



Женщина-директор в деловой и частной жизни¹

Алла Чирикова

В российском обществе продолжают претерпевать существенные изменения не только формы хозяйственной деятельности, но меняется и сознание людей. Однако некоторые представления и установки относительно деловой жизни женщин остаются под влиянием социальной и культурной инерции.

Причины невостребованности женщины как топ-менеджера серьезны и неслучайны. С одной стороны, это, безусловно, связано с трудностями управления предприятиями в современных условиях, а с другой – обусловливается феноменом культурной инерции, которая препятствует вытеснению патриархальных стереотипов (что не может не влиять на общий уровень и масштабы женского лидерства в России). Важную роль играет также незаинтересованность директорского и политического истеблишмента в поиске новых стратегий руководства. Экономическое положение России делает эту задачу не просто важной, но ключевой в ситуации ориентации на нетрадиционные ресурсы «выживания» отечественных предприятий.

В данной статье перед нами стояла задача проанализировать, как женщины – топ-менеджеры акционерных предприятий – преодолевают сложности адаптивного периода перехода к рынку и помогают своим предприятиям достигать экономического роста, как сами они меняются в процессе выхода на лидерские позиции и как оценивают собственный уровень успешности.

В процессе исследования мы пытались понять, на примере успешных предприятий, руководимыми женщинами-менеджерами, насколько мужские стратегии хозяйствования отличаются от женских, как женщины меняют стратегические ориентиры в условиях рыночной экономики, как пристраивают свою внутреннюю политику относительно команды и персонала, какие но-

¹ Исследование проводилось при поддержке Программы RSS (1081/1999) Института «Открытое Общество» и при поддержке РГНФ (00-003-0134а).

вые стратегии поведения используют при взаимодействии с властью, деловыми партнерами; каков их уровень транзакционных издержек по сравнению с руководителями-мужчинами. Это позволило бы нам научно беспристрастно оценить потенциал женщин-руководителей, их преимущества и недостатки по сравнению с мужчинами-руководителями.

Таким образом, «принцип управленческой реальности и эмпирического соответствия» должен превалировать над «принципом сложившихся представлений» хотя бы потому, что устойчивые и не подвергаемые сомнению убеждения время от времени должны проверяться исследователями на «прочность».

Нами был осуществлен анализ материалов 162 интервью и тестов более 700 работников предприятия, проведенных с мужчинами и женщинами: директорами, членами управленческих команд, работниками. Использованный метод глубинного интервью позволял строить беседу с респондентом, максимально учитывая не только цели проводимого исследования, но и интересы и возможности самого человека, давшего согласие на беседу. Определенная речевая стилистика, целенаправленность и нежесткая структура интервью позволяли максимально приблизиться к системе смыслов тех лиц, с которыми оно проводилось. Я была максимально ориентирована не просто на получение информации, а на взаимный диалог, при котором собеседнику отводилась активная позиция. В практике научных исследований технику подобных интервью иногда называют интерактивной. Подобные интервью ставят своей целью максимальное раскрепощение респондента. В данном случае это было особенно важно, так как представители элитных групп, имеющие обширный опыт общения со СМИ, выстраивая собственную систему психологической защиты, обычно прибегают к стереотипным конструкциям. Кроме этого, они обладают широким набором технологий, позволяющих им «не говорить правду», что, учитывая их профессиональные функции, бывает вполне оправданным.

Таким образом, схема интервью с лидерами предприятий представляла собой скорее некий ориентир, задающий респондентам требуемый уровень глубины и рефлексивности и рассчитанный не столько на получение однозначных сопоставимых ответов, пригодных для последующей количественной обработки, сколько на максимальную актуализацию размышления, на то, чтобы в ходе интервью спровоцировать респондентов на собственное импровизированное «мини-исследование» затронутых проблем. Подобная методика была, хотя и трудоемка, но эффективна для выявления «пространства смыслов» изучаемых лиц.

Само предложение «поработать над проблемами» стало для директоров своеобразным «вызовом» и помогло, тем самым, добиваться как согласия на интервью, так и необходимого для наших целей уровня вовлеченности и интеллектуальной активности при ответах на вопросы.

