

5.2 Гендерно-психологические доминанты управленческого общения, конфликтного взаимодействия и профессиональной деформации в сфере менеджмента

Одним из наиболее актуальных вопросов современного менеджмента являются гендерные различия в управленческой деятельности, конфликт-менеджменте и сфере бизнес-консалтинга. Понятие «гендер» (социальный пол, от англ. gender — род) подразумевает, что поведение, личностные, коммуникативные и деловые качества мужчин и женщин детерминированы социально.

Существуют две основные точки зрения по этому вопросу. Одни исследователи полагают, что существует особый, присущий только женщинам стиль мышления, определяющий особенности принятия решений в экономике и политике (Э. Лейбенлюфт, Дж. Роузнер, Г. Келли), другие отрицают такую специфику (С. Эпстайн, С. Таурис).

По мнению исследователя Н.В. Ходыревой, все первые женщины-менеджеры придерживались командного стиля управления, который сегодня приносит успех мужчинам. Сейчас к принятию решений в сфере экономики пришла вторая волна женщин, пользующихся своим уникальным умением общаться и руководящих совершенно не так, как мужчины. Они добиваются успеха не вопреки тому, что некоторые человеческие черты всегда считались «женскими» и не годились для руководителя, а благодаря этому. Различия между мужчинами и женщинами проявились при описании ими своего стиля руководства и методов влияния на подчиненных. Мужчины-менеджеры представляют стиль, который специалисты по управлению называют «деловым». Это означает, что свою работу они видят как серию сделок с подчиненными — с награждением за оказанные услуги или наказанием за некачественную работу. При этом они чаще пользуются властью, которую дает им занимаемая должность [188].

Вашему вниманию предлагается таблица, иллюстрирующая наиболее типичные отличия в стилях «мужского» и «женского» управления (см. табл. 1).

Таблица 1. Гендерные различия в стилях управления

МЕНЕДЖЕРЫ-ЖЕНЩИНЫ	МЕНЕДЖЕРЫ -МУЖЧИНЫ
1. Главная проблема – сохранение рабочего места.	1. Главная проблема – продвижение по службе.
2. Связь власти с личными качествами — обаянием, контактностью, умением общаться с людьми	2. Связь власти с занимаемой должностью.
3. Работа на реализацию профессиональных знаний и умений.	3. Работа с целью получения максимальной материальной выгоды.
4. Проявление меньшей заинтересованности в лидерстве, независимости и самореализации.	4. Проявление большей заинтересованности в лидерстве, независимости и самореализации.
5. Большее доверие решениям, принятым коллегиально.	5. Большее доверие решениям, принятым единолично.
6. Более слабая мотивация достижения.	6. Высокий уровень мотивации достижения.
7. Оценка достижений с точки зрения человеческих отношений.	7. Оценка достижений с точки зрения общественного признания и повышения благосостояния.
8. Работе не отводится главное место в жизни (есть семья, дети, подруги).	8. Большая сосредоточенность на работе («Женат на работе».).
9. Предпочтение более короткого рабочего дня высокой оплате труда.	9. Предпочтение более высокой оплаты труда в ущерб свободному времени (ненормированный рабочий день).
10. Осуществление руководства таким образом, чтобы подчиненные преобразовывали свои интересы с учетом интересов группы (отдела, кафедры), постановка перед собой более широких целей.	10. Осуществление руководства с целью реализации прежде всего индивидуальных карьерных целей, постановка фрагментарных заданий («разделение» труда).
11. Административное невмешательство в частную жизнь сотрудников.	11. Административное вмешательство в частную жизнь сотрудников.
12. Низкая частота профессиональных стрессов.	12. Высокая частота профессиональных стрессов.
13. Оптимистическое отношение к факторам, ведущим к успеху.	13. Скептическое отношение (консерватизм) к факторам, ведущим к успеху.
14. Стремление как можно лучше обслужить клиента («Наши клиенты – наш капитал»).	14. Менее тщательное обслуживание клиентов («Главное – получить с клиента чек!»).
15. Одинаковое отношение к мужчинам и женщинам, выполняющим одинаковую работу.	15. Различное отношение к мужчинам и женщинам, выполняющим одинаковую работу.

