

## ТЕМА 10. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ

Жінкам кар'єра дається важче,  
адже у них немає дружини,  
яка штовхала б їх вперед  
*Яніна Інохорська*

*Питання для розгляду:*

- 10.1. Гендер, гендерні ролі та стереотипи*
- 10.2. Гендерні відносини*
- 10.3. Гендерна нерівність і дискримінація*
- 10.4. Гендерні аспекти лідерства та керівництва*
- 10.5. Зміна гендерних кордонів*
- 10.6. Особливості жіночої кар'єри*
- 10.7. Особливості чоловічої кар'єри*
- 10.8. Гендерний підхід в управлінні кар'єрою*

### 10.1. Гендер, гендерні ролі та стереотипи

Відмінності між чоловіками і жінками обумовлені не тільки біологічними причинами. Багато з цих відмінностей створюються культурою. Тому в наш час прийнято чітко розмежовувати конституціональні і соціокультурні аспекти чоловічого і жіночого, пов'язуючи їх з поняттями статі і гендеру.

Стать є біологічною категорією. До характеристик статі відноситься набір хромосом, анатомічні та фізіологічні особливості організму. Термін статі використовується також для опису соціально-демографічних груп.

Поняття «гендер» вказує на соціальний статус і соціально-психологічні характеристики особистості, які пов'язані зі статтю і сексуальністю. Дане поняття виникло у Великій Британії і було введено в науку ще на початку 1960-х років. У вітчизняній науці поняття «гендер» уперше з'явилося на початку 90-х років. Саме слово «гендер» немає однозначного перекладу на українську мову, а його написання та вимова являють собою кальку англійського «gender». Найчастіше використовують термін «гендер» для позначення статі як соціального поняття і явища. Гендер служить одним з базових вимірів соціальної структури суспільства поряд з класовими, віковими та національними характеристиками. В системі гендеру враховується не тільки відмінність між статями, а й ту увагу, яка приділяється статі з боку суспільства.

У найпоширенішому трактуванні термін «гендер» (від лат. «gens» – рід.) можна визначити як змодельовану суспільством та підтримувану соціальними інститутами систему цінностей, установок, норм і характеристик чоловічої та жіночої поведінки, стилю життя та способу мислення, ролей та відносин чоловіків і жінок, набутих ними як особистостями у процесі соціалізації, що насамперед визначається соціальним, політичним, економічним і культурним контекстами буття й фіксує уявлення про жінку і чоловіка залежно від їх статі.

Простими словами, **гендер** – це соціально закріплені ролі, поведінка, діяльність і характерні ознаки, які певне суспільство вважає належним для жінок і чоловіків.

Будь-яке поняття є узагальненням певної групи речей. Це певна властивість людської мови, яка лежить в основі свідомості та самосвідомості. Наприклад, слова «жінка», «чоловік», «батько», «українець», «студент», «подруга», «гарний», «розумний» тощо характеризують не одну людину в світі, а стосуються всіх людей, що відповідають змістові цього поняття.

Таким чином, *ідентичність* обов'язково має соціальну природу і водночас зумовлює уявлення людини про себе як про неповторну індивідуальність, в якій певні якості, риси, характеристики й атрибути унікально поєднані.

Ідентичність – це одна з найсуттєвіших характеристик людини, без якої вона не може існувати як свідомо автономна особистість. Ідентичність тісно пов'язана з образом «Я», з усвідомленням власної індивідуальності та неповторності індивідуальних фізичних і психологічних рис.

**Гендерна ідентичність (ототожнення)** – це аспект самосвідомості, що описує переживання людиною себе як представника певної статі, усвідомлення своєї приналежності до статі в соціальному контексті.

Чоловіки і жінки виконують в суспільстві різні ролі, які називаються гендерними. **Гендерні ролі** – зразки поведінки жінок і чоловіків, які ґрунтуються на традиційних очікуваннях, пов'язаних з їх статтю; сукупність загальноприйнятих норм і правил поведінки людей в конкретній ситуації. Гендерні ролі відрізняються в суспільствах з різною культурою і змінюються з часом. Отже, гендерні ролі представляють собою різновид соціальних ролей, в яких проявляється гендерна ідентичність індивіда і які реалізуються в диференціації діяльності, статусів, прав і обов'язків індивідів в залежності від їх статевої приналежності. Гендерна роль нормативна і відображає певні соціальні очікування. Вона являє собою зовнішні прояви моделей поведінки і відносин, які дозволяють іншим людям судити про приналежність індивіда до чоловіків або жінок.

**Маскулінність** (чоловічість) і **фемінність** (жіночість) – це системи властивостей особистості, що традиційно вважаються чоловічими чи жіночими. Це такі особливості людини (насамперед – психологічні), які визначають відповідність власній психологічній статі, гендерно-рольовим нормам і стереотипам, типовим для чоловіків та жінок формам поведінки, стилям життя, способам самореалізації, вибору відповідних цінностей, установок тощо.

Поєднання високого розвитку фемінності та маскулінності в одній людині (незалежно від її статі) отримало назву андрогінність. **Андрогінність** (лат. andro – чоловік та gyn – жінка) як поєднання в одній людині чоловічого та жіночого начал. У психології особистості андрогінія розглядається як особистісна характеристика, не пов'язана з порушеннями статевого розвитку, статевої та гендерної ідентичності або статево-рольової орієнтації.

Виділяють *традиційні гендерні ролі*, які передбачають, що призначення жінки – бути домогосподаркою і вихователькою дітей, а призначення чоловіка – бути годувальником, трудитися поза домом, робити кар'єру.

Основні фемінні якості – покірність, залежність, дбайливість, емоційність і т. п. Маскулінні якості – активність, домінантність, впевненість в собі, агресивність, логічність мислення та ін. Ці ролі склалися ще в традиційному суспільстві, але є дуже стійкими і збереглися до наших днів.

Адекватність традиційних гендерних ролей вимогам сучасності була поставлена під сумнів. Багато вчених стверджують, що традиційні ролі можуть стримувати розвиток і самореалізацію особистості. З точки зору Дж. Плека, не має єдиної чоловічої чи жіночої ролі. Кожна людина виконує ряд різноманітних ролей (наприклад, жінка – дружини, матері, керівника), що вимагають проявів як маскулінності, так і фемінності. Найчастіше ці ролі можуть погано узгоджуватися, що веде до внутрішньо особистісних конфліктів.

Гендерні ролі реалізуються відповідно до **гендерних стереотипів** (*Stereos* – твердий і *typos* – відбиток), під якими розуміються спрощені, стандартизовані, стійкі, емоційно насичені, ціннісно означені полярні за знаком оцінки, жорстко фіксовані образи чоловіка і жінки, які спонукають до певного ставлення. При цьому, під **стереотипом** будемо розуміти очікування стосовно поведінки інших, що ґрунтуються на основі узагальненого власного досвіду та норм суспільства.

Ці суспільні моделі існують не просто як система поглядів на норми гендерної поведінки. Вони діють як соціальні експектації, установки, очікування, відіграють активну роль у формуванні соціальної поведінки людини та здатні негативно впливати на гендерний розвиток людини, накладаючи багато обмежень на їх особистісну, соціальну чи професійну самореалізацію.

За змістом гендерні стереотипи поділяють на чотири групи.

1. *Стереотипи маскулінності / фемінності*. Чоловікам і жінкам приписують певні психологічні якості, особливості поведінки. Якості, які асоціюються з чоловіками, називають інструментальними, оскільки вони характеризують чоловіків як діячів, що впливають на світ. Якості, що асоціюються з жінками, називають експресивними, бо вони характеризують емоційне функціонування жінок у сім'ї, ставлення до дітей, чоловіка. Чоловіки і жінки здебільшого погоджуються з тим, що інструментальні якості властиві чоловікам, експресивні – жінкам (табл. 10.1.1).

2. *Стереотипи, пов'язані з відмінностями у змісті праці статей*. Сферою жінок вважається емоційна, експресивна діяльність, у якій визначальними є опікуючий, виконавчий та обслуговуючий компоненти. Інструментальну сферу діяльності, яку характеризує творча, керівна, результативна праця – приписують чоловікам.

3. *Стереотипи, які закріплюють сімейні та професійні ролі відповідно до статі*. Головними соціальними ролями жінок вважають сімейні (мати, господиня), чоловіків – професійні (керівник, шеф). Чоловіків оцінюють за професійними успіхами, соціальним статусом, а жінок – за господарськими вміннями, наявністю сім'ї та дітей.

4. *Стереотипи, пов'язані з привабливістю, критеріями оцінки зовнішності чоловіка та жінки*. Наприклад, він – суцільна сила м'язів, вона струнка і тендітна. Маскулінність і фемінність є нормативними уявленнями про соматичні, психічні та поведінкові особливості жінок і чоловіків.

## Стереотипні уявлення про якості чоловіків і жінок

ЧОЛОВІКИ	ЖІНКИ
Емоційно витримані	Емоційно вразливі
Орієнтовані на працю в суспільстві	Орієнтовані на дім і сім'ю
Непохитні	Легко навіювані
Ділові	Працелюбні, старанні
Розуміються на техніці	Розуміються в мистецтві
Реактивні в гніві	Делікатні
Поводять себе як лідери	Схильні поступатись владою іншим
Самовпевнені	Потребують похвали
Егоїстичні	Здатні до самозречення
Раціональні	Чуттєві, інтуїтивні
Принципові	Гнучкі у оцінках
Мовчазні	Балакучі
Суворі	Співчутливі
Рішучіші	Обережніші, лякливі
Впевнені у собі	Невпевнені у собі
Агресивні	Жалісливі
Активні	Виконавчі
Замкнені	Комунікабельні
Індивідуалісти	Колективістки
Логічний тип мислення	Образний тип мислення
Схильність до новаторства	Дотримання правил
Узагальнення	Аналіз
Сприйняття в цілому	Увага до деталей
Практичність	Романтизм
Мотив досягнення успіху	Мотив налагодження стосунків з оточуючими

Гендерні стереотипи набагато сильніше расових. Навіть люди, які визнають себе вільними від дії гендерних стереотипів, часто слідує їм несвідомо. Цей феномен названий «ефект Едипу».

Сучасна наука відзначає як позитивний, так і негативний вплив гендерних стереотипів на життя сучасної людини. Позитивна роль полягає в підтримці міжособистісної і міжгрупової взаємодії розуміння і співпраці. Негативний вплив обумовлено тим, що ці стереотипи є перешкодою для вільної самореалізації особистості, обмежуючи вибір людини. Зокрема, Ф. Л. Джейс стверджує, що існуючі гендерні стереотипи закріплюють домінуюче становище чоловіків і дискримінаційні практики по відношенню до жінок. У той же час, інші автори відзначають, що відхід від гендерних стереотипів призводить до конфліктів в сім'ї і є однією з основних причин невротизації дітей.

Прихильність гендерним стереотипам відбивається в гендерних установках. **Гендерна установка** – суб'єктивна готовність до полотиічних форм і моделей поведінки, прагнення до виконання ролей, очікуваних від індивіда певної статі.

Гендерні ролі та стереотипи засвоюються людиною в результаті гендерної соціалізації.

**Гендерна соціалізація** – це процес засвоєння індивідом гендерної культури (норм, правил поведінки, установок) того суспільства, у якому він живе, своєрідне суспільне конструювання психологічних відмінностей між чоловічою і жіночою статями. Гендерна соціалізація починається ще до народження дитини (коли батьки купують майбутній дитині одяг, іграшки) і триває все життя. Соціалізація статі – це своєрідний проект соціальної активності дитини як статевої істоти, гендерний сценарій її життя в майбутньому.

## 10.2. Гендерні відносини

**Гендерні відносини** – це відносини між чоловіками і жінками в суспільстві, що розглядаються як на макрорівні (представники гендерних груп), так і на мікрорівні (індивід, особистість).

Оскільки чоловіки і жінки є найбільші соціально-демографічні групи, взаємовідносини між ними є важливий чинник соціального розвитку. Для характеристики гендерних відносин використовують поняття гендерного конфлікту і згоди.

У разі небажання або неможливості особистості або групи людей відповідати нормативним уявленням про гендерні ролі виникає **гендерний конфлікт**. Він проявляється на макрорівні, рівні міжособистісних відносин, а також на інтраіндивідуальному рівні.

На макрорівні гендерний конфлікт являє собою соціальний конфлікт, в основі якого лежить боротьба соціальних груп за реалізацію власних цілей (наприклад, боротьба жінок за більш високий соціальний статус в суспільстві). Ситуація стає конфліктною, коли має місце не тільки усвідомлення суперечливих позицій (когнітивний аспект), але це усвідомлення викликає негативні емоційні переживання (емотивний аспект) і спонукає до активних дій по усуненню суперечності (конативний або поведінковий аспект).

На рівні міжособистісних відносин гендерні конфлікти розповсюджені як в сімейній, так і в професійній сферах. Найчастіше вони викликані потребою в перерозподілі традиційних жіночих і чоловічих ролей.

Гендерні конфлікти мають місце і на інтраіндивідуальному рівні. Ці рольові конфлікти називаються внутрішньо особистісними і являють собою внутрішній стан людини, викликаний його суперечливими установками, мотивами, моделями поведінки. Прикладом є так званий «рольовий конфлікт працюючої жінки» – комплекс суб'єктивних негативних переживань. Виникає при негативній оцінці жінкою того, як вона справляється з суміщенням ролей у професійній і сімейній сферах». Імовірність внутрішньо особистісних гендерних конфліктів зростає, якщо людина всупереч своїм інтересам, схильностям і потребам слідує соціокультурним приписам.