Еще раз повторю: в ходе интервью я не ставила перед собой задачи обязательно придерживаться единообразной схемы, а пыталась максимально актуализировать «пространство преимуществ респондента», рассматривая его не только как человека информированного, но и способного выступить экспертом по отношению к своему предприятию.

При анализе полученных материалов я использовала, во-первых, не только модель «типизации позиций» респондентов, а, во-вторых, пыталась оце-



нить прежде всего «разнообразие» подходов, что позволило выйти за привычную схему анализа «повторяемости оценок». В этом смысле тексты интервью давали возможность увидеть широкую палитру оценок, от вариативности которых я не стремилась избавиться, а наоборот. Это дало возможность увидеть исследуемые проблемы в комплексе, оценить границы вариативности исследуемых ситуаций и позиций. Иногда в ходе интервью я применяла «провоцирующие технологии», для того чтобы оценить устойчивость и последовательность позиций, высказываемых респондентом. Если высказанные суждения отличались противоречивостью, я возвращалась к заданной теме вновь «с другой стороны», чтобы оценить, является эта противоречивость случайной, или она – результат внутренней позиции респондента.

Мужчины и женщины в иерархии управления предприятием: количественные и качественные оценки

Ответ на вопрос о том, какова доля женщин в общем количестве топ-менеджеров российских компаний, не является простым и однозначным. Национальная статистика пока еще не является «гендерно ориентированной», что позволило бы судить о реальном представительстве женщин и мужчин на руководящих должностях в компаниях. Нам приходится опираться на данные отдельных выборочных исследований и на оценки экспертов.

Доля женщин-директоров в составе российского директорского корпуса – около 10 %. Это позволяет говорить о том, что процесс рыночных реформ привел, с одной стороны, к стабилизации численности женщин-директоров в тех отраслях, где женщины традиционно занимали лидирующие позиции; с другой, – к появлению «женской прослойки» в составе директоров на предприятиях, где требовалось кризисное управление.

В советский период тотальное неравенство в завоевании женщиной руководящих позиций на предприятии воспринималось как вполне закономерное явление, официальная доктрина. Хотя партийное руководство страны в демонстративных целях пропагандировало «победы» женщин в управлении предприятиями, реально оно не рассчитывало на их способности и возможности.

Процесс рыночных преобразований способствовал тому, что женщины более активно стали проникать в узкие сегменты рынка труда и, прежде всего, в малый и средний бизнес. Однако пополнение женщинами директорского корпуса вновь образованных АО происходило замедленными темпами. По данным 1996 года около 22% предприятий «нового» малого бизнеса в Москве возглавляли женщины. Руководители бывших государственных предприятий, ставших акционерными обществами, сохраняли настороженное отношение к женскому менеджменту, предпочитая «сильное мужское руководство». Доля женщин в этом секторе росла медленнее в сравнении с частным предпринимательством. Так, по данным Института социологии (1996), доля женщин в директорском корпусе составляла 8–11%, а в ряде отраслей с традиционно мужской занятостью (строительство, транспорт) – 1%.

Несмотря на некоторые позитивные тенденции, характерные не только для столичных городов, ситуация с привлечением женщин к руководству приватизированными предприятиями, остается противоречивой. *Оценки*

экспертов в шести регионах России позволяют сделать заключение, что доля женщин в составе топ-менеджеров, скорее стабилизировалась, нежели нарастает. Но наблюдаются некоторые отраслевые различия. В пищевой, легкой, химической промышленности рыночные отношения способствовали оттоку женщин с позиций среднего менеджмента в частный бизнес, в то время как доля топ-менеджеров несколько увеличилась или стабилизировалась. Так считают свыше 70% опрошенных экспертов.

Похоже, что эти оценки адекватно отражают текущие процессы удержания женщинами своих позиций, хотя здесь стоит помнить о том, что имеющиеся данные социологических исследований носят локальный характер и различаются от региона к региону.

