

**Особенности управления мужскими и женскими коллективами**

Человеческую цивилизацию всегда волновала проблема пола, и с течением времени взгляды на мужчину и женщину постоянно менялись.

За последние десять лет возрос интерес к проблемам, связанным с мужской и женской сторонами менеджмента, или влиянием на него пола подчиненных и руководителей. Наиболее характерная и значимая из проблем – особенности мужского и женского коллективов. В данной статье рассмотрим аспект этой проблемы, связанный с особенностями управления мужскими и женскими коллективами, потому что результативность управления персоналом во многом зависит от того, каким коллективом руководит менеджер – мужским, женским или смешанным. В любом коллективе часто возникают проблемы, при решении которых необходимо учитывать гендерную специфику. Если преобладают представители одного пола, то управление приобретает целый ряд особенностей (<http://www.elitarium.ru>).

В профессиональной деятельности и деловых отношениях определяющими оказываются следующие психологические факторы, влияющие на различное поведение мужчин и женщин (С. Гладышев, 2003):

- бытийность - целеустремленность;
- эмоциональность - азартность.

Первый фактор является ориентацией на различную перспективу в планировании жизни. Человек, который при определении своего поведения устремляет мысленный взор не очень далеко в будущее, в большей степени живет в настоящем. Как следствие, для него главное значение приобретают текущие события. Он предпочитает получать удовольствие от жизни по принципу «здесь и теперь». Эта позиция, как правило, характерна для женщин. Мужчинам присущ другой тип жизненной позиции. Для человека, который планирует свою жизнь далеко вперед и все сегодняшние действия направляет на достижение в отдаленном будущем значимых для себя целей, текущие события имеют значительно меньшее бытийное значение. Он готов ими жертвовать ради своей жизни в будущем. Такие люди мысленно раздваиваются между настоящим и будущим. Они часто живут по принципу отложенного счастья, то есть в настоящем для себя оставляют в основном труд и самоограничения, а удовольствие рассчитывают получать в далеком будущем, когда создадут для этого необходимые условия.

Фактор эмоциональность-азартность очень ярко проявляется в эмоциональной сфере. Мужчины и женщины испытывают отличающиеся по характеру эмоции. Наиболее сильные эмоции они получают в разных ситуациях и по различным поводам. При этом они отдают предпочтение свойственным своему полу эмоциям, поэтому стараются искать их именно там, где их легче найти. Так, для женщин в большей степени типичны

эмоции, каким-либо образом связанные с отношениями между людьми: любовь, дружба, забота. Мужчины же ухитряются находить сильные эмоции в абстрактно-логическом мире, в какой-то степени отвлеченном от непосредственных человеческих отношений. В этом мире, куда входят путешествия, азартные игры, спорт, бизнес, политика, доминирующей эмоцией является азарт.

Далее следует рассмотреть, как перечисленные психологические факторы проявляются в трех основных аспектах деятельности в трудовом коллективе, а именно в отношении к работе, к деловой борьбе, к коллегам.

Для женщин работа важна по двум причинам: она дает средства для решения текущих бытовых задач и возможность интенсивного общения в трудовом коллективе. Для мужчин в работе также значимы две стороны. Во-первых, работа - это способ достижения своих целей в отдаленном будущем. Во-вторых, работа как абстрактно-логический мир дает им возможность удовлетворить свои потребности в азарте. Различное отношение к работе на практике приводит к тому, что женщины оказываются в меньшей степени заинтересованы в продвижении по карьерной лестнице и в росте зарплаты. Ради этого они не готовы ни жертвовать качеством своей текущей жизни, ни отдавать работе больше времени и сил в ущерб семье, ни осложнять отношения с коллегами. Поэтому их материальные запросы более умеренны, чем у мужчин. Что касается мужчин, то, исходя из своей имманентной неудовлетворенности существующим положением, они обычно стремятся к значительно большему в жизни, а отношениями с коллегами дорожат в меньшей степени, рассматривая текущее партнерство как преходящее. Напряженность же в трудовом коллективе из-за амбиций каждого дает им столь приятную остроту ощущений. Следствием такого отношения к работе является различный у мужчин и женщин взгляд на профессиональное соперничество.

Практика показывает, что деловая борьба во всех своих проявлениях естественна лишь для мужчин. Женщинам деловая борьба нужна, прежде всего, для того, чтобы обогатить эмоциями сухие офисные отношения. Мужчины игнорируют внутри личностный мир своих соперников, если от него не зависит результат боя. О своих противниках они склонны забывать сразу после того, как определится победитель. Поэтому деловую борьбу они ведут жестко и даже жестоко, не стесняясь нарушать всевозможные правила. Женщины к своим соперникам относятся более лояльно, так как предмет борьбы для них менее важен, чем непосредственные отношения между ее участниками. Женщина обычно не забывает, что после борьбы с коллегой на следующий день предстоит продолжать работу бок о бок. Чувство меры им, как правило, не изменяет. Бережное отношение женщин к своим сослуживцам проявляется не только в деловой борьбе, но и во всех аспектах сотрудничества. Они искренне интересуются своими коллегами как людьми, им не безразличен внутренний мир каждого. В целом деловые отношения, предполагающие в классическом варианте минимизацию субъективного фактора, строятся женщинами иначе. Субъективный подход женщины в

оценке заслуг коллеги или подчиненного часто искажает отвлеченную логику бизнеса, чего обычно не допускают мужчины. Так как центром жизни для большинства женщин является их семья, то и на работу они склонны переносить семейные принципы отношений. Мужчина в любом сотруднике видит, прежде всего, исполнителя должностных функций. Индивидуальный подход к каждому работнику классическим менеджментом признается нерациональным, слишком затратным по времени и силам руководителя. Деловой мужчина в своей работе использует мыслительную модель, в которой люди обозначены безликими фишками на логических схемах. Поэтому и речь обычно идет не о людях, а о трудовых ресурсах, которыми можно оперировать как оборудованием или сырьем.