Как подчеркивает в своем исследовании Н.В. Ходырева, основной характеристикой такого стиля является *активное взаимодействие с подчиненными*. Основой руководства через взаимодействие служит *привлечение к деятельности*, что имеет свои позитивные стороны [188]:

1. Благодаря практике *участия* сотрудники более активно поддерживают принятые решения, уменьшается опасность появления неожиданной оппозиции.
2. *Активное привлечение к своей работе подчиненных* позволяет снизить риск, связанный с тем, что конкретным клиентом, проектом или вложением занимается только один человек: если с ним что-то случится, его работой сможет заняться кто-то другой.
3. *Поддержание в сотрудниках уважения к собственной персоне*. Когда руководители подключают сотрудников к процессу принятия решений, возникает побочный положительный эффект — сотрудники осознают свою значимость.
4. Нивелируется поведение, подчеркивающее *субординацию*.
5. Производится *поддержка сотрудников в стрессовых ситуациях*, обусловленных постоянной конкуренцией на рынке и работой с клиентами (внедрение различных программ по поддержанию здоровья, профилактике симптома «выгорания», совместное проведение свободного времени, создание благоприятного климата на работе).
6. Чаще отмечаются *заслуги подчиненных* в письменном виде или устно в присутствии других сотрудников.

Но и у такого демократичного стиля управления есть свои недостатки. Так, Н. В. Ходырева отмечает: «... чтобы получить от кого-то идеи и информацию, требуется время, часто приходится делиться полномочиями, позволять себя критиковать. Если спрашивать у сотрудников их мнение, может сложиться впечатление, что своих идей у менеджера нет.» [188]. Немаловажно также помнить, что в любом коллективе есть конформисты, люди-«винтики», предпочитающие получать распоряжения, а не «участвовать» в принятии решений, и неформальные лидеры, игнорирование мнения которых повышает напряжённость в коллективе.

Все эти разнообразные факторы предполагают необходимость применения различных стилей в зависимости от ситуации. Таким образом, в работе женщин-менеджеров «вынужденно» проявляются характеристики «мужского» и «женского» стилей управления, которые, на первый взгляд, кажутся противоречащими друг другу.

Как абсолютно правильно отмечают российские и западные исследователи, общими методологическим недостатком работ по гендерным различиям является *акцентирование внимания на различиях мужчин и женщин и игнорирование сходства между ними*. Кроме того, результаты многих современных исследований показывают, что женщины и мужчины оценивают свое поведение в соответствии с *социальными стереотипами*, ожидаемыми от каждого пола [188].

Важное значение в изучении гендерных особенностей управления имеет психолого-конфликтологический аспект. Невзирая на приблизительно одинаковую частоту конфликтов в мужских и женских коллективах, они разделяются по причинам и характеру.

Следующим аспектом нашего исследования является попытка охарактеризовать основные причины возникновения конфликтов в мужском и женском коллективах, а также проанализировать возможные сценарии развития конфликтных взаимоотношений. Для сравнительного анализа особенностей конфликтного взаимодействия предлагается сначала проанализировать некоторые общие аспекты административного общения, присущие какой-либо отрасли управленческой деятельности (см. табл 2).

Таблица 2. Аспекты управленческого общения мужчины и женщины

МЕНЕДЖЕРЫ-МУЖЧИНЫ	МЕНЕДЖЕРЫ-ЖЕНЩИНЫ
СТИЛЬ РУКОВОДСТВА	
Демократический, авторитарно-либеральный [187].	Авторитарный, демократический, доброжелательно-деспотичный (автор).
ИЕРАРХИЧЕСКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ	
Иерархия и субординация четко выражены, ненавязчиво подчеркиваются.	Иерархия формально выражена, но в пределах группы заметны неформальные лидеры (по возрасту, опыту, степени коммуникабельности), к мнению которых прислушиваются.

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	
Больше доверия к решениям, которые принимаются единолично, в том числе и на почве предыдущих обсуждений при наличии убедительных фактов.	Больше доверия к решениям, принимаемым непосредственно в «коллегиальном режиме».
САМОСОЗНАНИЕ	
Идентификация себя с компанией, предприятием, брендом.	Идентификация в первую очередь со своим коллективом, представителем и выразителем которого является руководитель.
ЛИЧНОСТНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
Склонность к командной игре, но, при этом, легкий переход в другую команду в случае возможности успешного продвижения по карьерной лестнице.	Подчеркнутый индивидуализм («Это поручили именно мне!») при выполнении производственных заданий, склонность к работе в привычном коллективе с сформированной системой деловых и личных взаимоотношений.