Різновидом внутрішньо особистісного гендерного конфлікту визнається також екзистенціальна кризова ситуація. Це стан, який виникає, коли в умовах жорсткого закріплення значимої соціальної ролі за будь-якою статтю людина не має можливості її виконання. Наприклад, чоловіки, які сприймають професійну діяльність і кар'єру як найголовніше призначення життя, у випадку втрати

роботи або виходу на пенсію відчують «шок відставки», втрату сенсу життя. Жінки, які бачать своє основне або єдине призначення в ролі матері і берегині домашнього вогнища, відчують екзистенційну кризу в період віддалення дітей, що подорослішали, від батьківської сім'ї.

Альтернативою гендерної конфліктності визнано **гендерна згода**, яку можна визначити як стан, признак або процес взаємодії між гендерними суб'єктами, які прагнуть мати подібні цінності, потреби, інтереси, цілі.

Гендерна згода як система складається з наступних елементів: суб'єктів відносин (чоловіків і жінок), їх взаємодії і гендерно-чутливого соціального настрою. Гендерна згода є основою усунення конфліктності між статями в умовах сучасного суспільства.

На мікрорівні гендерна згода проявляється як гендерно-погоджувальне спілкування. Воно ґрунтується на розвитку гармонійних відносин між чоловіками і жінками: любові, взаємній повазі, взаємній симпатії, співчутті, співпереживання, доброзичливості.

З гендерно-погоджувальним спілкуванням тісно пов'язане поняття толерантності. Основні аспекти розуміння толерантності відображені у Декларації принципів толерантності:

1.1. Толерантність означає повагу, прийняття і правильне розуміння багатого різноманіття культур нашого світу, наших форм самовираження і способів проявів людської індивідуальності...

1.2. Толерантність – це не поступка, поблажливість або потурання. Толерантність – це насамперед активне ставлення, що формується на основі визнання універсальних прав і основних свобод людини... толерантність повинні виявляти окремі люди, групи, держави.

1.3. Толерантність – це поняття, що означає відмову від догматизму, від абсолютизації істини і утверджує норми, встановлені в міжнародних правових актах у галузі прав людини...

1.4. Вияв толерантності, який співзвучний повазі прав людини, не означає терплячого ставлення до соціальної несправедливості, відмови від своїх або поступки чужим переконанням...

Толерантність (від лат. *tolerantia* – стійкість, витривалість, терпимість) – соціальна цінність, індивідуальна чеснота та суспільний ідеал: розуміння та прийняття факту культурного й світоглядного багатоманіття, терпиме ставлення до відмінностей між людьми, культурами, націями, релігіями тощо. Тобто, **толерантність** – це активне ставлення до манери, яке передбачає свідоме визнання прав і свобод іншого незалежно від його етнічних, релігійних або гендерних характеристик і безвідносно до його сили чи слабкості.

Гендерна толерантність передбачає, що в міжособистісній взаємодії чоловіки і жінки повинні прагнути до позиції співпраці, заснованої на позитивній оцінці партнера, на визнання його ціннісних установок, переваг і недоліків.

Основними критеріями толерантності в гендерному спілкуванні є:

- відмова від насилля і дискримінації;
- рівноправність і врахування інтересів іншого;
- усвідомлене ставлення до себе і протилежної статі;

- позитивні цілі в спілкуванні;
- здатність зберігати внутрішню стійкість і рівновагу у важких, проблемних ситуаціях.

Правила толерантності в гендерному спілкуванні спрямовані на пом'якшення конфліктності, подолання комунікативних бар'єрів на шляху передачі та прийому інформації, які можуть бути викликані гендерними стереотипами.

Гендерно-погоджувальне спілкування передбачає наявність у його учасників толерантної свідомості. Воно виражається в наступному:

- в злагоді в досягненні спільних інтересів і цілей;
- в терпимості до партнера, тобто усвідомленні труднощів, з якими стикається партнер, вираженні співчуття, поваги до його думки;
- у взаємному духовному збагаченні партнерів на основі спільного життя і діяльності;
- у відмові від спроб довести на основі відмінностей між статями перевагу одного над іншим;
- в підтримці хорошого настрою, позитивних емоцій по самим різним приводам, у вираженні симпатії до партнеру.

Гендерна згода на макрорівні визначається ступенем міжгрупової згоди, яке залежить від статусно-рольових і ціннісних співвідношень між гендерними групами. Статусні і ціннісні співвідношення жіночого і чоловічого груп населення явно знаходяться в дисбалансі і сповнені протиріч.

### 10.3. Гендерна нерівність і дискримінація

У всіх сучасних суспільствах жінки в порівнянні з чоловіками мають більш низький соціальний статус, мають менше влади, їх доступ до прийняття важливих рішень обмежений.

Цьому сприяє **гендерна сегрегація** – розділення сфер діяльності чоловіків і жінок. Історично склалося так, що практично в будь-якій культурі чоловіки і жінки виконують різну роботу. При цьому розрізняють горизонтальну і вертикальну сегрегацію – поділ відповідно професій і посад на переважно чоловічі і жіночі.

Незважаючи на те, що існують значні культурні відмінності в розподілі роботи між чоловіками і жінками, в будь-якому суспільстві жінки продовжують виконувати велику частину роботи по господарству і вихованню дітей. Жіночими вважаються професії, пов'язані з виконавчою діяльністю, обслуговуванням, проявом турботи. Чоловічими визнаються види роботи, що вимагають ініціативи, активності, самостійності, домінування, фізичної сили.

Поділ праці за статевою ознакою імовірно виник через фізичні відмінності між чоловіками і жінками. Однак багато сучасних вчених не згодні з тим, що поділ праці на чоловічий і жіночий жорстко біологічно зумовлене. Зокрема, сучасна наука стверджує, що для людей біологічна схильність є тенденцією, а не законом і може бути подолана під впливом культури. Існує маса прикладів, коли одна і та ж діяльність в одних культурах визнається чоловічою, а в інших –

жіночою. Таким чином, біологічний фактор не є достатньою підставою для виправдання гендерної сегрегації.

Проте сформовані традиції в поділі праці та дії гендерних стереотипів призводять до того, що люди, вибираючи роботу, визнану підходящою для представників протилежної статі, стикаються з формальними і неформальними перешкодами.

Гендерна сегрегація призводить до гендерної асиметрії та гендерної дискримінації. **Гендерна асиметрія** – це нерівність можливостей чоловіків і жінок в сферах зайнятості, освіти, права тощо.

**Дискримінація за статевою ознакою** визначається як практика, за допомогою якої одній статі віддається перевага в порівнянні з іншою. У більшості підприємств має місце сприяння чоловікам на шкоду жінкам.

У суспільствах, що характеризуються патріархальними відносинами, жінки, як правило, піддаються систематичній дискримінації у всіх сферах соціального життя: зайнятість, освіта, політичні та релігійні кар'єри, право на власність та ін. Однак і в підприємствах, орієнтованих на демократичні відносини, прояви дискримінації нині не є рідкістю.

Основними проявами дискримінації жінок є:

- праця жінок оплачується нижче, ніж праця чоловіків;
- при прийомі на роботу до жінок пред'являються більш високі вимоги, ніж до чоловіків;
- дискримінація за статтю доповнюється віковою дискримінацією.

**Гендерна рівність** – це рівність можливостей реалізації природних здатностей чоловіків і жінок у всіх сферах соціального життя з метою забезпечення сталого розвитку суспільства.

Всесвітній банк поставив своїм завданням в XXI ст. боротися з гендерною нерівністю. У зв'язку з цим він зробив відповідну заяву, у якій йдеться, що жінки і чоловіки вільні вибирати різні (або подібні) ролі і різні (або подібні) кінцеві результати відповідно до своїх уподобань і цілей. Різні культури і суспільства можуть слідувати різними шляхами в своєму намаганні досягти гендерної рівності.

Світовий банк пропонує три складові частини стратегії по забезпеченню гендерної рівності:

- реформування соціальних інститутів з метою встановлення рівних прав та можливостей для чоловіків і жінок;
- створення сприятливих умов для економічного розвитку, в якому посилювалися б стимули до більш рівномірного розподілу ресурсів і участі;
- вжиття активних політичних заходів з метою вирівнювання стійких гендерних невідповідностей в розпорядженні ресурсами і в можливості відстоювати свої інтереси.

#### 10.4. Гендерні аспекти лідерства та керівництва

Багато видів кар'єри вимагають прояву лідерських якостей.



Наукові дослідження, присвячені гендерним аспектам лідерства, засвідчують, що чоловіки і жінки схильні до різних стилів лідерства.

Зіставлення даних, отриманих в дослідженнях показують, що є відмінності в бажаних темпах і режимі праці, діапазоні вирішуваних питань, характеру соціальних зв'язків, особливостях роботи з інформацією, взаєминах з людьми (див. табл. 10.4.1).

Таблиця 10.4.1

Гендерні особливості стилів діяльності менеджерів

<b>Особливості стилю діяльності чоловіків-менеджерів (за даними Г. Мінтцберга)</b>	<b>Особливості стилю діяльності жінок-менеджерів (за даними С. Хельгесен)</b>
Чоловіки працюють у високому безперервному темпі	Жінки працюють в нормальному темпі, роблячи невеликі перерви
Робочий день чоловіків має перерви	Жінки використовують перерви для спілкування з членами команди, допомоги їм
Чоловіки приділяють мало часу діяльності, яка не належить до роботи	Жінки знаходять досить часу для діяльності, яка не належить до роботи, наприклад, сімейного життя, яка має для них велике значення
Чоловіки віддають перевагу особистим зустрічам, ніж листуванню	Жінки віддають перевагу особистим зустрічам, але надають великого значення і листуванню
Чоловіки не приділяють багато часу аналізу	Жінки зосереджені на аналізі, обліку довгострокових цілей і проблем, які впливають на сім'ю, освіту, навколишнє середовище і навіть світовий порядок.
Чоловіки мають комплекс зв'язків і відносин	Жінки мають комплекс зв'язків і відносин з людьми, що не входять в організацію
Чоловіки ототожнюють себе з роботою	Жінки приділяють увагу цілому комплексу багатоаспектних питань
Чоловіки неохоче діляться інформацією	Жінки знаходять час, щоб поділитися інформацією

Чоловіки частіше виконують роль директивних лідерів, а жінки – інструктивних. Чоловіки більшою мірою орієнтовані на досягнення поставлених цілей, а жінки – на стан персоналу. Маскулінним джерелом влади є статус, а фемінних – особисті стосунки. Жінки є прихильниками і реалізаторами «природного менеджменту». Їх вплив визначається, перш за все, особистісними якостями: підвищеною інтуїцією, умінням встановлювати особисті контакти, працездатністю, терпінням.

В якості основних відмінностей жіночого лідерства називаються м'яке використання влади, прагнення наділяти владою інших людей, більш співчутливий, демократичний підхід, більший обсяг облікованої інформації, комунікативність, пріоритет довгострокових результатів, увагу і турботу про підлеглих.

На підставі узагальнення даних широкого кола досліджень можна відзначити такі особливості жіночого лідерства:

1. *Влада і наділення нею.* Жінки в більшій мірі, ніж чоловіки, використовують лідерство на основі харизми, великих досягнень в роботі і контактів, а не на основі організаційного підпорядкування. Вони рідко використовують примус. Жінки зацікавлені в наділення владою інших людей.

2. *Участь і рівність.* Жінки схильні ділитися інформацією з працівниками, звертаючись з ними як з рівними. Їх стиль об'єднує людей в якесь внутрішнє коло. Це важливий фактор, що впливає на задоволення працею співробітників. Жінки-керівники рідше, ніж чоловіки, дають розпорядження і частіше залучають підлеглих до прийняття рішень. Жінки не розглядають свою посаду (посаду) як основний плацдарм для здійснення впливу, вони використовують свій особистий авторитет, професійний досвід і відносини з оточуючими.

3. *Лідерство, засноване на участі працівників і роботі команди.* Жінки прагнуть будувати відносини на підставі взаємної довіри і поваги, а не влади-підпорядкування. Вони прагнуть формувати самоврядні команди.

4. *Високий ступінь спілкування.* Жінки-лідери мають більш високими комунікативними навичками, ніж чоловіки. Спілкування з працівниками має для них велике значення. Таке спілкування має на увазі відкритість, бажання говорити і обговорювати всі питання, прагнення до взаєморозуміння.

5. *Підприємницький погляд.* Жінки-лідери здатні дивитися далеко в майбутнє і стимулюють до цього своїх працівників.

6. *Зосередження на людях.* Жінки-лідери приділяють більше уваги людям, ніж їх колеги-чоловіки.

В основі гендерних відмінностей лідерства лежить різне розуміння влади.

Чоловіки сприймають владу як владу над (*power over*): можливість впливати або домінувати.

Жінки бачать владу як набуття / усвідомлення сили для (*empowerment to*). *Empowerment* – це влада, що уповноважує до чого-небудь, влада-компетенція. Жінки і визначають владу, і користуються нею інакше, ніж чоловіки. Владу в руках жінок є більш кооперативною і менш конфронтаційною.

Можна відзначити такі «сильні» якості жінок-керівників, як: прагнення до нового, радикалізм, високу чутливість, турботу про людей, «олюднення» організаційних інтересів, спрямованість на взаємодію з підлеглими. Стиль жіночого управління ці автори називають «перетворювальним» або «м'яким примусом».

Основними характеристиками даного стилю керівництва є:

- 1) активна взаємодія з підлеглими;
- 2) підтримка у співробітника самоповаги;
- 3) підтримка співробітників в стресовій ситуації;
- 4) прагнення до створення оптимального психологічного клімату в організації, профілактика конфліктів;
- 5) підтримка здоров'я, організація спільного дозвілля;
- 6) «фінансова кмітливність», детальне планування;
- 7) «інстинкт виживання», розумний ризик, прагнення утримати набуте і завоювати нове;
- 8) інтуїція;

9) почуття гумору, оптимізм, віра в себе.