Согласно данным самарских социологов (Самарцева, Фомина, 2000), за женщинами в этом регионе остаются такие традиционные направления деятельности как пищевая, швейная промышленности, сфера бытового обслуживания, в то время как сфера торговли товарами, дающими высокие прибыли (продажа автомобилей, производство металлоизделий), остается за мужчинами. Показателен тот факт, что новые сферы деятельности, такие как, например, информационный бизнес, активно осваиваются женщинами. Таким образом, у женщин остается возможность проникать в новые сектора бизнеса, как правило, имеющие интеллектуальный характер, или «брать на себя» груз кризисных предприятий, причем таких, которые не являются привлекательными для бизнесменов.

Мужской и женский стили лидерства: двойной репертуар успешного менеджера

Эффективность лидерства в зависимости от пола обсуждается исследователями не один год. Диапазон мнений колеблется от точки зрения, что женщины не эффективны в лидерской роли, до признания даже большей их эффективности по сравнению с мужчинами. Большинство зарубежных исследований не обнаруживает различий в эффективности лидерства между мужчинами и женщинами в целом, но принимает во внимание ситуационную специфику проявлений лидерства – в одних ситуациях и ролях более эффективны мужчины, в других – женщины (Nieva, Gutek, 1982, 2).

В экспериментальных исследованиях замечено, что мужской стиль более эффективен в структурированных ситуациях, при решении простых задач, либо в ситуациях с высокой степенью неопределенности; а женский – в рутинных условиях. Имеет значение также уровень руководства: на высшем – предпочтительнее мужчины, на средних – женщины (Eagly et al, 1995, 17).

В исследовании А.Л.Журавлева, В.А.Хашченко и Н.Н.Хашченко при изучении влияния фактора пола на формирование стиля руководства производственным коллективом были выделены директивный, коллегиальный и попустительский компоненты стиля руководства. Исследователями были сделаны выводы, что фактор пола определяет различную выраженность основных компонентов и типов индивидуального стиля руководства, тем самым обуславливая его эффективность. У женщин преобладают *комбинированный* и *промежуточный* стили. Комбинированный стиль, сочетающий в себе



директивный, коллегиальный и попустительский компоненты, обеспечивает женщинам-руководителям большую, по сравнению с мужчинами, социально-психологическую эффективность. К формированию «директивности» и «попустительства» в стиле руководства женщин приводит низкая выраженность педагогических и коммуникативных качеств личности. Высокий уровень развития этих качеств определяет развитие коллегиального компонента (Журавлев и др., 1989, 74).

Ставя вопрос об особенностях мужского и женского лидерства, я склонна разделить позицию, согласно которой принципиальных отличий в мужском и женском менеджменте нет, хотя есть некоторые особенности, обусловленные разницей психологической структуры личности у мужчин и женщин.

Несмотря на большую «ситуативность» женского менеджмента по сравнению с мужским, женщина эффективно реализует не только «стратегии выживания», но и «стратегии развития», хотя и выстраивает более осторожные отношения со своими партнерами и избегает слишком «рисковых» решений (Чирикова, 1998а, 112). Однако это не означает, что женщина не умеет рисковать. На вопрос о том, как часто приходится рисковать в своей работе, характер ответов у директоров разного пола существенно не отличался.

Свыше 70% опрошенных мужчин менеджеров, работающих под началом женщин, удовлетворены женским руководством и не хотели бы смены управления. Более 40% опрошенных к числу недостатков женского менеджмента относят его жесткость, а совсем не мягкость, как это принято считать.

Сравнительный анализ мужского и женского менеджмента позволяет говорить о том, что женщины-директора не только не проигрывают мужчинам как менеджеры, но иногда действуют более успешно. За счет чего им удастся достигать подобных результатов? Как показали данные исследований, проведенных с помощью оценочных шкал и других тестовых методов, женское лидерство опирается на более комбинированные стратегии и включает в себя больший набор «техник», нежели у мужчин менеджеров. Полученные нами результаты фактически подтверждают данные Т. Фоминой и О. Самарцевой, собранные по такой же методике, но на меньшей выборке (Самарцева, Фомина, 2000, 74).

Согласно нашим данным, которые в основном повторяют и уточняют результаты самарских социологов, в стилях управления женщин отмечается смещение в сторону фратерналиста (лидер) и партнерства (координатор), которые отличаются меньшей дистанцией власти, нежели патернализм (хозяин) и бюрократизм (начальник). Но партнерству в «женском» варианте больше присущи формальные отношения, а фратернализму – неформальные.