Таким образом, основные отличительные черты мужских и женских коллективов можно свести в следующую таблицу. В данной таблице не указаны отличительные черты смешанных коллективов, так как в данной статье в первую очередь рассматриваются различия между мужскими и женскими коллективами (<http://www.baks-dz.ru>).

*Таблица*

Основные отличительные черты мужских  
и женских коллективов

Особенности коллектива	
Женского	Мужского
1) высокая эмоциональность; 2) заработок - не основная цель в жизни; 3) в карьере важен личный рост и самосовершенствование; 4) открытые отношения внутри коллектива, дружба; 5) внимание к деталям, мелочам; 6) отзывчивость на похвалу, болезненная реакция на критику; 7) отсутствие соревновательного момента; 8) отсутствие риска, нежелание новой работы; 9) большая речевая активность в непрофессиональной сфере; 10) высокая конфликтность из-за условий работы и на личной почве; 11) чаще коллектив, а не команда.	1) сдержанность и лаконичность; 2) цель – заработок; 3) в карьере ценится престижная должность и высокий общественный статус; 4) притупленность в чувствах, нет дружбы внутри коллектива; 5) умение видеть ситуацию в «крупном масштабе»; 6) адекватная реакция на критику; 7) присутствие соревновательного момента; 8) желание новизны, азартность; 9) большая речевая активность в сфере профессиональной деятельности; 10) конфликтность из-за производственных проблем, перспектив роста; 11) чаще единая команда.

Проанализировав основные отличительные черты мужских и женских коллективов можно определить особенности их руководством.

В управлении женским коллективом следует обратить внимание не только на содержание, смысл решения, но и на форму, в которой оно доносится. Решения должен принимать руководитель, но по форме оно должно быть демократичным (хорошо если руководитель предварительно выслушал мнение работников) и донесено до коллектива корректным образом. Грубое по форме решение будет отвергнуто независимо от того, насколько оно целесообразно.

Отношения руководителя с подчиненными в женском коллективе должны быть равными со всеми. В таком коллективе конкуренция проявляется иначе, нежели в мужском. Настроенные на взаимную поддержку женщины часто агрессивно воспринимают тех, кому внезапно незаслуженно повезло и защищают тех, кто, по их мнению, «невинно пострадал». Чтобы избежать конфликтов, руководителю не стоит ставить в пример коллегам молодых и амбициозных сотрудниц.

Руководителю в женском коллективе придется столкнуться еще с одной проблемой. Любые перемены воспринимаются женщинами негативно. Соответственно, можно ожидать определенной инертности в исполнении вновь принятых решений, непонимания необходимости преобразований.

Мужской коллектив более дисциплинированный. С детства мужчины привыкают следовать за лидером, работать в команде. Деловые мужчины в своей работе пользуются логическими схемами. Поэтому деловую борьбу они ведут более агрессивно, нарушая многие правила. Конфликты в мужских коллективах протекают как вызов, протест против лидера. Свойственное мужчинам стремление к соперничеству может привести к тому, что в таком коллективе нормами поведения станут грубость и агрессивность, а работа превратится в демонстрацию друг другу своей силы и компетентности.

Для обоих коллективов также следует обратить внимание на их возрастную планку. Чем она выше, тем она менее гибка для приходящих в нее новых людей и тем больше в ней сложившихся привычек, которые вряд ли смогут меняться.

Однако нужно помнить о том, что в настоящее время, все большее число женщин стремятся овладеть мужскими профессиями и, как следствие, появляются смешанные коллективы, управление которыми, также требует больших усилий и высокого профессионализма руководителя.

При управлении смешанным коллективом могут возникнуть проблемы, обусловленные отношениями между мужчинами и женщинами, когда «мужское» и «женское» в них начинает оказывать негативное воздействие на профессиональную успешность.

Руководитель должен уметь объективно оценивать достижения подчиненных мужчин и женщин. Презентация своего профессионализма мужчинами и женщинами нередко бывает различна. Так, мужчина склонен, уверенно браться за выполнение даже нового и сложного для себя задания, надеясь разобраться в ходе самой работы. При таком же (или даже более высоком) уровне компетентности женщина может не скрывать своих сомнений, колебаний в выборе решения, отсутствия какого-либо навыка или

нужных знаний. Сомнение женщины в своей способности выполнить задание в этих случаях может быть признаком повышенной ответственности, а не недостаточного профессионализма.

Руководитель должен ставить на первое место независимые от пола базовые ценности: создание объективных условий для личностного и профессионального развития всех сотрудников, спокойная доброжелательная атмосфера, целесообразность решений руководства и предсказуемость реакции сотрудников.

Подводя итог, отметим, что для наиболее эффективного управления следует учитывать индивидуальность каждого человека. Любая группа, любой коллектив, как определенная совокупность людей, имеют свои групповые или коллективные особенности. Не считаться с ними – значит не уметь пользоваться своеобразными "социально-психологическими ключами" в управлении людьми, что для профессионального менеджера просто недопустимо.