі стереотипи. І розуміння особливостей гендерного стереотипу є надзвичайно важливим в управлінні, оскільки дає змогу створити найкращі умови для професійного становлення і розвитку кожного працівника, незалежно від його/її гендерної приналежності. Тому предметом подальших наукових досліджень має стати поглиблене вивчення моделей поведінки жінок-лідерів, а також пошук ефективних способів поєднання жіночого та чоловічого типів лідерства в управлінні організацією – для формування такого стилю керівництва, який би забезпечував гендерну синергію в управлінні, а значить, зростання ефективності планування й реалізації управлінських функцій.

### Література

1. Підбуцька Н. В. Теоретичний аспект вивчення гендерних особливостей уявлень про лідерства студентської молоді / Н. В. Підбуцька, В. В. Спіцина // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наукових праць ; ред. Л. Л. Тovaжиянський, О. Г. Романовський. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – Вип. 44 (48). – С. 62–72.
2. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз / А. Л. Весельська // Наука і освіта. – 2014. – № 5 (122). – С. 19–24.
3. Загурська С. Гендерний підхід у вивченні політичної діяльності та лідерства [Електронний ресурс] / С. Загурська // Освіта регіону : український науковий журнал. – 2012. – № 3. – Режим доступу : <http://social-science.com.ua/article/853>.
4. Ярошенко В. М. Гендерні дослідження політичного лідерства [Електронний ресурс] / В.М. Ярошенко. – Режим доступу : [file:///C:/Users/Ira/Downloads/86970-183230-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ira/Downloads/86970-183230-1-SM%20(2).pdf)

5. Кормич Л. І. Гендерний аспект феномену політичного лідерства: теоретичні засади / Л. І. Кормич // Актуальні проблеми політики. – 2014. – Вип. 52. – С. 19–26.
6. Посуховська О. Проблема статі в управлінні / О. Посуховська // Психологічні виміри культури, економіки, управління. – 2016. – Вип. 8. – С. 41–45.
7. Усанова Л.А. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства / Л.А. Усанова, М.М. Нестеренко // Філософські обрії. – 2015. – № 33. – С. 98–106.
8. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України. – К. : Заповіт, 2016. – 244 с.

### References

1. Podbutskaya N. V. Gender features insights into leadership students / N. V. Podbutskaya, V. V. Spitsyna // Problems and prospects of the formation of the national humanitarian and technical elite ; ed. L. L. Tovazhnyanskyi, O. G. Romanovsky. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2015. – Вип. 44 (48). – P. 62–72.
2. Vesel'skaya A. L. Gender aspect of leadership: theoretical analysis / A. L. Vesel'skaya // Science and education. – 2014. – № 5 (122). – P. 19–24.
3. Zagurskaya S. Gender approach in the study of political activity and leadership / S. Zagurskaya // Ukrainian scientific journal «Education of the region». – 2012. – № 3. URL: <http://social-science.com.ua/article/853>.
4. Yaroshenko V. Gender studies of political leadership / V. Yaroshenko. URL: [file:///C:/Users/Ira/Downloads/86970-183230-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ira/Downloads/86970-183230-1-SM%20(2).pdf)
5. Kormych L.I. Gender aspect of the phenomenon of political leadership: theoretical foundations / L.I. Kormych // Actual problems of politics. – 2014. – Vol. 52. – P. 19–26.
6. Posuhovskaya O. Gender problem in management / O. Posuhovskaya // Psychological measurements of culture, economics, management. – 2016. – Vol. 8. – P. 41–45.
7. Usanova L.A. Gender stereotypes and problems of leadership / L.A. Usanova, M.M. Nesterenko // Philosophical horizons. – 2015. – № 33. – P. 98–106.
8. Gender equality and development: a view in the context of the European strategy of Ukraine. – К. : Zapovit, 2016. – 244 p.

Рецензія/Peer review : 11.03.2019

Надрукована/Printed : 03.04.2019  
Рецензент: д. е. н., проф. Гавловська Н. І.