Исследование с помощью теста Блейка–Моутона показало, что не наблюдается существенных различий между мужчинами и женщинами по такому параметру как ориентация на людей или на задачу. Этот результат весьма показателен. Он заставляет пересмотреть некоторые традиционные представления об особенностях мужского и женского лидерства. Традиционный взгляд на женский стиль состоит в том, что женщины выбирают ориентированный на отношения стиль лидерства, так как они по природе эмоциональны, а мужчины – лидерство, ориентированное на задачу, поскольку они настойчивы и целеустремленны. Но, на наш взгляд, приписывание той или иной ориентации только одному полу неправомерно, а, значит, женщины-лидеры

могут быть ориентированы на задачу, а мужчины-лидеры – на отношения внутри группы, что бывает обусловлено личностными качествами или ситуацией. Именно этот тезис, защищаемый мною, подтверждают результаты данного исследования.

Женщинам более присущ стиль лидерства, основанный на вознаграждающих и эмпатийных стратегиях, в то время как мужчины являются сторонниками принуждающего и экспертного стилей. Однако ни тех, ни других нельзя назвать строгими последователями какого-либо одного из видов лидерства. Как правило, эффективные менеджеры неосознанно пытаются реализовать именно комбинированные стратегии, при этом женщины чаще мужчин ориентированы на задачу в ущерб отношениям. Сами они объясняют это тем, что *«задача важнее отношений, а отношения всегда можно поправить потом»*.

Анализ интервью, проведенных с руководителями частного бизнеса и директорского корпуса, дает основания предположить, что не следует преувеличивать специфику женского и мужского лидерства.

Лидерские качества имеют общую природу и не зависят напрямую от половых различий. Как показало исследование, при ранжировании качеств, которые, по мнению респондентов, позволяют им достигать успехов в управлении предприятием, *пять из выделенных девяти присутствуют у представителей той и другой группы одновременно*. Совпадающими качествами у мужчин и женщин директоров являются: умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска; постоянная готовность к изменениям; способность к нововведениям; умение эффективно использовать навыки и способности других людей; умение противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию.

Наши выводы о том, что характеристики пола не являются определяющими, хорошо согласуются с концепцией андрогинной теории лидерства, подчеркивающей, что успешные модели лидерства осуществляют те из руководителей, кто, независимо от собственного пола, обладает психологическим репертуаром поведения и мужчин и женщин-управленцев. Это означает, что и мужчины и женщины имеют практически равные психологические возможности для управления предприятием, а характеристики пола практически не выступают ограничителями для эффективного менеджмента. Более того, женщины по сравнению с мужчинами отличаются более высокой ответственностью и дисциплинированностью при весьма гибком использовании всего репертуара управленческих технологий.

«Женщины-менеджеры лучше мужчин, потому что они умеют думать и как мужчины, и как женщины, а мужчинам нужно этому учиться» – считает одна из женщин-директоров и, согласитесь, в ее высказывании есть доля истины.

Образ женщины и мужчины как менеджеров в оценках руководителей предприятий

Исследователи достаточно осторожно оценивают способность женщин достигать высших позиций в иерархии в организации, объясняя это, прежде всего, *нежеланием самих женщин завоевывать их, а также сильно выраженными полоролевыми стереотипами* (Чирикова, 1998б, 89). Женщины, в свою очередь, склонны переоценивать мужские достоинства и недооценивать до-



стоинства других женщин и самих себя. Некоторые исследователи отмечают, что у женщин, как у членов низкостатусной группы, менее развито чувство идентификации со своей группой, что выражается в следующих особенностях женского поведения:

- меньшая согласованность;
- заниженная самооценка;
- более высокий уровень индивидуальной тревожности, индивидуализма, подозрительности (источник сплетен, слухов и т.д.);
- высокий, по сравнению с мужчинами, уровень межличностной конфликтности;
- сложности в приведении к знаменателю общественного мнения;
- женские группы более податливы к требованиям, запрещающим нарушения правил, но одновременно более конформны к групповому давлению.

