

СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ГЕНДЕРНИМИ КОНФЛІКТАМИ

Батрин Н.В.

Кафедра ділової комунікації та організаційної поведінки
Тернопільський національний економічний університет

Діяльність будь-якої організації – це низка виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин. Організація – це живий організм, який має свою будову, кожен складовий якого має своє місце і функцію, організм, який існує серед інших собі подібних і бореться за своє існування, де рушійними силами та джерелами життєвої енергії є реальні люди з притаманними їм чеснотами та недоліками, пристрастями та інтересами.

Протиріччя в організаціях існують на різних рівнях – всередині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації чи між організаціями. Форми прояву цих протиріч та способи їх розв'язання можуть бути різноманітними. Протиріччя можуть розв'язуватися цілком природним шляхом через вирішення проблем та питань, що виникли. Проте часто гострота протиріч набуває такої сили, коли вони починають набувати форми конфліктів.

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників [7, 171]. Гендерні конфлікти – це конфлікти, спричинені протиріччями між нормативними уявленнями про особливості поведінки чоловіків та жінок та небажанням чи неможливістю особистості чи групи людей відповідати цим уявленням (вимогам). Будь-який гендерний конфлікт базується на статево-рольовій диференціації, що існує в будь-якому суспільстві. На всіх рівнях функціонування соціальної реальності гендерні конфлікти породжуються диференціацією гендерних ролей [6, 357].

Оскільки сукупність морфологічних і біологічних характеристик визначаємо терміном „стать”, то, відповідно, соціально детерміновані уявлення про чоловіка й жінку – терміном „гендер”. Гендерна диференціація – це процес, у якому біологічні розходження між чоловіками і жінками наділяються соціальним значенням і вживаються як засоби соціальної класифікації [11].

Середній менеджер затрачає на вирішення конфліктних ситуацій біля 25 % робочого часу за даними МакКоннона у статті „Намордник для конфлікта” (російською). Таким чином, 100 менеджерів, які заробляють 40 тис. фунтів стерлінгів на рік, витрачають час на конфлікти, і цей час коштує компаніям 1 млн. фунтів. Звісно в Україні конфлікти коштують дешевше, але тільки тому, що українські менеджери заробляють менше. Та вони можуть наздогнати британських менеджерів за рахунок 70 %, а то і 80% робочого часу, що витратиметься на неуміле вирішення конфліктів. Тому для менеджерів, які хочуть бути ефективними на своїх робочих місцях, теоретичні знання про природу, типологію, причини виникнення та технології усунення конфліктів є цікавими, корисними та необхідними [10].

Матеріали, подані у таблицях, відображають той факт, що питання гендерних конфліктів є актуальними в українському суспільстві.

Таблиця 1. Оцінка експертами актуальності для українського суспільства проблем гендерної нерівності [10]

Варіанти відповідей	В середньому за масивом	Чоловіки	Жінки
Ні, є актуальніші проблеми	36	49	28
Важко сказати, актуальна чи ні	20	28	14
Так, це дуже актуальна проблема	43	21	58
Інші	1	3	-

Таблиця 2. Розподіл відповідей експертів на запитання: «Оцініть, якою мірою робота, котру Ви виконуєте, стосується забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок?» [10]

Варіанти відповідей	Чоловіки	Жінки
Дуже пов'язана	33	42
Частково пов'язана	45	35
Зовсім не пов'язана	14	21
Важко відповісти	8	2

Таблиця 3. Розподіл відповідей експертів на запитання: «Як Ви вважаєте, чи потрібно українським жінкам активізувати власні зусилля для поліпшення свого становища в суспільстві?» [10]

Варіанти відповідей	В середньому за масивом	Жінки	Чоловіки
Так, потрібно	70	81	56
Ні, не потрібно	13	7	21
Важко відповісти	16	12	22
Немає відповіді	1	-	1

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони говорять про наявність протиріччя, яке виникає в процесі соціальної взаємодії, що полягає у протидії суб'єктів конфлікту та зазвичай супроводжується негативними емоціями. Необхідно відмітити найважливіші положення даного визначення:

- У конфлікті завжди існує протиріччя, зіткнення відмінних поглядів, інтересів, потреб, цінностей, мотивів.
- Сутність конфлікту полягає не стільки у виникненні і існуванні протиріччя, скільки в способі його вирішення.
- В психологічному плані конфлікт для його учасників супроводжується негативним емоційним станом, негативним відношенням один до одного.
- Неминучість виникнення суперечностей є виявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку.

Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками. Як правило, в організаціях і керівники, і рядові співробітники розглядають конфлікт як явище негативне. І справді, конфлікт – це розрив нормальних, усталених відносин та виробничих процесів. Тому і є поширеною думка про те, що конфлікт – це явище негативне, деструктивне, подразливе і неприємне, це те, чого слід боятися та уникати. Більшість керівників прагнуть того, щоб не допустити виникнення конфлікту або пом'якшити його перебіг на момент виникнення. Як правило, це призводить до того, що протиріччя зберігаються, але “тікають у підпілля” й набувають форми хронічної напруженості та потенційного конфлікту. Більшість керівників вважає, що наявність конфліктів - це ознака неефективності діяльності колективу, організації, поганого управління. Але насправді конфлікти не лише можливі, а іноді й бажані. Адже “конфлікт” означає зіткнення. І це може бути і зіткнення ідей, що демонструє співробітників як тих, які не є мовчазними і бездумними виконавцями чужої волі і наказів, а тих, хто має особисту думку, власну позицію, готових до плідного співробітництва, пошуку рішень. Головне для менеджера - навчитися керувати конфліктом, знати закономірності його розвитку та шляхи його вирішення.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Тут вступає у силу ще один з основних законів філософії - закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований).

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- **учасників конфлікту** (дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);
- **об'єкту конфлікту** (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- **рушійної сили** - інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови.

Усі конфліктні ситуації розподіляються за ознакою результатів:

а) **функціональні** - такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;

б) **дисфункціональні** - паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних і залучених ресурсів.

Існує чотири основних типи конфлікту за змістом:

а) **Внутрішньоособовий** (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він водночас підпорядковується.

б) **Міжособовий конфлікт**. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, світогляду, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;

в) **Конфлікт між особою та групою**. Причини - дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо;

г) **Міжгруповий конфлікт**. Організації складаються з формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп [7, 174].

Основні причини виникнення конфлікту.

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін);
- відмінності у цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);
- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- відмінності в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
- відмінності у досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов [7, 176].

На макрорівні гендерні конфлікти є соціальними конфліктами, в основі яких лежить боротьба між соціальними групами за реалізацію власних цілей. На макросоціальному рівні гендерні конфлікти розглядають як конфлікти інтересів, зокрема, боротьбу жінок за вищий статус у суспільстві.

Необхідно пам'ятати що, гендерні ролі - це ролі, зумовлені диференціацією людей в суспільстві за ознакою статі. Гендерні відмінності (від англ. gender — стать) – це відмінності, пов'язані зі статтю, часто виступають причинами конфліктів через психофізіологічні відмінності, розходження інтересів, цінностей та підходів до вирішення проблем. В Таблиці 4 відображені відмінності цінностей українських жінок та чоловіків [10].

Таблиця 4. Перелік найважливіших цінностей для українських жінок та чоловіків [10]

Цінності	Для чоловіків	Для жінок	Місце в системі цінностей чоловіків	Місце в системі цінностей жінок
Створення сім'ї	49	80	2	1
Матеріальне забезпечення сім'ї	52	35	1	7
Щастя дітей	40	77	5	2
Власне здоров'я	43	40	4	4
Відвертість у взаєминах	32	39	6	5
Постійна робота	44	19	3	9
Спокій у родині	21	41	10	3
Професійне зростання	31	8	7	13
Власне помешкання	23	14	9	11
Цікава робота	20	16	11	10
Зовнішній вигляд	9	37	16	6
Кохання	11	34	15	8
Харчування	21	6	10	15

Категорія гендера не постійна, оскільки прямо залежить від історичних та культурних норм, які у різний час домінують в суспільстві. Прикладом може слугувати становище жінки. В усіх розвинених країнах жінки активно задіяні у сфері найманої праці (30 – 50 %), тоді як в країнах з невисоким рівнем індустріалізації їх зайнятість сягає лише 20 – 30 %.

Об'єктивна ж тенденція в умовах і способі життя жінки за останні десятиліття істотно змінилася. Жінка стає членом ще однієї, крім сім'ї, соціальної спільноти – виробничого колективу. Це породжує низку нових соціальних та моральних проблем. Жінки прагнуть гармонійно поєднувати сімейні та професійні обов'язки. Але сімейно-побутові функції залишаються переважно за ними. Виникає конфлікт

між професійною роботою і сімейним клопотом, який проявляється в подвійній завантаженості жінки, погіршенні її фізичного і психічного здоров'я, негармонійному способі життя, та який призводить або до звільнення з роботи, або зменшення домашнього навантаження.