После анализа предложенных к рассмотрению категорий, которые могут заинтересовать нас в процессе изучения коллектива, следует обратить внимание на специфические конфликтогены общения и ситуации, провоцирующие обострения отношений между сотрудниками учреждения или организации (см табл. 3).

Таблица 3. Мужчины и женщины: взаимодействие в конфликте

СОТРУДНИКИ-МУЖЧИНЫ	СОТРУДНИКИ-ЖЕНЩИНЫ
ПРИНЯТИЕ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	
Принимается в любом оформлении («Кто-то же должен принимать решения!»).	Грубое и категорическое решение бессознательно отклоняется даже при его общеобязательности [187].
ЗАМЕЧАНИЕ И КРИТИКА РУКОВОДСТВА	
Конструктивная критика в любом виде в большинстве случаев воспринимается адекватно, грубые замечания вызывают агрессию, которая сублимируется, активизируя профессиональную деятельность.	Преподнесённое в грубом виде даже целесообразное замечание воспринимается как несправедливое унижение или обида. В таких случаях со стороны коллег характерно проявление соболезнования «пострадавшим от гнева» руководства и несознательное осуждение действий руководителя [187].
КОНКУРЕНЦИЯ	
Настройка на индивидуальный успех, подчеркивание и признание личных достижений, даже по факту командного успеха.	Настройка на командную работу. Выделение кого-то руководством должно быть достаточно четко обоснованным, так как может быть расценено, как поощрение любимцев [187].
НЕПРАВИЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ	
Рекомендуется подчеркивать позитивные достижения молодых сотрудников для повышения их самооценки, мотивирования «старой гвардии» и активизации конкуренции.	Поскольку иерархия построена по семейному принципу (возраст, опыт, семейное положение), с целью избежания обострения отношений молодым и амбициозным сотрудницам следует проявлять формальное уважение к старшим, более опытным коллегам. Администрации также не рекомендуется часто ставить в пример молодых и амбициозных сотрудниц [187].

ВЫПОЛНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	
Решения об изменениях в организации воспринимаются без особенных катаклизмов в психологическом климате коллектива. Эффект новизны стимулирует конкуренцию и дополнительно мотивирует сотрудников.	Отмечается определенная инертность в исполнении управленческих решений в связи с определенным консерватизмом, непониманием целесообразности происходящих преобразований. Привычка к привычному порядку вещей определяет соблюдение старого рабочего графика, даже при недостаточно комфортных условиях труда [187].
ОЖИДАНИЕ И ОЦЕНКА ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ	
Мужчина склонен легко браться за выполнение сложного задания с надеждой разобраться «по ходу дела», а также охотно прибегает к личной презентации своих достижений перед администрацией и коллегами.	Женщина не скрывает своих сомнений и колебаний перед выполнением сложного дела, что, однако, свидетельствует о высоком уровне ответственности, а не недостаточном профессионализме. Могут уступать в праве презентации совместной работы коллегам-мужчинам, что негативным образом отражается на профессиональном имидже женщины-работника [187].
ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ (представление о «мужском» и «женском»)	
Например, на общее представление мужчины-руководителя о женском характере достаточно влияет его жена – женщина, которую он, якобы, достаточно знает и понимает. Такая тенденция неосознанно приводит к субъективизму во время оценки качеств женщин-подчинённых, ошибкам в прогнозировании их поведения [187].	Женщины реже используют как «ориентир» психологические характеристики собственного мужа, они склонны к другой ошибке, приводя в пример собственному мужчине своих (или его, что чаще) коллег противоположного пола по работе. Женщина, которая активно делает карьеру, иногда может руководить жестче, чем мужчина, учитывая в поведении «правила игры», придуманные мужчинами и являющиеся для нее необычными. Она может не почувствовать границы собственного волевого давления и, не желая показаться мужчинам слабой, «перегнуть палку» [187] (в отношении даже к своим коллегам - «Бей своих, чтобы чужие боялись!»).