Как показывают данные исследований, полученных нами в 1997–1998 гг., реальная картина женского лидерства в оценках как самих женщин предпринимателей, так и мужчин, имеет принципиально иной вид, хотя некоторые из выделенных качеств присутствуют в оценках как тех, так и других. Так, *свыше 70% женщин-лидеров частных фирм оценивают свои менеджерские качества не ниже мужских, а 30% респонденток убеждены в своем преимуществе перед мужчинами в умении управлять людьми.* Эти оценки были зафиксированы мною как в исследовании 1995–1996 гг., так и в более позднем – 1997–1998 гг.

Около 70% женщин-лидеров регионального предпринимательства считают, что женские технологии управления более адаптированы к современным условиям неопределенности, характерной для России переходного периода. *Высокий уровень самооценки женщинами своих лидерских качеств практически совпадает с оценками, которые дают им подчиненные – мужчины.*

Опрос мужчин – вице-президентов фирм, которыми руководили женщины, *показал высокий уровень удовлетворенности последних техникой женского менеджмента.* Особенно успешно, по мнению мужчин, женщины действуют в кризисных ситуациях, стратегия их делового поведения отличается меньшей *амбициозностью и непредсказуемостью.* Свыше 80% мужчин – вице-президентов не хотели бы смены женщины-лидера на руководителя-мужчину ни при каких обстоятельствах.

По оценке мужчин, женщины-менеджеры отличаются следующими важными качествами: они умеют управлять командой и персоналом, опираясь на технику «знаков внимания», сочетают в себе качества директивного и инструктивного лидера, владеют «мягкими конфликтными технологиями».

Свыше 30% мужчин, находящиеся в непосредственном подчинении женщин-руководителей, к слабым сторонам женского менеджмента относят: *склонность к коллективным решениям и сниженный потенциал риска.*

По мнению 40% опрошенных мужчин, женщины уступают в честолюбию, что не позволяет им достигать больших высот в бизнесе.

Убежденность мужчин (40%) в преимуществах мужского менеджмента над «мягким менеджментом» также базируется на уверенности в том, что женщины «худшие стратеги» и не умеют принимать необходимые решения столь быстро, как этого требует ситуация. Материалы интервью, проведенные с

женщинами предпринимателями три года назад, показали, что видение женского менеджмента как более медленного не соответствует действительности и не разделяется самими женщинами предпринимателями.

Интервью, проведенные с мужчинами и женщинами-директорами в 2000–2001 г., подтвердили обнаруженные ранее закономерности. Предпринятый здесь новый исследовательский ход – оценивание мужчинами-директорами женщин-руководителей, находящихся в их подчинении, показал, с одной стороны, *низкий уровень чувствительности как мужчин, так и женщин-директоров, к половым характеристикам руководителей, а, с другой, – позволил обнаружить в оценках директоров широкий спектр преимуществ женского менеджмента.* Около 60% женщин-директоров и более 80% мужчин-директоров *не выделяют пол как значимый фактор при рассмотрении качеств руководителей.* Обращает на себя внимание тот факт, что директора-мужчины, как исследуемая группа, более удовлетворены женским менеджментом, чем мужчины – представители частного бизнеса. В то же время женщины-директора имели менее позитивный образ женщин-руководителей, по сравнению с представительницами частного бизнеса. Видимо, женщины директора по сравнению с частным бизнесом имеют управленческие команды с большой долей «старых фигур» из советского прошлого, нежели частные предпринимательницы, которые могли подбирать команды «с чистого листа», что и обусловило более осторожные оценки возможностей женщин-руководителей, подчиненных женщинам-директорам.

Гендерная нечувствительность директоров вызвана многими факторами, но, прежде всего она есть результат управленческого опыта. Именно опыт управления дает возможность директорам убедиться в неправомерности при отборе руководителей ориентации исключительно на половые признаки. Иногда вывод о равных возможностях мужчин и женщин-руководителей является результатом глубокой рефлексии по поводу процессов, происходящих не только на своем, но и на других предприятиях. Вот какую позицию по этому поводу занимает директор архангельского ликероводочного завода «Алвиз» Владимир Лосев.