Представники Гарвардської школи бізнесу М. Хеннінг і А. Жарден відзначають, що для жінок-керівників характерні:

1. Яскрава індивідуальність. Жінка-керівник усвідомлено і з гідністю несе свій високий титул, це виключає холодність і жорсткість. Жінка прикрашає і облагороджує будь-яке суспільство, будь-яку ділову зустріч;

2. Високий рівень загальної та інтелектуальної активності і, на відміну від більшості чоловіків, постійна турбота про свою фізичну форму і зовнішність;

3. Колегіальність у прийнятті рішень, охоче делегування своїх повноважень; при великій увазі до міжособистісних відносин в колективі відмова від дріб'язкової опіки підлеглих;

4. Уміння оперативно переключатися з однієї соціальної ролі (керівник, ділова жінка) на іншу (дочка, мати, дружина);

5. Впевненість у розумінні, підтримці і допомозі з боку родини.

Для жінки недостатньо просто демонструвати типово чоловічі якості, щоб її вважали придатною до керівної роботи. З одного боку, якщо жінка занадто жіночна, її навряд чи будуть сприймати як хорошого лідера, з іншого боку, надто «чоловіча» поведінка теж «працює» не на її користь. Це називають дилемою «погано робити, погано і не робити».

Проведене опитування щодо особливостей жіночого стилю лідерства, в яких брали участь жінки та чоловіки показало, що жінки не сприймаються як неуспішні керівники. Абсолютна більшість опитуваних респондентів відзначили, що жінки здатні думати відразу про декілька справ, організовані, відрізняються цілеспрямованістю, є законослухняними. Жінки-керівники привносять в організацію більший порядок, стабільність.

Як жінки, так і чоловіки в інтерв'ю відзначали, що жінка, через особливості свого виховання і наявності специфічно «жіночих» рис, схильна сприймати організацію по аналогії з сім'єю, будувати її як сім'ю, тому вона більше уваги приділяє людям, проявляє більше самовідданості, відданості організації, і в цьому її переваги.

В цілому можна відзначити, що отримані результати опитування узгоджуються з описаними вище: жіночий стиль лідерства і керівництва відрізняється більшою м'якістю, орієнтованістю на відносини, більшою соціальною відповідальністю.

Таким чином, жіночий стиль лідерства має свої відмінності від чоловічого. Жінка, проявляючи саме жіночі якості і спираючись на них, може бути успішним лідером.

Не випадково, жіночий стиль лідерства стає все більш затребуваним саме в сучасних умовах. Високий рівень освіти і кваліфікації персоналу, зростання значення командної роботи і реалізації творчого потенціалу співробітників для забезпечення конкурентоспроможності організацій роблять кращим стиль керівництва, орієнтований на підлеглих, що передбачає індивідуальний підхід, делегування повноважень, тобто прояв якостей, властивих саме жіночому лідерству. Ділові якості жінок-керівників і особливості їх стилів керівництва відповідають моделі сучасного ефективного менеджера.

Жіночий стиль лідерства відповідає системам 3 і 4 (див. табл. 10.4.2).

Таблиця 10.4.2

Стилі лідерства по Р. Лайкерту

Організаційні змінні	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Рівень довіри лідера до своїх підлеглих і його впевненості в них	Не впевнений в підлеглих і не довіряє їм	Поблажлива впевненість і довіра типу «майстер-раб»	Значна, але не беззастережна впевненість і довіра типу «начальник-підлеглий» з бажанням контролювати прийняття і виконання рішень	Повна впевненість і довіра в усьому
Характер використовуваної мотивації	Страх, загрози, покарання і окремі винагороди	Винагороди і в певній мірі покарання	Винагорода, окремі покарання і в деякій мірі залучення до участі в управлінні	Матеріальна винагорода на основі системи стимулювання, розробленої з урахуванням участі працівників в управлінні
Характер впливу на підлеглих і взаємодії з ними	Слабка взаємодія, заснована на страху і недовірі	Слабка взаємодія з досить приватним проявом впевненості в працівниках і довіри до них	Помірна взаємодія з досить частим явищем впевненості в працівниках і довіри до них	Глибоке і дружнє взаємодія з працівниками, висока впевненість в них і довіра до них

Таким чином, наукові дослідження спростовують думку про те, що жінки не мають необхідних для успішної керівної діяльності лідерських якостей. Чоловічий і жіночий стиль лідерства мають свої переваги, і вони доповнюють один одного.

Дослідження показали, якщо жінки демонструють лідерський стиль, який традиційно вважається чоловічим (авторитарний, директивний), то їх рейтинг падає. При цьому всі лідери (і чоловіки і жінки) оцінюються високо, коли демонструють «жіночий» стиль (демократичний, орієнтований на партнерство).

### 10.5. Зміна гендерних кордонів

**Гендерні кордони** – це комплексні утворення (фізичні, соціальні, ідеологічні, психологічні), що встановлюють відмінності і подібності як між чоловіками і жінками, так і серед жінок і серед чоловіків. Гендерні кордони

використовуються для маркування та конструювання розходжень між гендерними ролями «справжнього чоловіка» і «справжньої жінки». Тому самі кордони є центральною ланкою формування гендерно-асиметричних відносин. Гендерні кордони відрізняються множинністю, рухливістю. Вони не бувають раз і назавжди фіксованими, не являють собою непереборних бар'єрів і є проникними.

Дослідники динаміки гендерних кордонів стверджують, що ситуація змінюється в бік встановлення егалітарний гендерних станів. Однак цей процес відбувається поступово і має досить складний характер. Зміни починаються в сімейній сфері. Саме сімейні ролі визначають можливості самореалізації в інших сферах, в тому числі професійної.

Ідея розвитку гендерних рішень у напрямку егалітарності була висловлена ще С. І. Голодом в його концепції трьох історичних типів моногамної сім'ї. З точки зору цього автора, сім'я розвивається від патріархального (традиційного) типу через дітоцентриський (сучасний) до егалітарного (постмодерного). Характер названих відношень (авторитарний – егалітарний) служить критерієм, що визначає етап розвитку моногамії.

Патріархальний тип сім'ї є найбільш архаїчним. Він спирається на залежність дружини від чоловіка і дітей від батьків. Для такої сім'ї характерно жорстке закріплення внутрішньо-сімейних ролей, а також абсолютна батьківська влада батьків над дітьми, чоловіка над дружиною.

Для дітоцентриської сім'ї характерно піднесення ролі приватного життя, чуттєвої сторони шлюбу й інтимності. Відносини між подружжям рівноправні, сексуальність не зводиться до дітонародження, що призвело до усвідомлення можливості планування кількості дітей і часу їх народження, а також малодітності. Для таких сімей характерна гіпертрофія батьківського обов'язку.

У егалітарної сім'ї має місце симетричність прав і обов'язків подружжя. Батьки не підпорядковують повністю власні інтереси потребам дітей, що відкриває можливості для відходу від переважання залежних відносин. Інтереси кожного з членів сім'ї ширше сімейних, і коло значимого спілкування виходить за рамки сім'ї. Егалітарна сім'я найменш стереотипізована: емоційні відносини регулюються не стільки звичаями, традиціями і приписами, скільки індивідуальними уявленнями, естетичним ідеалом, моральними цінностями.

Соціологи, які досліджували зміну гендерних відносин в кінці ХХ – початку ХХІ століття, відзначають посилення тенденції до егалітарних відносин. Зокрема, відзначається, що на тлі загальної соціальної трансформації, жінки стали частіше брати під сумнів традиційний розподіл ролей в сім'ї і домагатися нового гендерного укладу, заснованого на рівних можливостях у праці і суспільному житті.

Особлива роль відводиться зміні *ролі годувальника*. На думку окремих вчених, роль основного годувальника, закріплена за чоловіком, є в нашому суспільстві однією з найважливіших гендерних кордонів. Здатність виконувати роль основного годувальника – головна складова образу «справжнього чоловіка». Однак ця межа стає все менш жорсткою. В сучасному суспільстві роль основного годувальника перестала бути виключно чоловічою. Особливо яскраво

це проявилось в кризовий період 1990-х років. В умовах безробіття і матеріальних проблем саме жінки найчастіше беруть на себе відповідальність за фінансове виживання сім'ї. Відзначається і велика пристосованість жінок до нових економічних умов, і їх краща адаптація до ринку. У сучасному суспільстві статус годувальника мають як чоловіки, так і жінки. Головним фактором є наявність найбільшого доходу щодо інших членів сім'ї. Однак для чоловіка досить заробляти більше, ніж дружина, а для жінки потрібно ще здійснювати функцію розподілу сукупного сімейного доходу.

Роль годувальника залишається найважливішою частиною самоідентифікації чоловіка-сім'янина, але сьогодні це не веде до відтворення патріархальної сімейної влади, а передбачає певні домовленості між подружжям, що відповідають нормам егалітарної сім'ї. Характерно, що в умовах пострадянського ринкового суспільства такий договір часто вимагає і від чоловіка, і від жінки своєрідних жертв в ім'я інтересів сім'ї. Дослідження виявила «явну» і «приховану» частини подружнього договору. «Явний» договір передбачає закріплення за чоловіком ролі основного годувальника. При цьому його прихована частина полягає (найчастіше для людини освіченої і професійно-сформованої) у відмові від раніше обраного професійного шляху у ім'я сімейного благополуччя. При цьому чоловіки, що увійшли в роль основного добувача, змушені зійти з традиційного професійного шляху інтелігента. Жінки, навпаки, відмовляються від ролі основного годувальника (високооплачуваної роботи), але за ними залишається право обирати місце роботи як розвагу, можливість спілкування і т. п. Дружини, часто навчаються в тих же університетах, що і чоловіки, свідомо відмовляються конкурувати з чоловіками в сферах, де «робляться гроші». Така стратегія отримала назву «феномена взаємної жертви». Чоловіки заради того, щоб забезпечити сім'ю, відмовляються від професійної самореалізації. Дружини, навпаки, працюють заради самореалізації, але не претендують на високі заробітки. Але навіть найбільш авторитарно налаштовані чоловіки не намагаються сьогодні заперечувати право дружин працювати.

Таким чином, зміна ролі годувальника як гендерного кордону впливає не тільки на сімейні стосунки, а й на можливості розвитку кар'єри для чоловіків і жінок.

Іншою найважливішим гендерним кордоном є роль домашньої господині і виховательки дітей, що визначає жіночу ідентичність. Дана роль зазнала менше змін, ніж роль основного годувальника. Ця роль, як і раніше жорстко закріплена за жінкою. Серйозного перерозподілу домашніх обов'язків в сім'ях працюючих жінок фактично не відбулося. Ухвалення чоловіком для себе обов'язків відповідального за ведення домашнього господарства і вихователя дітей поки є рідкістю. Однак такі приклади зустрічаються все частіше, чому в нашій країні сприяє, зокрема, надання чоловікам права брати відпустку по догляду за дитиною.

Зміни сімейних гендерних ролей тягнуть за собою зміну інших гендерних кордонів. Перш за все це стосується меж, що визначають гендерну сегрегацію в професійній сфері. Жінки продовжують активно освоювати види трудової

діяльності, які традиційно вважалися «чоловічими». Зокрема, стверджується, що темп залучення жінок до підприємництва в шість разів перевищує темп залучення в цю сферу чоловіків.

Жінки набагато частіше дотримуються егалітарний поглядів на гендерні відносини, більш схильні змінювати кордони, що розділяють гендерно-закріплені сфери відповідальності. Чоловіки займають більш консервативну позицію.

## 10.6. Особливості жіночої кар'єри

В даний час абсолютна більшість гендерних досліджень специфіки кар'єрного процесу присвячені жіночій кар'єрі. Така ситуація склалася в силу ряду причин. Довгий час в якості норми вивчалася чоловіча поведінка, і в дослідженнях брали участь тільки чоловіки. Тому вважалось, що чоловіча психологія, чоловіча поведінка вивчені досить повно. Загальні особливості кар'єрного процесу представлялися достатніми для розуміння чоловічої кар'єри. Жіноча кар'єра розглядалася, скоріше, як виняток з правил, тому були потрібні додаткові дослідження. Стурбованість проблемами гендерної нерівності, порушення прав жінок також стимулювали дослідження саме жіночої кар'єри.

Дослідження жіночої кар'єри, які були проведені в кінці ХХ ст., виявили наступні відмінності:

- у жінок менше можливостей зробити кар'єру, ніж у чоловіків;
- жінки частіше працюють в традиційно жіночих галузях, де статус і рівень оплати праці доволі низькі;
- жінки недостатньо добре представлені на високих посадових і професійних рівнях;
- типово жіночі професії пропонують обмежені можливості зростання;
- інтелектуальні здібності жінок не визначають їх професійний успіх, жінки мають більш низькі домагання, ніж чоловіки з такими ж здібностями.

Можливості кар'єрного зростання і специфіка кар'єрного процесу жінок в сучасному суспільстві визначаються наступними факторами:

- обмеженнями, що накладаються жіночою гендерною роллю;
- особливостями сучасних гендерних відносин;
- діючими гендерними стереотипами, що формує «скляна стеля».

Розглянемо ці чинники докладніше.

### ***10.6.1. Обмеження, що накладаються жіночою гендерною роллю***

Традиційна жіноча гендерна роль обмежує сферу самореалізації жінки, припускаючи, що головним і навіть єдиним призначенням жінки є материнство, турбота про чоловіка і сім'ю, ведення домогосподарства. Суспільство (сім'я, однолітки, вчителі та ін.) заохочують жінок займатися певними видами діяльності, які відповідають їхньому гендеру, незалежно від особистих прагнень, потреб і здібностей жінок.

Традиційна жіноча гендерна роль протягом досить тривалого історичного періоду визнавалася відповідної природної сутності жінки.