Исходя из вышеупомянутого, можно сделать такие выводы относительно особенностей развития конфликтных взаимоотношений в мужском и женском коллективах:

1. Причина конфликта в мужском трудовом коллективе – типичное для сильной половины стремление к соперничеству, конкуренции. Вхождение в конфликт для женщины – защитная реакция, вызванная желанием сохранить работу, положение в коллективе, обществе.

2. Мужчины более склонны к конфликтам, которые связаны с выполнением служебных обязанностей. Женщины, как правило, чаще конфликтуют на личной почве.

3. Источники возникновения конфликтов в мужской среде – производственные проблемы, перспективы служебного роста, неожиданное расширение круга профессиональных обязанностей. Осложнение межличностных взаимоотношений в женском коллективе может быть вызвано условиями работы (распределение премий, отпусков, график работы).

4. Конфликты в мужских коллективах происходят открыто: как вызов, протест против лидера, иерархии или нарушения правил игры. В женских организациях протекание конфликта более скрыто, с использованием сплетен, злословия, мелких пакостей за спиной.

5. Фаза разрешения противоречий в мужской организации наступает в момент, когда взаимоотношения антагонистических сторон-участников начинают влиять на результат производственной деятельности. Эскалация конфликта в женском коллективе также значительно ухудшает результаты совместной деятельности, но на это немногие обращают внимание: самое главное – нанести более сокрушительный удар сопернице.

По мнению В. Новачадова, крайней формой «запущенности» мужского коллектива является переход нормальных взаимоотношений соперничества и конкуренции в формы открытого проявления агрессии, провокации и решения конфликтов в жесткой форме, превращение работы в демонстрацию власти, силы и компетентности. Руководителю же женского коллектива не следует утешаться

отсутствием открытых конфликтов, а вместо этого тщательным образом следить за психологической атмосферой в коллективе, предотвращать распространение сплетен и слухов [187].

Следует также отметить, что именно в гомогенном коллективе (только женском или мужском) происходит заострение отрицательных черт, которые традиционно считаются «мужскими» или «женскими». Возникает своеобразный синергетический эффект, снимающий внутренние моральные барьеры [187], что в случаях сохранения социального контроля регулируется определенными нормами поведения и оценочными суждениями «...только не при мужчинах», «...не стоит, здесь женщины».

Завершающим аспектом нашей работы станет попытка анализа причин участвовавшего обращения к психологам-консультантам и психотерапевтам различных практических подходов клиентов, которые на основном месте работы для своих подопечных являются штатными «учителями успеха», наставниками эффективной коммуникации или лидерства – корпоративными бизнес-тренерами и специалистами по мотивации персонала.

В феврале 2022 года в рамках преподавания курса «Психология управления» проводился опрос профессиональной аудитории (студенты 4-го курса дневной и заочной формы обучения), целью которого было выяснить, с какими психологическими проблемами могут сталкиваться современные бизнес-тренеры? Результаты опроса приведены ниже (см. табл 4).

Таблица 4. Результаты опроса профессиональной аудитории

№	Варианты ответа	Количество голосов	Процентное соотношение
1.	эмоционально-психологическое выгорание	13	31,71%
2.	конфликт интроверсии и коммуникативных наработок	8	19,51%
3.	повышенная агрессивность и конфликтность	7	17,07%
4.	нарастание ощущения страха и неуверенности в себе	7	17,07%
5.	трудность поддержания имиджа "успешного" человека	6	14,63%
Всего голосовало:			41

На самом деле, все вышеперечисленные проблемы, сформулированные обратившимися за помощью и предложенные к опросу, являются симптомами некоей формы **профессиональной деформации** данного класса специалистов, которая обусловлена как некоторыми объективными характеристиками личности, так и незнанием некоторых элементарных приёмов и техник эффективной психологической разгрузки, релаксации, а в некоторых случаях – основ психокоррекционного воздействия или психологической помощи.

Поскольку в сфере бизнес-консалтинга заняты представители обоих полов, то основной целью нашего исследования являлось выяснение того, как наблюдают, понимают и формулируют своё состояние внутреннего дискомфорта по каждой из заявленных проблем мужчины и женщины см. табл 5).

Таблица 5. Профессиональные проблемы специалистов по мотивации персонала.

1. Эмоционально-психологическое выгорание.