«Я отношусь к женщинам в команде не как к женщинам, а как к руководителям. Я размышлял на этот счет. У нас есть женщины в отрасли руководители предприятий, но их мало – в основном мужчины. Так вот они ни в чем не уступают мужчинам. Это просто традиция. В то же время руководители основного производства и цехов на многих предприятиях – женщины. Так сложилось. И они вполне справляются с работой. Кто не умеет руководить – тот просто не задерживается на этом месте. Начальник водочного цеха, например, взял мужчину к себе в замы, он не пил, не курил, но как руководитель был никакой. Я женщинам больше доверяю. Хотя в принципе я безразличен к полу руководителя. Лишь бы работал хорошо. И когда я встречаю женщин-директоров, я не удивляюсь. Все женщины, которых я знаю – они вполне состоявшиеся руководители. Некоторые могут вполне дать фору мужчине-руководителю».

Высказанную мысль развивает исполнительный директор АО «Фосфор» Борис Сысов, весьма тонко подмечая различия между мужчинами и женщи-



нами-руководителями, разрушая своими оценками годами складывающиеся стереотипные представления по поводу женского лидерства.

«Я не смотрю, когда оцениваю руководителя, женщина это или мужчина. Тот груз проблем, который может решать женщина, иногда не под силу мужчине.. Мужчины бывают хуже женщины. И капризные, и непредсказуемые. Иногда с мужчиной общаешься и не понимаешь, кто перед тобой – мужчина или женщина. Для меня важен подход к делу, азарт, видение перспективы, умение рисковать. Я знаю своего собственника, женщину, 4 года. У нее весь риск просчитан. Свойственно это женщине или компьютеру, не знаю. На любой риск у нее есть ответ. У нее хорошая деловая хватка. У меня есть знакомые руководители – мужчины. Так я вам скажу – лучше, чтобы на их месте была бы женщина. Мужчины домой не уходят, всех заставляют сидеть вместе с собой, хотя для этого нет нужды. Просто, чтобы показать, кто здесь начальник. И это понятно – часто бывает так, что мужчина перед всеми посторонними людьми представляется одним, а с подчиненными бывает совсем другим. Женщина более искренняя».

Хорошо представлена в исследовании позиция мужчин-директоров, которые убеждены не только в способности женщин хорошо выполнять управленческие функции, но и в явных преимуществах женщин-руководителей перед мужчинами (более 30%). Они считают, что стили их лидерства не уступают в эффективности мужским методам руководства, однако некоторые психологические различия все же существуют. Вот как видит женщину-руководителя, ее преимущества и недостатки Валерий Распутин, генеральный директор АО «Конфа» из Ростова.

«Женщины-руководители в легкой промышленности прекрасно справляются с работой. Я знаю таких руководителей. И женщины бывают разного плана, как руководители, – есть жесткие, есть – более мягкие управленцы. Это тоже дает успех. Я всю жизнь проработал с женщинами. Женщины более добросовестные, более дисциплинированы, более усидчивые. Но с другой стороны – иногда бывают в панике, не могут на себя взять ответственность в принятии решения. Тогда я им подставляю плечо. Но, несмотря ни на что, если у меня есть выбор между мужчиной и женщиной руководителем, то я скорее выберу женщину».

Наряду с директорами, которые признают идею равных возможностей мужчин и женщин директоров как принцип, материалы интервью позволяют выделить группу директоров, связывающих возможность выполнять функции руководства мужчиной или женщиной со спецификой выполняемой работы.

«Мой выбор руководителя, мужчины или женщины, зависел бы от тех функций, которые несет данный специалист, – считает генеральный директор хлебозавода №5, президент Ассоциации хлебопромышленников Самарской области. Там, где требуется дотошность, усидчивость, внимание, доведение дела до конца, то в этом случае предпочтительнее женщина. Мужчина более поверхностный по складу своего характера. Женщины кропотливее. Каждый должен быть на своем месте. Например, техника. Как бы женщина ни была грамотна, но все равно она не технарь. Женщины должны

Полевые исследования

быть в команде – у меня женщин 50% в команде. Но все они выполняют те задачи, которые получаются у женщин лучше».