Такі уявлення сформувалися на етапі традиційного суспільства. Наукове обґрунтування ці ідеї отримали ще в XVIII ст. в концепції «доброчесної матері», сформульованої німецькими філантропами під впливом поглядів Ж.-Ж. Руссо. Жінці ставиться роль слухняної дружини, турботливої матері і вмілої господині будинку. Концепція «доброчесної матері» знайшла широке поширення в Західній Європі. В нашій країні ця доктрина не стала домінуючою.

З 1860 року тема місця жінки в системі трудових ресурсів стала настільки актуальною, що в її обговорення включилися лідери всіх громадських і політичних рухів. До початку минулого століття сформувалися два основних підходи до вирішення жіночого питання. Для першого з них – марксистського, – було характерно розглядати жіночий рух як частину революційного. Другий підхід, декларував жіночий рух як ініціативну діяльність по самоорганізації в товариства, спілки, клуби. При всій своїй відмінності обидві позиції відстоювали ідею розширення сфери інтересів і активності жінок. Важливо відзначити, що, згідно з соціально-демократичної концепції, саме праця (і лише потім освіта) визначалася головною формою включення жінок в суспільне життя. Таким чином, в суспільстві широкого поширення набула точка зору, що життя жінки не повинна обмежуватися будинком і сім'єю.

Праці педагогів-просвітителів XIX ст. також свідчать про досить лояльне ставлення до прагнення жінок здобувати освіту і працювати. М. І. Михайлов у праці «Жінки, їх виховання і значення в сім'ї та суспільстві» стверджував, «будь-яке знання, що визнається корисним для чоловіка, має бути визнано корисним і для жінки». Він вважав, що «нав'язувати жінці з дитинства відоме обмежене коло діяльності так само безглуздо, як призначати хлопчикові бути інженером або медиком, тоді як при вільному розвитку його здатності звернулися б до справи, більш йому властивому, – до агрономії або історії». М. І. Михайлов закликав відкрити жінкам вільний доступ до всіх родів діяльності та вважав, що не слід боятися, що при цьому вони відмовляться від сім'ї і материнства. З його точки зору, сімейне виховання при залученні жінки в професійну діяльність тільки виграє, так як дитина з найперших років своїх бачитиме у відносинах батька і матері гармонію прав, обов'язків і дій.

Протягом усього радянського періоду в зв'язку з державною політикою, заснованої на ідеї рівності, праця визнається правом і обов'язком кожного громадянина, в тому числі і жінки. Можливість негативних наслідків зайнятості жінок в професійній сфері фактично не обговорювалася.

Цікаві погляди з цього питання у А. С. Макаренка. По-перше, він говорив про доцільність надання жінці можливості вибору: працювати чи ні. При цьому визнається небажаним, щоб жінка обмежувала себе тільки домашніми обов'язками: «Мати, яка виховує двох або трьох дітей вдома, робить велику державну і суспільну справу. І дорікати їй у тому, що вона не працює на заводі, ніхто не має права, але потрібно, щоб вона жила громадським життям». По-друге, А. С. Макаренко пов'язує успішність виховання дітей зі ступенем самореалізації батьків: «Батьки на очах у дітей повинні жити повним радісним життям, а батьки, які ... нудно добродійно жертвують собою заради дітей, – це найгірші вихователі».



За радянських часів жінці надавалася можливість працювати повний робочий день, але кар'єрні домагання визнавалися зайвими. Оптимальною для жінки вважалася нескладна робота в комфортних умовах, на якій жінка не надто втомлювалася (щоб зберегти сили для домашніх справ) і яка надавала можливості для вирішення в робочий час деяких питань ведення домогосподарства (наприклад, забезпечення сім'ї дефіцитними продуктами).

У пострадянський період, особливо в 90-і роки, названі соціологами періодом «патріархатного ренесансу», ставлення до кар'єрних домагань жінок стає ще більш критичним. Багато педагогів, філософів і психологів пишуть про жіночу кар'єру як про загрозу родині, причини кризи сім'ї. Однак ці заяви носять декларативний характер.

Сучасна жінка змушена постійно співвідносити стратегії своєї професіоналізації до вимог традиційної гендерної ролі. Це обмежує жінку у виборі шляхів самореалізації, а також є причиною внутрішньо особистісних конфліктів. Це часто призводить до того, що професійні цілі у жінок або відсутні, або постійно відсуваються, або досягнення їх переживається як занадто «проблемне». Співвідносячи професійні інтереси і домагання з гендерною роллю, жінки можуть вибрати такі *стратегії професіоналізації*:

- відмова від професіоналізації на користь гендерної ролі;
- підпорядкування професійних прагнень гендерної ролі;
- орієнтація на поєднання професійної і гендерної ролі;
- вибір професійного просування за підтримки сім'ї.

Ці стратегії або призводять до рольових перевантажень, або до відмови від професійної самореалізації.

Думка про те, що традиційна жіноча гендерна роль відповідає природним властивостям жінки, також виявилася дуже стійкою. Ця точка зору була піддана сумніву лише в кінці ХХ ст. Зокрема, К. П. Естес, присвятила свої дослідження виявлення архетипу первозданної жінки, прийшла до висновку, що істинними жіночими якостями є: гостра чутливість, відданість, витривалість, сила, глибока інтуїція, ретельна турбота про дітей, суспільства в цілому, здатність пристосовуватися до безперервно мінливих обставин, відвага, винахідливість. Сукупність цих якостей названі К. П. Естес «Первозданною жінкою», тобто істинними, природними якостями жінки. Цей архетип докорінно розходиться з уявленнями про «традиційної жіночності»: пасивної, залежної, слабкої істоти.

Проте, в сучасному суспільстві дія старих гендерних стереотипів ще залишається відносно сильною. Традиційна жіноча гендерна роль є одним з найбільш сильних обмежувачів успішності жінки в професійній сфері. Всі інші фактори, що перешкоджають розвитку жіночої кар'єри, так чи інакше пов'язані з впливом уявлень про традиційну жіночність.

#### **10.6.2. Рольове перевантаження і рольовий конфлікт працюючої жінки**

Сучасні гендерні уклади і контракти покладають на жінку основну відповідальність за виховання дітей і ведення домогосподарства, при цьому жінка найчастіше виконує також роль одного з основних годувальників в сім'ї.

Фактично жінка постійно працює в дві зміни: 1) поза домом (професійна діяльність) і 2) в будинку (ведення домогосподарства і виховання дітей).

Таке навантаження називають потрійним: робота + домогосподарство + діти. Це призводить не тільки до фізичних і психологічних перевантажень, але є причиною так званого рольового конфлікту працюючої жінки.

**Рольовий конфлікт працюючих жінок** – це внутрішньо особистісний конфлікт, що виникає внаслідок високої значимості для жінки успіху як у професійній діяльності, так і в сім'ї. Цей конфлікт є комплексом суб'єктивних негативних переживань, що виникають при негативній оцінці жінкою того, як вона справляється з суміщенням ролей в професійній і сімейній сферах.

Найбільш деструктивним елементом даного конфлікту є те, що виникає у жінки почуття провини, часто виникає *синдром супержінки*. Даний синдром проявляється в прагненні «мати в житті все» і домагатися високої успішності у всіх сферах одночасно: кар'єра, заміжжя, виховання дітей. Оскільки досягнення такого високого рівня успішності досить ускладнене, у жінок формується почуття провини, яке відрізняється високою стійкістю і множинністю сфер спрямованості: по відношенню до чоловіка, дітей, самій собі.

Рольове перевантаження може приймати також форму *«кризи подвійної ідентичності»* (сімейно-професійної ідентичності). Ця криза була досліджена як явище, що знайшло особливо широке поширення в суспільстві в 90-і роки, коли суспільство поставило перед жінкою майже нездійсненну задачу: відповідати позасімейній моделі поведінки (професійна зайнятість поза домом) при одночасному збереженні патріархатної системи уявлень про жіночність і жіноче призначення (справжнє призначення жінки – сім'я, шлюб, діти). В таких умовах формування життєвої стратегії стає вельми скрутним. З одного боку, у жінок з дитинства формується мотивація досягнення, а з іншого – страх успіху, почуття провини за успішність (це не жіночно!). Дане протиріччя було закладено в радянській парадигмі гендерної соціалізації, і різко загострилося під час переходу до ринкового суспільства, проявивши не просто як конфлікт, а саме як криза.

В 90-ті роки ця криза переживалася в тій чи іншій мірі важко більшістю жінок, стаючи серйозною психологічною перешкодою для самореалізації. Зовні він нерідко проявлявся як неприйняття успішних жінок і прагнення знецінити їх успіх, а також як підозрілість до тих, хто домогся кар'єрного просування. Таким чином, криза подвійної ідентичності є не тільки внутрішньо-особистісним, але і міжособистісним конфліктом, що проявляється в постійній (хоча і, як правило, прихованій) боротьбі між успішними і неуспішними жінками.

У другій половині 90-х років в суспільстві сформувалася нова система цінностей, в центрі якої знаходиться ідея особистого успіху. Для жінок ця ситуація позначається як «зміна долі». Засвоєння жінками цінності особистого успіху і їх переорієнтація з життєвої стратегії виживання на «стратегію досягнення» знижує ймовірність переживання кризи подвійної ідентичності.

Таким чином, рольове перевантаження небезпечно не тільки як перенапруження, а й як причина конфліктів і кризових станів.

### **10.6.3. Психологічні чинники, що стримують жіночу кар'єру**

Серед психологічних факторів, що стримують досягнення жінками успіху в кар'єрі, зазвичай називають: брак впевненості в собі і страхи; особливості каузальної атрибуції і особливості організаційної поведінки.

### *Невпевненість в собі і страхи*

Більшість авторів, які досліджували причини меншої успішності жінок у порівнянні з чоловіками, вважають однією з основних проблем жінок невпевненість в собі. Невпевненість в собі в істотному ступені обумовлена дією засвоєних гендерних стереотипів, які стверджують, що кар'єра – не жіноча справа, що жінка не володіє для професійної успішності достатніми здібностями.

Для жінок характерно переживання трьох страхів: страху невдачі, страху успіху і страху ризику. З них специфічно жіночим визнаний страх успіху.

#### *Страх успіху (мотив уникнення успіху)*

Даний термін передбачає, що в ситуаціях суперництва, особливо коли в них задіяні значущі чоловіки, у жінки з'являється відчуття тривоги (страху), що вона може добитися успіху. М. Хорнер вважала, що цей мотив виникає через очікування негативних наслідків успіху (наприклад, втрати жіночності, втрати друзів). Жінка потрапляє в подвійний глухий кут: вона боїться не тільки того, що зазнає невдачі, але й того, що доб'ється успіху. Страх успіху – це результат традиційного жіночого соціалізації. Цей страх обмежує прагнення жінок до індивідуальних досягнень і конкуренції з чоловіками. Страх успіху сприяє формуванню почуття провини і спонукає відмовлятися від досягнень.

Страх успіху може проявлятися як страх лідерства. Відзначено, що страх лідерства проявляється у жінок не тільки в дорослому, а й в дитячому віці.

Дослідження уявлень молодих жінок про успіх показало, що прояв страху успіху у жінок має свою специфіку. Зокрема, були виявлені дві основні стратегії досягнення життєвого успіху, названі «самореалізація» і «самозахист». Перша включає вищу освіту, цікаву роботу, професійні досягнення (кар'єру), планування особистого життя, участь в громадських справах. Друга передбачає вищу освіту, шлюб, високий зарібок, кар'єру. Дослідження показало, що шведські жінки більшою мірою орієнтовані на самореалізацію, а вітчизняні – на самозахист. На думку авторів дослідження, причина цієї відмінності не в більшій «сучасності» одних і «традиційності» інших і не в тому, що наші жінки в більшій мірі схильні до страху успіху. Справа в тому, що в Швеції жінки живуть в умовах, де і сім'я і суспільство підтримують їх професійну і особистісну самореалізацію. Більшість вітчизняних жінок розраховують тільки на сім'ю: батьківську або подружню.

Іншим фактором, що стримує досягнення успіху жінками, визнана *специфіка каузальної атрибуції успіху і невдачі*. Відповідно до теорії когнітивної атрибуції мотивації досягнення Б. Вейнер, люди з високим ступенем успішності відрізняються тим, що схильні брати на себе відповідальність за власні досягнення (вважають, що досягли успіху завдяки власним здібностям, наполегливій праці та т. п.). Особи ж з низьким ступенем успішності схильні приписувати свої успіхи зовнішнім причинам (везінню, дій інших людей тощо), а невдачі – внутрішнім причинам (браку здібностей). Гендерні дослідження показали, що жінки схильні приписувати причини своїх успіхів зовнішнім чинникам (наприклад, везінню), а невдач – внутрішнім, демонстрували особливості каузальної атрибуції, характерні для людей з низькою успішністю. Чоловіки ж демонстрували протилежну тенденцію.

Ряд чинників, стримуючих кар'єрне зростання жінок, відносяться до *особливостей організації поведінки*: жінки більш пасивні в плануванні кар'єри, менш орієнтовані на змагання і конкуренцію, що обумовлено характером їх соціалізації.

#### **10.6.4. «Скляна стеля»**

Серед соціальних чинників, що перешкоджають кар'єрі жінок, найбільш часто згадується «скляна стеля». **«Скляна стеля»** – це штучно створені бар'єри, засновані на забобонах, які не дозволяють кваліфікованим працівникам, в першу чергу жінкам і представникам національних меншин, просуватися по службі і займати керівні пости в організаціях.

Ця метафора означає, що в багатьох організаціях існує як би невидима стеля (неофіційні обмеження), вище якої жінки не можуть просунути по кар'єрних сходах.

Основними складовими «скляної стелі» є наступні соціальні установки:

1. Призначення жінки – турбота про сім'ю та ведення домашнього господарства. Кар'єра – справа чоловіків.