Черты расстройств	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Тягостное ожидание начала группы. Судорожная спешка, подготовка раздаточного или наглядного материала в последнюю минуту. Опоздания тренера или раннее появление («Чем раньше начнём, тем раньше это закончится»). Долгий рассказ о себе, своих титулах и регалиях (вселение в себя уверенности).	
Внутренние переживания	До чего инертная группа. Абсолютно не хотят работать. Им ничего не надо.	Я, наверно, недостаточно убедительно говорю... или выгляжу... Дома мне тоже говорят, что я как-то не так себя веду. Нет сил играть с ребёнком, отказываю в сексе мужу.
Сознание	Устал повторять одни и те же слова. Работаю на автомате. Никакого желания их шевелить...	Я уже и работать не могу нормально, и мать (жена) из меня никудышняя, и дома у меня проблемы. Что мне делать?

2. Конфликт интроверсии и коммуникативных наработок.

Черты расстройств	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Боязнь аудитории. Невербальные сигналы «закрытости» к общению при попытках контакта. Заикание, холодный пот и болезненная реакция на комментарии и вопросы из аудитории. Негативная субъективная оценка случайных реакций аудитории (сверхценные идеи отношений).	
Внутренние переживания	Ощущаю, что выворачиваюсь перед ними наизнанку, а толку никакого.	Внутри как-то пусто, я боюсь им это показывать – и, похоже, они это чувствуют. Я для них будто пустое место. У меня уже не получается ими управлять.
Сознание	Мне уже нечем дышать среди них. Исчезнуть бы месяца на два куда-нибудь, где вообще людей нет.	Хочется стать очень маленькой, залезть в уголок и плакать... или накрыться с головой одеялом.

3. Повышенная агрессивность и конфликтность – нарастание ощущения страха и неуверенности в себе.

Здесь, по сути, мы имеем дело с двумя сторонами одного и того же процесса, потому что агрессия рассматривалась Зигмундом Фрейдом как перенесение на объект примитивного влечения индивида к смерти (страха, боязни), а значит «лучшая защита – нападение!».

Черты расстройств	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Ужесточение требований к представителям своего пола по ходу выполнения учебных действий.	Ужесточение требований к представителям противоположного пола по ходу выполнения учебных действий.
Внутренние переживания	«Да... Вам, ребята, ещё несомненно далеко до моего уровня (меня)... Но попробуйте, растите над собой...».	«Я – женщина, и то я это могу (смогла). Как можно быть таким слабаком!».
Сознание	Я не воспринимаю всерьёз их усилия. Саркастично высказываюсь и иронизирую.	Я давлю на них. Иногда унижаю.

4. Необходимость поддержания имиджа «успешного» человека.

Черты расстройств	ТРЕНЕРА-МУЖЧИНЫ	ТРЕНЕРА-ЖЕНЩИНЫ
Поведение	Создание имиджа состоятельного человека. Обязательная атрибутика: автомобиль, хороший костюм. Репутация семьянина.	Создание имиджа бизнес-леди – вездесущей и успешной в деловом, а главное – в личном и семейном плане. Все неудачи делают её только сильнее.
Внутренние переживания	Повышенная тревожность: необходимость отдавать долги, выплачивать кредит; чувство вины за деньги, «оторванные» от семьи и вложенные в свой внешний вид.	Повышенная тревожность: некогда заниматься родными и детьми – чувство вины – любовь подменяется деньгами и подарками – формируется «извращённое» понимание любви у детей.
Сознание	Деньги нужны для машины, костюма. Без всего этого мне не поверят. Деньги не служат мне – я работаю на них. Замкнутый круг какой-то...	Деньги заменили для меня всё ...и меня саму. Даже в отношениях с ребёнком...

Вышеописанные наблюдения, вне всяких сомнений, являются лишь предварительным итогом изучения некоторых аспектов управленческой деятельности, конфликтменеджмента и профессиональной деформации персонала бизнес-структур и сферы управленческого консалтинга.

Однако, полученные данные уже представляют достаточно важный сигнал, говорящий о потенциальной опасности отсутствия психологических знаний о гендерных особенностях коллектива и профессионального сознания сотрудника у недостаточно компетентных руководящих работников и специалистов сферы управленческого консалтинга, реализующих свои функции односторонне, без составляющей личностного роста, конструирования и регуляции психологического климата коллектива с учетом гендерных особенностей – всего спектра инструментария для работы с сотрудником, а как идеал – с личностью и душой человека.