Одновременно достаточно распространенной среди мужчин-директоров является позиция, при которой руководители-мужчины признают за женщинами способность к лидерству, но рассматривают ее как сверхнагрузку для женщин.

Такую позицию, в частности, разделяет Юрий Погребщикова:

«Как можно без женщин в команде? Я говорю это серьезно. Неужели я похож на расиста. Я не выделяю менеджеров по признаку пола. Если женщина приятная, коммуникабельная, еще и профессионал, так это интереснее мужчины. Никакой дискриминации не должно быть. У меня женщины главный бухгалтер, главный экономист, начальник отдела труда и заработной платы, руководитель юридической службы завода. Женщины составляют 45 % дирекции завода. У нас есть начальник цеха женщина. Я бы не мог представить себе, что таким цехом может руководить женщина. Она талантливый человек, химик. Мне иногда тяжело видеть, как она работает. Я бы ее поменял, но она никогда этого не захочет. Она 26 лет начальник. Она справляется. Конечно, тяжело женщинам. Но это не значит, что руководство у них получается хуже, чем у мужчин».

Сторонниц гендерного равенства при отборе кандидатов в свою команду среди женщин-директоров меньше, чем среди мужчин-директоров. Особенно последовательно эту позицию в своем интервью высказала архангельский директор Галина Симонян:

«Женщина как директор лучше мужчины. Потому что женщина более реально относится к делу. Она прагматик. Это как в семье. Мужики они по своей природе более ленивые. Они не будут рисковать как женщина. Они меньше делают, они окружают себя людьми, на которых перекадывают свои дела. Они более осторожные, чем женщины. Хотя женщины, конечно, бывают разные.. У меня был заместитель мужчина, я его выгнала. Он не принимал самостоятельных решений. Он по каждому поводу ко мне бегал.. И потом пил хорошо. Как начинается большое дело – он в панике. Причем, в такой, что все стоят на ушах. Зачем мне такой нужен? Он у нас давно работал, но время стало другое. А он не смог перестроиться».

Эта парадоксальная точка зрения разделяется почти третью опрошенных женщин-руководителей. Но и среди женщин-директоров большинство нечувствительно к полу руководителя (около 60%). Одновременно, даже те, кто настаивает на гендерной нечувствительности, убеждены, что мужчины как руководители требуют больше управленческих усилий со стороны женщины-директора, чем женщины-руководители.

Именно в этом направлении размышляет Лариса Боровикова, одна из представительниц архангельского директорского корпуса:

«В нашей отрасли мало мужчин. Но даже те, кто есть, мне с ними труднее работать. Для того, чтобы женщине управлять мужчиной-руководителем, ей



надо для этого иметь большой талант. Я женщину лучше чувствую, я понимаю ее логику. А логика мужчин мне иногда не понятна. Хотя качества менеджера не зависят от того, мужчина это или женщина. Это зависит от личных качеств. Если человеку дано, то он сможет управлять, если нет – ничего не получится. Все зависит от типа нервной системы. Но я заметила, когда мужчины управляют долго женским коллективом, они меняются – они перестают быть агрессивными и начинают уживаться с персоналом. Это повышает их возможности как менеджеров».

Обращает на себя внимание тот факт, что более половины опрошенных женщин-директоров не чувствуют дискриминации по отношению к себе со стороны мужчин-директоров. Около трети из них убеждены, что принадлежность к женскому полу не только не мешает, но даже помогает им в контактах с мужчинами директорами.

«Меня мужчины-директора нормально воспринимают. Дискриминации я не чувствую. Наоборот, всегда можно рассчитывать на поддержку и понимание. В каком-то смысле женщине легче. Ей можно оказаться слабой», – убеждена одна из респонденток.