2. Жінка за своєю природою не володіють необхідними діловими якостями, що дозволяють домогтися успіху в кар'єрі; жінки є менш цінний людським капіталом в порівнянні з чоловіками.

3. Кар'єра несумісна зі щасливим особистим життям.

Проведені дослідження показали, що перераховані вище соціальні установки, складові структури «скляної стелі», поширені і в нашому суспільстві, але вони не сприймаються більшістю і не є дуже жорсткими. Сильнішу прихильність цим установкам виявляють чоловіки, жінки ж поділяють їх порівняно рідко. Однак слід врахувати, що важливі рішення про кар'єрне просування співробітників в організації частіше приймають саме чоловіки, так як вони зазвичай займають ключові керівні пости.

Разом з тим можна відзначити інші складові «скляної стелі», які є більш значущими в нашому суспільстві. Головним з них слід визнати думку про те, що кар'єрні домагання жінок несумісні з повноцінним виконанням функції виховання дітей.

Дослідження засвідчують, що кожна четверта жінка-керівник і підприємець відзначали, що рідні і близькі не схвалюють їх спосіб життя і не підтримують кар'єрні домагання. Більшість з цих жінок повідомили, що і самі відчувають почуття провини, так як вважають, що час, який вони проводять на роботі, вони забирають у своїх дітей. Таким чином, в даному випадку соціальний тиск поєднується з внутрішньою переконаністю, що робить дану установку особливо сильною.

Дану установку можна віднести саме до «скляної стелі», оскільки кар'єрні орієнтації жінок не визначають однозначно проблем сімейного виховання, а також мають позитивні наслідки для дитячо-батьківських відносин.

#### **10.6.5. Люди, які перешкоджають кар'єрі жінок**

Кар'єрі жінок надають перешкоду люди – носії традиційних гендерних стереотипів і забобонів. Такі зустрічаються серед керівників, колег і підлеглих (як чоловіків, так і жінок).

*Чоловіки-керівники.* Вони за ступенем причетності до гендерних стереотипів діляться на три групи:

1. «Динозавр». Це традиційний патріархальний менеджер, який вважає, що місце жінки – будинок, що жінки не здатні впоратися з роллю лідера в світі чоловіків.

2. «Двоголовий монстр» – менеджер, який намагається догодити обом сторонам. З одного боку, такі керівники співчують жіночим проблемам, а з іншого, дотримуються патріархальних поглядів. Окремі дослідники вважають, що даний тип найбільш поширеним.

3. «Освічений чоловік» – керівник, який вільний від традиційних стереотипів щодо працюючих жінок.

Представники 1 і 2 типу є серйозною проблемою для жіночої кар'єри.

Таблиця 10.6.1

Основні перешкоди для жіночої кар'єри в сфері бізнесу (по М. Фузеевою)

ПЕРЕШКОДИ	РЕКОМЕНДАЦІЇ
1. Жінці потрібно зробити в кілька разів більше для досягнення того ж результату, якого домагається чоловік, реально роблячи менше.	Працювати більше. Шарлотта Уїттон (мер міста Оттави в середині минулого століття) навіть кількісно оцінила вказану розбіжність у зусиллях: «Щоб жінки не робили, їм потрібно зробити вдвічі більше, ніж чоловікам, щоб це було оцінено хоча б наполовину». При цьому доцільно фіксувати всі досягнення в портфоліо. Фіксуйте, і це буде оцінено.
2. Жінці в бізнесі не дозволяється прояв емоцій, які прощаються чоловікам.	Треба стримувати гнів, обурення, (особливо, коли вас спеціально провокують на емоції, щоб продемонструвати вашу слабкість). Але не треба «гасити» емоції, коли вони спрямовані на творчість, є виручкою і джерелом нових ідей. А чоловікам-керівникам доцільно нагадувати, що механізм генерації ідей у жінок і чоловіків різний.
3. Чоловіки не вірять, що є жінки, які можуть на одному рівні з ними розбиратися в технічних питаннях.	Жінка повинна знати в кілька разів більше, ніж чоловік
4. Якими б словами чоловік-керівник не хвалив свою підлеглу, він в дуже рідкісному випадку буде просувати її по кар'єрних сходах, якщо є близькі за потенціалом претенденти-чоловіки.	Практично нічого зробити не можна, тільки працювати і боротися «за місце під сонцем»

Жінка в сфері бізнесу зустрічає на шляху до кар'єрного успіху чотири основні перешкоди і дає рекомендації щодо їх подолання:

*Чоловіки-підлеглі та колеги.* Основними упередженнями чоловіків є наступні:

- чоловіки думають, що жінкам не вистачає впевненості в ролі лідера;
- чоловік боїться, що жінка-керівник не володіє реальною владою;
- чоловіки думають, що жінки не вміють вести справи;

- більшість чоловіків вважають, що стиль керівництва жінок зайве суворий і жорсткий;

- чоловіки відчують себе ніяково перед жінкою-керівником;

- чоловіки вважають, що втрачають обличчя, підкоряючись жінці;

- чоловіки вважають, що жінки схильні з усім погоджуватися, і тому думають, що ними керують некваліфіковані менеджери.

*Жінки.* Вони також можуть створювати перешкоди. Вище було відзначено, що рольовий конфлікт і криза подвійної ідентичності мають наслідком неприязне ставлення до успішних жінок і навіть відкрити чи приховану боротьбу з ними.

Жінки, що займають в організації високі пости, діляться на дві категорії:

1. «Бджолині матки» – це жінки, які все життя боролися з перешкодами, що заважали їм робити кар'єру. У цій боротьбі вони досягли успіхів, але пожертвували заради досягнення своїх цілей особистим життям, жіночністю і т. п. Їм подобається бути єдиними в організаціях. Вони не вітають конкуренцію з молодими, розумними, красивими молодими жінками.

2. «Співчуваючі жінки» – це жінки-керівники, які вважають, що успішні жінки повинні допомагати один одному.

Представники першого типу є серйозним стримуючим фактором в кар'єрі.

#### **10.6.6. Фактори, що сприяють успіху кар'єри жінок**

Поряд зі стримуючими факторами діють і фактори, що сприяють просуванню жінок. Фактори, що визначають успіх жіночої кар'єри, можна розділити на наступні групи: вплив батьківської і подружньої сім'ї, організаційні чинники, особистісні чинники.

Одним з найсильніших чинників, який визначає успішність кар'єри жінки, є вплив батьківської сім'ї.

Батьківська сім'я суттєво впливає на формування кар'єрних орієнтацій жінок. Дослідження показали, що велике значення має те, хто з батьків мав на дочок більший вплив. Жінки, які відчували переважаючий вплив батька, його авторитет, мають більш високий рівень орієнтації на професійну компетентність, у них сильніше виражено прагнення до просування, успіху, вони менш схильні до співпраці, частіше вибирають «чоловічі» сфери професійної діяльності і домагаються більш високого матеріального і соціального статусу. Жінки, на яких більший вплив чинила мати, мають більш високий рівень кар'єрної орієнтації на служіння, виявляють прагнення до соціальної кооперації, бажання піклуватися про інших людей, вибирають традиційно жіночі сфери професійної діяльності.

Особливо важливими є такі особливості батьківської сім'ї:

1. *Зайнятість матері.* Доньки, матері яких працюють, частіше бувають орієнтовані на кар'єру і досягають успіху в кар'єрі, ніж доньки домогосподарок. Це відбувається тому, що працююча мати надає для доньок рольову модель, а також модель інтеграції сімейних і професійних ролей. Крім того, діти в сім'ях, де матері працюють, в меншій мірі віддані гендерним стереотипам і, отже, в меншій мірі обмежені у виборі життєвого шляху.

Дослідження також показали, що працюючі матері надають великого значення вихованню у дітей незалежності. Вони не тільки сприяють кар'єрному

успіху дочок, але і не чинять на них жорсткого тиску в напрямку відповідності традиційної гендерної ролі. Наприклад, такі матері не схильні до зайвого втручання в особисте життя доньок, вони не спонукають нав'язливо доньок зустрічатися з чоловіками, виходити заміж, народжувати дітей і т. п.

Успіхи матері в здійсненні кар'єри мають для її дітей соціалізоване значення: вчать дітей ставитися до людини незалежно від його статевої приналежності як до творчої індивідуальності, яка має свободу вибору і необхідними для здійснення цього вибору якостями. Матері, які не задоволені своєю кар'єрою, можуть стимулювати дочок досягти більш значних успіхів, ніж вони самі. Вибір кар'єри у жінок, як правило, не повторює в точності вибір їх матерів, але пов'язаний з тією інформацією, яку вони засвоюють від матері.

*2. Підтримка батька.* Батько також слугує рольовою моделлю і джерелом підтримки для своїх доньок. Його думка і підтримка мають особливо велике значення, коли дівчата і жінки працюють в нетрадиційній для жінок сфері.

В переважній більшості кар'єро-успішні жінки є старшими дітьми в повних одно-двохдітних сім'ях, де батьки мають високий освітній і соціо-професійний статус. Сформовані в батьківській родині високі життєві стандарти, прагнення до досягнень і незалежності орієнтують дочок на успішну побудову кар'єри. При цьому, особливо важливі «нетрадиційні» установки матері щодо ролі жінки в суспільстві, а також підтримуюча поведінка батька.

*Подружжя родина* також має велике значення як фактор, що впливає на успішність жіночої кар'єри, адже тип подружньої сім'ї, характер розподілу влади в ній визначають для жінки можливість самореалізації в професійній сфері.

Сприятливі умови для реалізації кар'єрних домагань жінок формуються в егалітарній сім'ях, насамперед двухкар'єрних. Для даного типу сім'ї характерно те, що обоє орієнтовані на професійні досягнення. Головною ж особливістю двухкар'єрного шлюбу визнається сильна ідентифікація жінок з професійною роллю. Подружжя в таких сім'ях зазвичай мають високий рівень освіти і кваліфікації. Подружжя дотримуються схожих цінностей. При цьому значимість сім'ї для них дуже висока. В двухкар'єрних сім'ях подружжя зазвичай намагаються самостійно виховувати дітей. Найчастіше такі сім'ї мають одну дитину і рідко – більше двох. Дітей дружини народжують після того, як міцно утвердяться у своїй кар'єрі. Жінки частіше, ніж в традиційних сім'ях, працюють повний робочий день (це основна умова їх професійної успішності). Чоловік для них – джерело підтримки в кар'єрних досягненнях. У двухкар'єрних сім'ях можливі і проблеми, зокрема, в разі конфлікту кар'єрних інтересів і планів подружжя (наприклад, якщо кар'єра одного з подружжя вимагає переїзду, що ускладнює розвиток кар'єри іншого, або коли кар'єри обох членів подружжя одночасно вимагають фінансових вкладень). Найчастіше проблеми пов'язані також з розподілом обов'язків по догляду за дітьми.

*3. Організаційні чинники.* Найважливішими організаційними факторами, що позитивно впливають на розвиток кар'єри жінок, є вільна від дискримінаційних практик кадрова політика організації та заходи щодо підтримки сім'ї.

Крім того, дослідники жіночої кар'єри відзначають значення *впливу кар'єро-успішних наставників і керівників*.

Слід підкреслити значимість для успіху в кар'єрі позитивного прикладу керівників тієї ж статі. Керівники-жінки є для жінок об'єктом ідентифікації, вчителями. Вони своїм прикладом стимулюють прагнення до успіху в підлеглих.

Особливе значення для успіху жіночої кар'єри має встановлення конструктивних контактів з безпосереднім керівником, менеджерами вищої ланки і так званим покровителем. Під покровителем розуміється досвідчений керівник, що відноситься до самих владних і впливових осіб в організації, який зацікавлений у співпраці з перспективними співробітниками і в їх професійному просуванні.

### ***Особистісні чинники, що визначають успішність жіночої кар'єри***

Основними умовами успіху жіночої кар'єри вважає такі особистісні якості, навички та особливості організаційної поведінки:

1. *Розвиток природних здібностей і таланту*. До специфічних жіночим здібностям можна віднести:

- орієнтацію на людей;
- прагнення до побудови відносин;
- емоційний інтелект, заснований на симпатії і співчуття;
- інтуїтивний інтелект;
- творчий інтелект.

Жінкам рекомендується розвивати навички об'єднання людей в команди, впровадження інновацій, постійно займатися самоосвітою і навчанням співробітників. Особливе значення надається придбанню навичок подолання страху успіху. Жінка домагається успіху, спираючись на сильні жіночі якості, а не наслідуючи чоловікові.

2. *Підвищення престижу влади (жінок)*. Під цим розуміється, перш за все, подолання дії гендерних стереотипів. Жінка повинна позбутися власних упереджень і дозволити власний рольовий конфлікт. Вона також повинна вміти протистояти забобонам інших людей: колег, підлеглих, топ-менеджерів. Для цього рекомендується вимагати до себе справедливого ставлення, сформувати образ непересічної жінки, відмовитися від виконання «типово жіночих» обов'язків в організації (підшивати документи, друкувати, замовляти їжу, планувати вечірки і т. п.).

У відносинах з підлеглими слід знайти баланс між м'якістю (підтримкою, співчуттям) і жорсткістю (об'єктивністю, вимогливістю). Значення надається обережності в особистих відносинах і недопущення сексуальних домагань.

Для того щоб домогтися влади, жінка повинна добре знати формальну і неформальну структуру організації і глибоко розуміти корпоративну культуру. Їй слід зосереджуватися на перспективну роботу (вибирати ту роботу, яка приведе до успіху) і уникати безперспективної. Необхідно також співпрацювати з людьми, налаштованими на успіх. Для реалізації влади необхідно використовувати владні ресурси: посаду, зв'язки, інформацію, здібності, внутрішні ресурси (харизму, емпатію – все, що підтримує і надихає інших



людей). Жінці рекомендується крім непрямих методів впливу на інших використовувати і прямі (не соромитися використовувати владу безпосередньо).