Рівність жінки та чоловіка у правах в багатьох аспектах є декларативною. Жінки зазнають дискримінації у підвищенні кваліфікаційного рівня, кар'єрному зростанні. Дуже гостра проблема – працевлаштування жінки. Внаслідок різкого спаду виробництва розпочався вплив робочої сили, особливо жінок, за межі країни. Гендерна рівність поки що існує переважно формально. Для того, щоб реалізувати всі можливості наукового і виробничого потенціалу, необхідно спрямувати зусилля на створення нових гендерних стереотипів, які краще відповідатимуть вимогам сучасності, але не будуть нівелювати мораль та відповідальність перед своєю совістю, дітьми, суспільством.

Найяскравіший прояв гендерної нерівності на ринку праці - це той факт, що, незважаючи на досить високу професійну й освітню підготовку жінок, їхня заробітна плата становить 65—70 відсотків від заробітної плати чоловіків. Гендерну нерівність у сфері праці добре ілюструє низький рівень представництва жінок у вищих ешелонах влад, дискримінація при наймі на роботу, нерівність в оплаті праці перешкоди просуванню по службі, недостатня кількість жінок на керівних посадах і їх надлишок виконавчих посадах низької і середньої ланки, наявність «чоловічих» і «жіночих» професій, заборона на професії (в Кодексі Законів про працю України в ст. 174-177 вказані професії, заняття якими жінкам не рекомендується і допускається лише у виняткових випадках), різні системи підготовки кадрів для чоловіків і жінок, сексуальна експлуатація (робота для жінок як сексуального об'єкту – фотомоделі, дівчата для супроводу), сексуальна домагання на робочому місці, проблема подвійної зайнятості жінок (втома від поєднання домашньої і професійної праці).

Способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації - загострення досі прихованих суперечностей чи втручання сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил. Це, зокрема:

1. Ухилення - мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

2. Згладжування - тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

3. Примус - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями, втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

4. Компроміс - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовільняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть

на взаємні уступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

5. Вирішення конфлікту - найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні уступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень [6, 301].

Важливо знати і наслідки конфліктів:

- утворення підгрупи (у боротьбі за лідерство чи сфери впливу);
- вимушене або стихійне усунення одного або декількох членів групи;
- вибір „козла відпущення” – агресивна розрядка напруги, спрямованої на одну людину або меншість;
- організаційні зміни в групі;
- поява або зміна керівника;
- зміна способу управління (від авторитарного до демократичного, і навпаки);
- розпад групи та її ліквідація (найрадикальніший спосіб зняття напруги) [6].

Таблиця 5. Методика вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми:

Послідовність дій

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановіть причину проблеми, а не зосереджуйтесь на боротьбі з її наслідками).
2. Після з'ясування суті проблеми, розгляньте варіанти її вирішення, які б влаштували, певною мірою, всі зацікавлені сторони.
3. Сконцентруйте увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента.
4. Створіть атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив.
5. Під час спілкування прагніть досягти результату, при цьому не здавайте власних позицій, але й враховуйте конструктивні зауваження іншої сторони.

Профілактичні заходи по попередженню конфліктних ситуацій повинні полягати в творчому спрямуванні діяльності колективу на виконання поставлених перед ним задач, в правильній розстановці кадрів, створенні атмосфери дружби, товарищескості, взаємодопомоги, нормального морально-психологічного клімату. При цьому рекомендується виходити з того, що роль керівника полягає в тому, щоб створювати умови, за яких людина б не тільки працювала, але і змогла б затвердити себе в колективі як особистість. З метою запобігання конфліктів у робочому колективі досить важливо дотримуватися гендерної культури. Гендерна культура — сукупність статево-рольових цінностей у суспільних сферах буття та відповідних до них потреб, інтересів і форм діяльності, зумовлених суспільним устроєм, менталітетом народу, інституціями тощо [11].

Література:

1. Бородкин Ф.М. Коряк Н.М. Внимание: конфликт.- М., 1989.
2. Вернер Зигерт. Руководить без конфликтов.— М., «Экономика», 1990.
3. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М. «Стрингер», 1992.
4. Джини Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев, «Внешторгиздат», 1991.

5. Зигер В., Ланг Л. “Руководить без конфликтов” М, 1990.
6. Комінко С.Б. Курант Л.С. Психологія в менеджменті. – Тернопіль: Поділля, 1999. – 395 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – Київ: Кондор, 2003. – 293 с.
8. “Конфликт со знаком “плюс” журнал “Бизнес” № 3, 4, 1994.
9. “Разрешение конфликта” журнал “Кентавр” № 4, 1994.
10. Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві. Інститут соціології НАНУ. Центр соціальних експертиз. Київ, 2007.
http://www.un.org.ua/files/gender_2006.pdf
11. Словарь гендерных терминов. Редактор кандидат филологических наук А. А. Денисова.
<http://www.owl.ru/gender/alphabet.htm>