Для завоювання довіри і влади важливими умовами є:

- пошук підтримки керівника;
- створення умов влади, тобто команди, системи зв'язків, в яку входять керівники, колеги, підлеглі, а також зовнішні для організації особи (постачальники, клієнти та ін.);
- пошук необхідних джерел ресурсів та інформації;
- поділ влади (делегування повноважень);
- вибір найкоротшого шляху до успіху;
- ефективне регулювання криз і змін;
- розумний ризик;
- реалізація найпомітніших завдань;
- вміння діяти так, як ніби вже володієш владою і довірою.

3. *Зв'язок через гендерні відмінності.* Жінка повинна розуміти гендерні відмінності і враховувати їх при взаємодії з чоловіками. Важливо вміти перебудовувати свої навички спілкування на діловий лад, щоб бути зрозумілою чоловікам. При цьому вельми важливо дотримуватися адекватну дистанцію в професійному спілкуванні.

4. *Досягнення стратегічних результатів.* При цьому для жінки вельми важливим визнається вдосконалення навичок ведення переговорів.

5. *Планування успіху і визначення пріоритетів.* Більшість жінок, які домоглися успіху, мають одну спільну рису: вони визначилися з тим, що їм потрібно в житті, і зосереджуються на тому, що їм потрібно зробити, а не на тому, чого немає. При плануванні кар'єри важливо ототожнювати себе з успішними людьми і подолати страхи. Важливо також уникнути недооцінки себе.

6. *Баланс пріоритетів.* Прагнучи досягти успіху в різних сферах життя, жінці потрібно вміти розставляти пріоритети і раціонально керувати часом (розвивати навички тайм-менеджменту). Велике значення надається навичкам використання сучасних засобів зв'язку та інформаційних технологій.

7. *Позбавлення від стресу.* Навички управління стресами мають для жінок більше значення, ніж для чоловіків, так як жінки відчують потрійне рольове навантаження.

8. *Контроль над сильними емоціями.* Для жінки особливо важливо навчитися свідомо керувати своїми емоціями, так як саме емоційність вважається однією з перешкод жінок до успіху.

9. *Активність.* Кар'єрний успіх вимагає активності, але жінок відповідно до традиційної гендерної ролі з дитинства вчать проявляти пасивність і слухняність. Тому жінкам важливо розвивати навички активної поведінки.

10. *Спілкування зі складними людьми.* Необхідно розвивати комунікативні навички. До складних людей можна віднести менеджерів, колег і підлеглих, чия поведінка відноситься до наступних типів: «принижують», «грубі», «зарозумілі», «ігнорують», «інтригани», «обманщики» і т. п.

Успішність поєднання професійних та сімейних ролей визначається наступними психологічними якостями: товарицькість, впевненість в собі, сміливість, радикалізм, співпраця, інтелект, оптимістичність, рефлексивність, чутливість до економічних та політичних ситуацій, упевнений стиль взаємодії з підлеглими, висока мотивація досягнень тощо.

Жінці для досягнення успіху в бізнесі недостатньо просто бути «зіркою», вона повинна стати «музою». Вона повинна не тільки виявляти компетентність, лідерські якості, але і бути здатною надихати. При цьому надихати не тільки підлеглих, але також рідних і близьких.

Деякі дослідники описують типи успішних жінок, серед яких виділяють:

1. «Кандидати в майстри» (молоді жінки, які починають кар'єру і прагнуть зробити її як можна швидше);
2. «Успішні керівники» (жінки зрілого віку, які піднялися на найвищі щаблі службової драбини);
3. «Вільні художники» (жінки, схильні до творчості, виклику, підприємництва);
4. «Сестри милосердя» (жінки з орієнтацією на служіння);
5. «Жриці науки» (жінки, які реалізують себе в академічній сфері).

Сьогодні, на відміну від недавнього минулого, можна говорити не про окремих осіб, а про декілька типів жінок-політиків, що свідчить про зміну гендерних кордонів. Зокрема, окремі дослідники виділяють чотири таких типи:

1. *«Експерт»*. Представниця цього типу відрізняється врівноваженістю, є фахівцем високого класу в будь-якій професійній області. Політика для неї – ще одна сходинка до професійного самовдосконалення та самореалізації. Як правило, у неї вдало складається особисте життя. Вона обов'язкова, відповідальна, з нею люблять працювати. Вона йде в політику заради справи, якою займається, щоб реалізувати свої наукові або громадські інтереси. Це тип, який прагне не стільки до лідерства, скільки до співпраці.

2. *«Громадський діяч»*. Головна риса цього типу – включення в суспільні процеси і зацікавленість ними. Для такої жінки характерно «чоловіче» прагнення до лідерства. Лідерство важливо для неї з політичної точки зору. Ставлення до таких жінок з боку оточуючих викликають протиріччя.

3. *«Революціонерка»*. Представниці цього типу, як правило, починають займатися політичною діяльністю ще в юності. Вони йдуть в політику, відкинувши все особисте і «чисто жіноче» (сім'я, любов, діти, шлюб). Ставлення до таких жінок досить критичне, особливо з боку політиків-чоловіків.

4. *«Зірка»*. Йде в політику, щоб бути в центрі уваги і як жінка, і як особистість. Самовираження стоїть на першому плані, хоча політичні інтереси теж присутні. Ставлення до представниць даного типу насторожене.

Найбільш стабільний в політиці вважається перший тип, але його представниці поки затребувані на другій і третій ролях. Вони не є політичними лідерами. Причиною неуспіху представниць четвертого типу є їх невміння працювати в команді.

Таким чином, розвиток жіночої кар'єри визначається дією безлічі соціальних (зовнішніх) і психологічних (внутрішніх) факторів, які як сприяють,

так і перешкоджають кар'єрі. Значимість цих факторів для різних типів кар'єри також різна.

#### **10.6.7. Особливості розвитку жіночої кар'єри різних типів в сучасних умовах**

##### **Кар'єра домогосподарок**

Прихильники цієї точки зору визнають роль домогосподарки саме кар'єрою на тій підставі, що такі жінки зайняті повноцінною, соціально корисною і досить важкою трудовою діяльністю. Роль домогосподарки передбачає повну відмову від професійної діяльності та присвячення себе сім'ї і дому.

До специфічних особливостей даної ролі можна віднести наступні:

- жінка не має власного джерела доходу і економічно залежить від інших членів сім'ї (найчастіше чоловіка);
- основною і єдиною сферою самореалізації жінки є сім'я: створення домашнього комфорту, виховання дітей, ведення домашнього господарства, турбота про чоловіка;
- в нашій країні сучасні домашні господині працюють жінками (матері і бабусі працювали), тому їм є у кого безпосередньо перейняти досвід виконання даної соціальної ролі.

Домогосподарки не уявляють собою однорідний соціальний шар. Їх можна розділити на дві групи: добровільні (свідомо вибрали цей тип кар'єри) і вимушені (стали домогосподарками в силу обставин проти свого бажання).

До добровільних домогосподарок відносяться жінки, які свідомо прагнули до даного соціального статусу: хотіли не працювати, а присвятити себе сім'ї, вихованню дітей. Найчастіше це дружини підприємців і керівників. Їх сім'ї мають відносно високий рівень доходів, домогосподарства досить великі.

При цьому варто зазначити, що поширене уявлення про цих жінок як про соціально-благополучних є не зовсім вірним. Багато хто з жінок-домогосподарок відчувають незадоволеність власним життям, але при цьому соромляться своїх почуттів, тому що вважають, що повинні, навпаки, бути щасливі. Незадоволеність відчувають навіть ті жінки, чиєю мрією завжди була роль дружини і матері. Основна проблема домогосподарок полягає в тому, що вони присвячують себе обслуговуванню інших членів сім'ї, а «мати власну особистість їм не належить». Інша проблема полягає в тому, що ці жінки відчувають себе «викинутими за борт» життя: знаходяться в стороні від найважливіших подій в житті суспільства і тому не відчувають себе повноцінними людьми.

У науці був введений спеціально термін для позначення фрустрації, пережитої домашніми господарками – «синдром домогосподарки». Виділяють наступні джерела стресу домогосподарок:

- почуття соціальної ізоляції;
- постійну увагу, яку вимагають маленькі діти;
- громадська думка, яка передбачає, що домогосподарки ведуть безтурботне життя;
- зниження престижності домашньої праці;

- виснажлива одноманітна праця, яка ніколи не закінчується.

Високий рівень стресу домогосподарок робить негативний вплив на їх здоров'я. Користь роботи для здоров'я жінок більш явно виражена, якщо жінка не заміжня і без дітей, або коли чоловіки допомагають їм по господарству, а також якщо жінки працюють в доброзичливій обстановці.

Пояснення цих відмінностей в рівні здоров'я працюючих і непрацюючих жінок дала теорія акумулювання ролей. Відповідно до цієї теорії, людина, яка грає багато соціальних ролей одночасно, хоча і відчуває велике напруження, отримує можливості для самореалізації. У разі провалу в одній з ролей вона не переживає життєвої кризи, так як у неї залишається можливість реалізувати себе в інших ролях. Хатня господарка має одну сферу самореалізації. У разі невдачі в цій сфері (або завершення виконання основних функцій, наприклад, коли діти стають дорослими) вона відчуває крах усього життя. Працюючі жінки можуть компенсувати невдачі в одній сфері (наприклад, сімейній) успішністю в іншій (професійній).

Ряд досліджень, проведених в кінці ХХ ст., показали, що домогосподарки мають більш низьку самооцінку і більш схильні до депресії, ніж працюючі жінки.

*Кар'єра вимушеної домогосподарки* багато в чому схожа з кар'єрою добровільної домогосподарки. Однак мають місце і відмінності.

Вимушені домогосподарки – це жінки, які бажають працювати, але з тієї чи іншої причини (маленькі діти, проблеми зі здоров'ям, багатодітна сім'я і т. п.) не мають можливості реалізувати це прагнення і припинили пошук роботи. Рівень життя їх сімей зазвичай знаходиться на середньому рівні або нижче (позначається недолік другого годувальника в сім'ї). Домогосподарства частіше за все не дуже великі.

Вимушена домогосподарка спочатку незадоволена своїм соціальним становищем, так як її образ життя відрізняється від бажаного. Невдачі при працевлаштуванні формують почуття неповноцінності, знедоленої людини. Незадоволеність життям посилюється матеріальними проблемами. Джерел стресу у цієї групи домогосподарок більше, ніж у добровільних домогосподарок.

Таким чином, кар'єра домогосподарки, незважаючи на узгодженість з традиційною жіночою гендерної роллю, не забезпечує вирішення проблем самореалізації. Жінка, яка обрала кар'єру домогосподарки, відчуває не менше труднощів, ніж працююча жінка.

Незважаючи на зазначені проблеми, не можна не визнати, що кар'єра домогосподарки має свої переваги:

- відповідність кар'єри домогосподарки вимогам традиційної гендерної ролі звільняє жінку від рольового перевантаження і конфлікту працюючої жінки;
- така кар'єра дозволяє багато часу проводити з сім'єю і дітьми.

### **Особливості розвитку перерваної кар'єри**

Ще одним видом жіночої кар'єри, що не припускає одночасного виконання ролей виховательки маленьких дітей і працюючої жінки є перервана кар'єра. Вона передбачає відмову від професійної діяльності але тільки на час народження і виховання дітей. Даний вид кар'єри являє собою якийсь компроміс між кар'єрою домогосподарки і звичайної для жінок дволінійною кар'єрою.

Проведені дослідження показали, що в нашому суспільстві перервана кар'єра має свою специфіку. На відміну від кар'єри домогосподарки, перервана кар'єра жінок в нашому суспільстві не є рідкісною. Перевагами цього типу кар'єри є:

- можливість поєднання самореалізації в двох основних сферах життя (професійної та сімейної);
- можливість повністю присвятити себе дітям, поки вони знаходяться в грудному та молодшому дошкільному віці;
- багато жінок відзначали, що перерва в кар'єрі дозволяє переосмислити своє життя, що допомагає згодом домогтися більшої успішності;
- під час перерви в кар'єрі жінка має можливість займатися самоосвітою.

Незважаючи на зазначені переваги, жінки в нашому суспільстві наважуються на досить коротку перерву в кар'єрі. Жінки відносять свою кар'єру до типу «перервана» в будь-якому випадку, якщо вони брали відпустку по догляду за дитиною (навіть якщо він тривав менше року).

Дослідження засвідчують, що планована (бажана) тривалість перерви у кар'єрі у більшості жінок досить коротка: менше трьох років. Найчастіше жінки вважають за краще не працювати 1-2 роки, а майже кожна десята висловлює бажання бути відсутнім на роботі не більше півроку. Охочих продовжити перерву понад три роки дуже мало.

Були виявлені також такі проблеми перерваної кар'єри:

1. Побоювання і навіть страх не знайти роботу. Колишнє робоче місце часто буває зайняте іншим працівником. Усе частіше стара робота не влаштовує саму жінку, у якої помінялися рівень домагань і життєві плани. Тому після перерви в кар'єрі багатьом доводиться починати все «з нуля».

2. Проблеми дискримінації жінок, що мають маленьких дітей. Жінки, які шукають роботу після виходу з відпустки по догляду за дітьми часто сприймаються як небажані працівники.

3. Проблеми адаптації. Після перерви в кар'єрі важко знову звикати до режиму праці, входити в робочий ритм. Зміни в змісті праці і формах роботи, що відбулися за час відсутності жінки на роботі, вимагають оволодіння новими навичками.

4. Багато жінок, чия кар'єра відноситься до типу «перервана», відмічають, що під час перерви в кар'єрі відбулося падіння самооцінки, а також сформоване стійке відчуття невпевненості в собі, скаржаться на депресивні стани, які тривалий час не долаються навіть після виходу на роботу.

Але щодо вирішення пережитих проблем більшість жінок даної групи займають досить активну життєву позицію. Зокрема, під час перерви в кар'єрі багато з них вживають заходів щодо саморозвитку. Це виражається найчастіше в прагненні підвищити освіту під час відпустки по догляду за дитиною. Багато хто також вважає бажаною надомну роботу в цей період.

Незважаючи на пережиті стреси, більшість жінок досить оптимістично ставляться до подолання проблем. Вони бачать позитивні наслідки випробовуваних труднощів, які полягають насамперед у перегляді поглядів на життя, здійсненні усвідомленого вибору свого професійного шляху, пошуку

покликання. Багато жінок відзначали, що з народженням дитини у них з'явилося прагнення до досягнення більшого, бажання працювати і заробляти самостійно.

В цілому можна відзначити, що жінки, орієнтовані на перервану кар'єру, демонструють більшу готовність самостійно протидіяти новим викликам, мають більш чітку життєву перспективу, ніж домогосподарки.

### **Особливості кар'єри жінок-керівників, кваліфікованих службовців та підприємців**

Основними різновидами дволінійної кар'єри жінок є кар'єра керівника, кваліфікованого службовця і підприємця. При цьому всі види дволінійної кар'єри припускають дію факторів, що розглянути при висвітленні даного питання раніше. Однак, як було вже зазначено, значимість цих факторів різна. Як показали дослідження, це перш за все пов'язано з тим, що різні види кар'єри надають різні можливості для узгодження інтересів сім'ї та кар'єри.

*Жінки-керівники* рідко вступають в шлюб до отримання першої вищої освіти і зазвичай не заводять дітей, поки не утвердяться в кар'єрі. Тому перша дитина у них нерідко з'являється в досить зрілому віці: 27-30 років.

У сім'ях жінок-керівників роль основного годувальника приблизно з однаковою частотою належить чоловікові, жінці і подружжю одночасно. Більшість жінок-керівників зараховують себе до основних (але не завжди єдиних) годувальників і відносять свої сім'ї до моделі двох годувальників / двох домохазяїнів або двох годувальників при державному догляді за дітьми. Професійна і сімейна сфери розмежовані. Вважається правильним чітке перемикання з ролі керівника на роль матері і дружини (на роботі відключатися від проблем родини, а вдома – від професійних проблем), хоча це вдається далеко не всім. Сім'ї жінок-керівників частіше є однокар'єрними (тільки дружина орієнтована на кар'єру).

Кар'єру більшості жінок-керівників можна віднести до кількох ліній нестабільності. Зокрема, кар'єра може починатися як професійна з роботи за фахом після закінчення вузу, але через два-три роки відбувається переорієнтація на посадові особи, посадову кар'єру. Будуючи свою кар'єру, жінки-керівники конкурують з чоловіками і прагнуть жити за чоловічими правилами. Жінки-керівники вважають невдалими обидва «типово-жіночих» сценарії поєднання кар'єри і сімейного життя: 1) початок кар'єри після того, як діти «встануть на ноги» і 2) перервану кар'єру. В обох випадках жінок не влаштовує відставання від чоловіків-однолітків як мінімум на три-шість років. Тому жінки-керівники прагнуть в разі народження дитини мінімізувати перерву і наблизити свою кар'єру до безперервної.

Для жінок-керівників характерно ще і те, що для успішної кар'єри їм часто буває недостатньо першої вищої освіти, тому вони змушені здобувати другу, а іноді і третю освіту (переважно в галузі економіки або менеджменту). Тому жінкам-керівникам доводиться поєднувати сімейне життя не тільки з роботою, але і з тривалим навчанням у вищих навчальних закладах. Найчастіше така підвищене навантаження має місце у віці 27-35 років (пора висунення і відповідальності за С. Н. Паркінсоном). Даний віковий етап є вирішальним як для професійної кар'єри (найбільш ймовірно посадове просування), так і для

сімейного життя (поява другої, а для багатьох – першої дитини). В цей час жінка відчуває максимальний тиск як з боку родичів, які зобов'язують її бути хорошою дружиною і матір'ю, так і з боку організації, що сприймає її як перспективного співробітника. Саме даний період більшість жінок-керівників вважають найважчим.

Жінки-керівники особливо часто відчують почуття провини або невдоволення собою через недостатню увагу до дітей. Особливо гостро це переживається, коли діти знаходяться в дошкільному і підлітковому віці.

Таким чином, для кар'єри жінок-керівників характерно наступне:

1. *Жінка-керівник*, що обрала традиційно чоловічий тип кар'єри, особливо гостро переживає внутрішньо-особистісні конфлікти. Рольовий конфлікт працюючої жінки ускладнюється ще й тим, що жінка приймає на себе і в сім'ї «чоловічі» обов'язки основного годувальника.

2. Має місце високе рольове перевантаження, посилене значним рівнем напруженості трудової діяльності.

3. «Скляна стеля» – це перш за все проблема жінок, які обрали кар'єру керівника.

*Жінки - кваліфіковані службовці* так само, як і керівники, рідко вступають в шлюб і народжують дітей до завершення навчання у вузі. Однак їх подальший життєвий шлях, як в сімейній, так і в професійній сферах, має істотні відмінності. Такі жінки прагнуть до стабільної дволінійної професійної кар'єри. Зазвичай їм подобається спеціальність, отримана у вузі, і вони готові займатися своєю роботою в одній організації протягом багатьох років. Тільки об'єктивні причини, викликані соціально-економічними змінами, змушують їх змінювати місце і профіль роботи, що переживається болісно. Але навіть в таких умовах кількість проб вибору професійного шляху рідко буває більше двох-трьох. Успіх професійної кар'єри зазвичай не пов'язаний з жорсткою конкурентною боротьбою. Крім того, перерва в трудовій діяльності не сприймається як істотна загроза кар'єрі. Тому жінки-кваліфіковані службовці набагато частіше, ніж жінки-керівники, беруть тривалий (трирічний) відпустку по догляду за дитиною. Зазвичай жінок з даним типом кар'єрних орієнтацій влаштовує отримана базова вища освіта. Згодом вони навчаються на курсах підвищення кваліфікації, постійно займаються самоосвітою, але набагато рідше, ніж жінки-керівники, проходять повний курс навчання в вузах. Найбільш напруженими етапами життя вони визнають періоди адаптації до нової діяльності: початок кар'єри (22-25 років) або періоди, пов'язані з вимушеною зміною сфер діяльності.

У сім'ях жінок-кваліфікованих службовців роль основного годувальника в абсолютній більшості випадків належить чоловікові. Жінки даної групи найчастіше відносять свої сім'ї до моделей, в якій годувальником сім'ї виступає чоловік. Вони чітко відокремлюють професійну сферу свого життя від сімейної. Сім'ї кваліфікованих службовців досить часто є двухкар'єрними, як гомогенними (у обох подружжя однаковий тип кар'єри), так і гетерогенними (подружжя реалізують кар'єру різних типів).

Таким чином, жінки, орієнтовані на професійну кар'єру, відчують рольовий конфлікт набагато меншої інтенсивності, ніж жінки-керівники. Їхня

професійна діяльність надає більше можливостей для узгодження інтересів сім'ї та кар'єри і в меншій мірі суперечить традиційній жіночій гендерній ролі. Дія «скляної стелі» на професійну кар'єру поширюється в меншій мірі, ніж на посадову.

*Жінки-підприємці.* Слід врахувати, що підприємці в суспільстві представляють собою відносно молодий і дуже неоднорідний шар. У 1990-х роках жінки були змушені освоювати нові види діяльності. Необхідність забезпечити сім'ю підштовхнула їх займатися підприємництвом.

Сім'ї жінок-підприємців, як і сім'ї жінок-керівників, найчастіше однокар'єрні. Жінки-підприємці в абсолютній більшості є основними годувальниками в сім'ї. Найчастіше вони відносять свої сім'ї до моделі сімейної економіки. Бізнес розглядається як сімейна справа, в якому беруть участь не тільки подружжя, але і інші родичі. У середовищі підприємців досить широко представлені також типи сімей, які є наслідком нового часу, зокрема, модель двох годувальників / найманої жінки-домогосподарки. Для більшості жінок-підприємців характерним є те, що вони вважають роботу частиною життя сім'ї (немає чіткого поділу між сімейною і професійною сферами життя).

Кар'єру жінок-підприємців найчастіше можна віднести до кількох ліній з множинними пробами. Багато хто починав «з низів» – човникового бізнесу, перепробувавши торгівлю різними товарами. Жінки-підприємці в порівнянні з жінками-керівниками та жінками-кваліфікованими службовцями надають менше значення турботи про власне освіту. Найскладнішими в житті вони вважають періоди адаптації до нових видів діяльності і нових соціально-економічних умов.

Гендерні кордони в сфері підприємництва через новизну цієї діяльності для нашого суспільства не є дуже жорсткими. Тому дія «скляної стелі» тут теж не дуже інтенсивна.

Разом з тим, сама підприємницька діяльність є досить стресовою. Вона пов'язана з численними ризиками і жорсткою конкуренцією, що призводить до значних психологічних перевантажень.

Таким чином, жінки, які реалізують різні види кар'єри, в тому числі сумісні з виконанням традиційної жіночої гендерної ролі (кар'єра домогосподарки і перервана кар'єра), переживають сильні стреси і відчують проблеми. У той же час кожен вид кар'єри має свої переваги і позитивні сторони.

## **10.7. Особливості чоловічої кар'єри**

Як це не парадоксально звучить, але в гендерних дослідженнях особливості жіночої кар'єри вивчені краще, в той час як чоловічий кар'єри приділялося вкрай мало уваги. Тому в науці визнається необхідність подолання цього дисбалансу.

Необхідність вивчення чоловічої психології і чоловічої кар'єри наступними причинами:

1. Хоча в цілому чоловіки користуються великим впливом, ніж жінки, існують чоловіки, і їх немало, які цим впливом не наділені;



2. Спілкуючись з сильними жінками, чоловіки часто відчувають серйозні труднощі;

3. Якість взаємин з оточуючими у чоловіків нерідко страждає через те, що ці відносини розгортаються в рамках, де не залишається місця для базової людської потреби – в психологічно глибоких, довірчі стосунки.

В якості основних проблем розвитку чоловічої кар'єри сучасною наукою відзначені наступні: обмеження, що накладаються традиційною гендерною роллю, а також проблеми неконструктивної поведінки.

### **10.7.1. Традиційна чоловіча гендерна роль і її обмеження**

**Чоловіча гендерна роль** – це соціальні норми, які містять приписи і заборони стосовно того, що чоловікам потрібно відчувати і робити. В сучасних умовах вона накладає суттєві обмеження на самореалізацію чоловіків у професійній сфері. Основними з цих обмежень є: норма успішності / статусу, норма твердості і норма антижіночності.

**Норма успішності / статусу** – це гендерний стереотип, який стверджує, що соціальна цінність чоловіка визначається величиною його заробітку і успішністю на роботі. Згідно з цією нормою, чоловік повинен робити кар'єру і заробляти багато грошей. Він повинен бути основним годувальником у родині. Саме роль основного годувальника є найважливішою частиною чоловічої гендерної ідентичності.

З цією нормою успішності пов'язаний цілий ряд обмежень для чоловіків:

- носій традиційної мужності часто не знає міри в прагненні до матеріального успіху і влади, не може задовольнятися тим, що має (хто-небудь завжди стоїть вище в службовій ієрархії, має більше грошей, влади, поваги тощо);

- особливу увагу, яку приділяє суспільство величини заробітку чоловіка як показника його значущості, обмежує можливості самоактуалізації: чоловіки схильні вибирати роботу і кар'єру в залежності від величини оплати, а не у відповідності зі своїми інтересами і схильностями. Багато чоловіків не люблять свою роботу, але не залишають її, мотивуючи це тим, що «моя сім'я не зрозуміє», «та професія, яка мені подобається, погано оплачується»;

- тиск даної норми є більш обтяжливим для тих чоловіків, на опіці яких знаходяться члени сім'ї. Найчастіше такий чоловік в родині сприймається виключно як «грошовий мішок»;

- обов'язок приносити в сім'ю великі гроші негативно впливає на виконання чоловіками батьківської ролі.

Багато чоловіків не можуть на сто відсотків відповідати нормі успішності і з цієї причини мають занижену самооцінку.

Інша складова чоловічої гендерної ролі – це **норма твердості**. Вона існує в декількох формах: фізичній, розумовій та емоційній.

**Норма фізичної твердості** – це стереотип мужності, згідно з яким чоловік має однаково володіти фізичною силою і високою біологічною активністю.

Дією цієї норми пояснюється популярність в наші дні бодібілдингу. Самооцінка чоловіків, які не є фізично сильними, але відчувають, що оточуючі

чекають від них саме цього, може сильно страждати. В цьому випадку чоловіки часто вдаються до наступних компенсаторних заходів:

- зловживають стероїдами для нарощування м'язової маси;
- категорично заперечують біль і відмовляються від медичної допомоги при фізичному нездужанні (деякі дослідники вважають це однією з причин меншої тривалості життя чоловіків в порівнянні з жінками);
- прояву насильства (для чоловіка, нездатного досягти успіху, насильство є єдиним способом відчувати себе сильним);
- безрозсудна, ризикована, агресивна, саморуйнівна поведінка.

Дія цієї норми часто призводить до неконструктивного у поведінці, яка не тільки обмежує можливості кар'єрного просування, але, руйнуючи здоров'я і соціальні зв'язки чоловіки, стає причиною краху кар'єри.

*Норма розумової твердості* – стереотип мужності, згідно з яким чоловік повинен бути знаючим і компетентним.

Чоловіки справді визнають, що вони чогось не знають і вважають за краще не питати поради. Людина, що намагається відповідати цій моделі, починає тривожитися, як тільки розуміє, що чогось не знає, відмовляється визнати свою неправоту і не може припустити, що хтось може знати більше. Це може заважати процесу збору інформації та породжує серйозні міжособистісні проблеми, що заважають кар'єрному росту.

*Норма емоційної твердості* – це стереотип мужності, згідно якому чоловік повинен відчувати мало почуттів і бути в змозі вирішувати свої емоційні проблеми без допомоги оточуючих.

За даними сучасної науки, чоловіки не менш емоційні, ніж жінки, але можуть бути менш експресивні, їм дозволено вираз тільки однієї сильної емоції - злості. Внаслідок цього чоловіки отримують меншу емоційну підтримку, мають менше справді близьких відносин. Це обмежує можливості чоловіки управляти стресами, в тому числі кар'єрними.

*Норма антижіночності* – стереотип, згідно з яким чоловікові слід уникати специфічно жіночих занять, видів діяльності і моделей поведінки. У деяких чоловіків проходження даної норми приймає форму феміфобії – страху здатися жіночними.

Дана норма обмежує чоловіків у виборі професії, а також робить їх недостатньо успішними в тих сферах діяльності, які вимагають прояву «жіночих» якостей: доброзичливість, уважне ставлення до інших людей, співпереживання, недомінантний стиль спілкування і т. п. Крім того, багато психологів відзначають, що ця норма заважає повноцінному виконанню батьківської ролі. Батьківська поведінка передбачає прояв ніжності, турботи, постійної емоційної підтримки. Така поведінка зазвичай зв'язується з жіночністю, і багатьом чоловікам воно дається важко.

Соціологи і психологи відзначають, що в даний час чоловіча роль переживає глибоку кризу, викликану змінами в суспільстві. Сьогодні від чоловіків очікується поведінка, що виходить за межі традиційної гендерної ролі. Виникла потреба реконструкції чоловічності. У 1992 р Левант висловив припущення, що «новий» чоловік буде: «Сильним, впевненим в собі і надійним.

Він буде демонструвати турботу, прагнучи до людей, роблячи для них щось і вирішуючи їхні проблеми. Він буде вміло вирішувати проблеми, у чому йому допоможе наполегливість. Він буде логічний, а в житті буде керуватися мораллю. Але йому не будуть чужі і емоції. Він буде надавати велике значення своєму емоційному життю і цінувати здатність висловлювати свої почуття словами ... Він буде розуміти емоції інших і навчиться читати їх найменші нюанси. Він буде чудово поєднувати роботу і любов ... Він буде таким батьком, про якого колись мріяв».

### **10.7.2. Проблема неконструктивної поведінки**

Переживаючи гендерно-рольовий стрес в разі невдачі в кар'єрі, чоловіки схильні проявляти неконструктивну поведінку, яка, в свою чергу, ускладнює кар'єрні проблеми. Сучасні соціологи і психологи пояснюють ці особливості чоловічої поведінки гендерними відмінностями в адаптації та подоланні труднощів.

Дослідники стверджують, що чоловіки схильні до подолання важких ситуацій, але не до пристосування до них. У зв'язку з цим, стикаючись з проблемою неможливості подолання (особливо якщо це поєднується з труднощами відповідності вимогам гендерної ролі, наприклад, виконання ролі основного годувальника), вони часто демонструють неконструктивну поведінку, що веде до переміщення на «соціальне дно». До такої поведінки належить:

- прагнення працювати тільки на високооплачувану роботу або ніде;
- прагнення працювати неодмінно за фахом або ніде.

Деморалізовані повторюваними невдачами чоловіки, на відміну від жінок, які не знижують, а, навпаки, нереалістично завищують планку своїх домагань – «будують повітряні замки». При цьому вони відмовляються від зовнішньої підтримки, яка розуміється як слабкість і загроза почуттю власної гідності.

Опинившись в ситуації неможливості законними способами досягти стандарту мужності, чоловіки вимушені доводити свою гендерну приналежність за допомогою так званої «компенсаторної» мужності, яка включає в себе емоційну і фізичну жорсткість, підпорядкування жінок і поведінку, пов'язану з ризиком.

**Компенсаторна мужність** – сукупність якостей, за допомогою яких чоловіки змушені компенсувати свою невідповідність загальноприйнятим стандартам мужності. Компенсаторна мужність часто приймає форму прагнення виглядати «крутим». Чоловік, намагаючись постати перед оточуючими беземоційним і безстрашним одинаком, насправді приховує під цією маскою почуття слабого внутрішнього контролю, недолік внутрішньої сили, відсутність стабільності, уражену гордість, зламану віру в себе і тендітну соціальну компетентність. Коли чоловік не відповідає одному з аспектів чоловічої гендерної ролі, він демонструє перебільшену мужність в іншій області.

Компенсаторна мужність може проявлятися по-різному. Зокрема, почуття власної неспроможності часто змушує чоловіків демонструвати мужність шляхом насильства, агресії. Іншим проявом компенсаторної мужності є норма «посилай все під три чорти і вперед». Ця норма підштовхує чоловіків до здійснення нерозважливих, ризикованих і агресивних дій з метою демонстрації

своєї мужності. Чоловіки поводяться ризиковано і саморуйнівно. У нашому суспільстві дуже поширене зловживання алкоголем.

Неконструктивна поведінка, що є наслідком невдач в кар'єрі, призводить до конфліктів, втрати роботи. В результаті навіть не дуже значні відхилення від нормального перебігу кар'єрного процесу можуть перерости в катастрофу.

### **10.8. Гендерний підхід в управлінні кар'єрою**

**Гендерний підхід** – це стратегія, що забезпечує врахування інтересів і досвіду жінок та чоловіків як невід'ємної складової планування, реалізації, моніторингу та оцінювання політики і програм у політичній, економічній, культурній і соціальній сферах для отримання жінками та чоловіками рівних благ.

Гендерний підхід передбачає, що відмінності в поведінці та вихованні чоловіків і жінок визначаються не стільки їх фізіологічними, біологічними, анатомічними особливостями, скільки соціально-культурними факторами. Він орієнтує людей на партнерську модель відносин. Відмінні риси даної моделі полягають в наступному:

- чоловіки і жінки розглядаються як рівноправні суб'єкти підприємництва, що володіють власною цінністю і готовністю до взаємних поступок;
- спілкування будується на рівних;
- в ситуації розбіжностей і конфліктів реалізується переговорна модель поведінки.

Питаннях управління кар'єрою повинна спиратися на гендерну стратегію України. Необхідність прийняття гендерної стратегії визначається соціальними проблемами, викликаними соціально-економічними та політичними перетвореннями в країні.

У сучасних умовах перед людьми відкрилися нові перспективи для широкого застосування людських здібностей. Але в той же час від людей потрібні високі адаптаційні можливості, які істотно відрізняються у чоловіків і жінок.

Жінки в силу ряду соціокультурних особливостей і традицій виявилися в більш скрутному становищі, ніж чоловіки. Хоча попередні роки дозволяли багато чого досягти в забезпеченні соціальної рівності по статі, проте жінки як і раніше залишаються в ряді найважливіших галузей життєдіяльності з недостатнім обсягом прав і можливостей.

У сфері економіки чоловіків, зайнятих на роботах, пов'язаних з підвищеним ризиком для здоров'я і життя, більше, ніж жінок; але жінки виявилися витісненими з високооплачуваних посад; на низькооплачуваних роботах жінки зайняті більше, ніж чоловіки.

Гендерна політика<sup>1</sup> повинна бути спрямована на подолання всіх форм і проявів дискримінації за статевою ознакою.

---

<sup>1</sup> Гендерна політика – це політика, що забезпечує рівність прав та можливостей жінок і чоловіків у суспільстві

Основні напрями державної гендерної політики визначає Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 року.

12 серпня 2022 року Кабінет Міністрів України схвалив Державну стратегію забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків на період до 2030 року та операційний план з її реалізації на 2022–2024 роки.

Стратегія гендерної рівності ні в якій мірі не може розумітися, як стратегія ліквідація гендерних відмінностей. Її головне призначення – створення політичних передумов і необхідних соціальних умов для найбільш повної реалізації природних здібностей жінок і чоловіків у всіх сферах соціального життя з метою забезпечення сталого розвитку суспільства.

Стратегія спрямована на об'єднання суспільства у розумінні цінностей прав і свобод людини, що забезпечуються та захищаються на основі принципів рівності та недискримінації для всіх жінок і чоловіків, хлопців та дівчат, на консолідацію дій центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, соціальних партнерів, громадських об'єднань, інших представників та представниць громадянського суспільства, закладів, установ та організацій різних сфер, приватного сектору тощо для реалізації міжнародних та національних зобов'язань щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків для сталого розвитку держави у всіх сферах.

Реалізація гендерного підходу в управлінні кар'єрою передбачає перш за все *відмова від дискримінаційних практик*. При цьому першорядне значення має забезпечення рівних можливостей при наймі та просуванні персоналу.

Кадрові рішення, що стосуються прийому на роботу та просування співробітників, повинні прийматися на підставі аналізу професійних якостей кандидатів. Технології та методи, використовувані при оцінці кандидатів, не повинні ґуртуватися за дискримінаційною позицію. Критерії, за якими відбувається оцінка, повинні бути обґрунтовані з точки зору їх впливу на ефективність професійної діяльності.

Для виявлення дискримінаційних практик при відборі та просуванні кадрів Р. У. Монді, Р. М. Ноу і Ш. Р. Премо рекомендують використовувати *коефіцієнт негативного впливу*. Даний коефіцієнт визначається за формулою:

$$ОВ = (nw : N w) / (n m : N m) \times 100 \% ,$$

де  $n w$  – кількість жінок, прийнятих на роботу (що отримали підвищення);

$n m$  – кількість чоловіків, прийнятих на роботу (що отримали підвищення);

$N w$  – загальна кількість жінок-кандидатів, які претендували на роботу (підвищення);

$N m$  – загальна кількість чоловіків-кандидатів, які претендували на роботу (підвищення).

*Якщо результат не перевищує 80 %, робиться висновок про наявність негативного впливу (наявності дискримінаційної практики).*

Наприклад, якщо протягом одного року в організацію звернулися в пошуках роботи 150 людей (100 чоловіків і 50 жінок), а були прийняті 40 чол.

(300 чоловіків і 100 жінок), то коефіцієнт негативного впливу визначається наступним чином:

$$OB = (10 : 50) / (30 : 100) \times 100\% = 66,67 \%$$

Отже, негативний вплив існує.

У разі виявлення негативного впливу в організації застосовується технологія набору (просування) співробітників вимагає ретельного аналізу та удосконалення.

Гендерний підхід передбачає створення рівних умов для кар'єрного просування чоловіків і жінок.

При плануванні кар'єри слід враховувати відмінності в типах кар'єри та кар'єрного процесу у чоловіків і жінок, а також відмінності факторів, що впливають на успішність чоловічої та жіночої кар'єри.

*При плануванні кар'єри жінок* необхідно звернути особливу увагу на наступні питання:

- узгодження етапів кар'єри жінки з етапами життєвого циклу сім'ї (народженням дітей, значущими етапами у вихованні дітей та ін.), а також етапами кар'єри чоловіка. Це дозволить уникнути опору членів сім'ї кар'єрному росту жінки, буде сприяти зниженню рольового перевантаження і знизить вірогідність формування синдрому супержінки;

- обґрунтування оптимальної тривалості перерви в кар'єрі. Це дозволить запобігти надмірному розвитку конфлікту працюючої жінки, а також уникнути стресу, викликаного неузгодженістю між бажаною і реальною перервами в кар'єрі;

- пошук можливостей поєднання відпустки по догляду за дитиною до рішення задач професійного зростання а (самоосвіта, телеробота тощо). Це буде сприяти підвищенню у жінки впевненості в собі і в своєму майбутньому, що важливо в разі перерваної кар'єри.

*Планування кар'єри чоловіків* вимагає особливої уваги до профілактики чоловічого гендерно-рольового стресу і гендерно-рольового конфлікту. Для цього на етапах кар'єри, що не припускають високої оплати праці, рекомендується передбачити можливість додаткових джерел доходу (без відмови від основного виду професійної діяльності як сфери самореалізації). Ці заходи сприятимуть також профілактиці неконструктивної поведінки. При плануванні кар'єри чоловіків також слід узгодити етапи кар'єри з етапами життєвого циклу сім'ї, звертаючи увагу на ті періоди, коли до чоловіка пред'являються підвищені вимоги як до основного годувальника в сім'ї (поява дітей, необхідність фінансових витрат на забезпечення кар'єрного зростання дружини і т. п.).

Гендерний підхід у відношенні розвитку кар'єри персоналу спрямований на створення умов, так само сприятливих для розвитку як чоловічої, так і жіночої кар'єри. Першорядне значення тут має формування організаційної культури, орієнтованої на гендерну рівність, що не допускає дію «скляної стелі», вільної від дії гендерних стереотипів, що обмежують професійний розвиток і самореалізацію чоловіків і жінок.

Для *розвитку кар'єри жінок* представляються особливо важливими:

- заходи, спрямовані на підвищення сумісності сім'ї та роботи (гнучкі умови праці та гнучкі робочі місця та ін.);
- антистресові програми, що дозволяють знизити вплив рольового перевантаження;
- оволодіння практичними навичками тайм-менеджменту (у зв'язку з рішенням проблем перевантаження, рольового конфлікту працюючої жінки).

Кар'єрне консультування жінок з питань кар'єри має передбачати надання допомоги у вирішенні проблем невпевненості в собі, подоланні страхів, оптимізації відносин з людьми і сприяють кар'єрі жінок.

Для розвитку чоловічої кар'єри важлива профілактика неконструктивної поведінки, в тому числі антистресові програми і розвиток навичок самоврядування стресом, а також розвиток комунікативних навичок.