Полученные данные позволяют сделать заключение, что среди директоров предприятий гораздо больше сторонников гендерного равенства при отборе в свою команду и при последующей работе, чем это можно было изначально предположить. В «мужских командах» женщины гораздо чаще занимают руководящие позиции, чем это принято считать. Одновременно исследование позволяет убедиться в том, что среди мужчин-директоров достаточно широко представлена идея традиционных сфер, приемлемых для женского руководства, в результате чего они занимают в командах привычные, традиционно обозначенные позиции. При этом парадоксально выглядит большая, по сравнению с мужчинами, чувствительность женщин к фактору пола и признание с их стороны меньшей, по сравнению с женщинами-руководителями, управляемости мужчин-руководителей в команде. Последнее, видимо, связано с тем, что осуществление директорской функции требует от женщины больше внутренних усилий, чем от мужчины, что делает ее более чувствительной к факторам, повышающим сложность управления ситуацией.

Женщина-директор в семейной жизни: реализованные и нереализованные устремления

Необходимость анализа ситуации совмещения работы и семьи женщинами-руководителями продиктована тем, что, в отличие от мужской модели поведения, в которой требования работы и требования семейно-бытовой сферы предъявляются последовательно, в женской модели обе роли осуществляются одновременно. Это провоцирует возникновение ролевых конфликтов и ролевой перегрузки (Турецкая, 2001, 164).

В работе Emmons, Biernat, Tiedje, Lang и Wortman (Emmons et al., 1990, 32) было продемонстрировано завышение женщинами своих стандартов в хозяйственной сфере, а также преувеличенное переживание чувства вины

из-за эмоциональной вовлеченности в работу, сверхурочной занятости, недостатка времени на семейный досуг. Брачные партнеры участниц исследования, в свою очередь, отмечали, что в большинстве случаев *даже не замечают обстоятельств, провоцирующих эти переживания у женщин.*

Как показывают результаты исследований Г.Турецкой (Турецкая, 2001), многие закономерности, отмеченные в работах зарубежных исследователей, получили подтверждение и на российской выборке. Самый неожиданный вывод, ломающий привычные стереотипные представления о женщине-руководителе, состоит в том, что, достигая высокого делового статуса, она не жертвует ради карьеры своей семьей. Именно среди «инновационных» женщин, куда попали руководители, наибольшее количество лиц, состоящих в браке и имеющих детей. У женщин других групп не происходит *одновременного развития в обеих сферах*: «вынужденно-активные» женщины в большей степени реализуются в семье, а «профессионально-активные» – в работе.

Таким образом, у российских женщин-руководителей наблюдается *более или менее гармоничное совмещение сфер работы и семьи* как на уровне установок, так и в реальной жизни. При этом они все же чуть выше оценивают степень своей реализованности в работе, чем в семье, но оценки достаточно высоки и в том, и другом случае.

Весьма интересен результат, полученный в ходе исследования, – именно «инновационные» женщины в большей степени, нежели другие работающие, ориентированы *на наращивание женских качеств*, (видимо потому, что *деловые качества у них уже достаточно выражены*).

Возникает вопрос – как удастся «сверхзагруженной» женщине-руководителю сохранять семейные отношения без ущерба для работы?

Интерпретации зарубежных авторов могут быть описаны моделью «минимизации ролей». В этой парадигме женщины идут на отказ от каких-либо ролей (например, сознательная бездетность) или на совмещение ролей при соответствующей организации бизнеса (например, семейный бизнес) (Powell, Maniero, 1992, 17) Российские исследователи также склонны согласиться с моделью минимизации ролей российскими женщинами, однако не указывая на достигнутый ими иерархический статус (Дергач, Калинин, Синягин, 1999, 254-256).

Кроме указанной выше стратегии, западные женщины часто используют менее радикальные стратегии, позволяющие им совмещать рабочие и семейные функции: 1) «стратегия суперженщины» (стремление работать сколь угодно много и тяжело, чтобы идеально выполнить все задачи); 2) «стратегия управления временем» (планирование времени и рациональная организация труда в обеих сферах); 3) «стратегия снижения стандартов» (пересмотр ролевых требований и своего к ним отношения); 4) «стратегия отсекания» (уклонение от дополнительных обязанностей, менее значимых для личности) (Дизель, Раньян, 1993, 67). Частота использования тех или иных стратегий на работе и дома (Emmons et al., 1990, 56) примерно одинакова.

Исследование российских женщин показало некоторое отличие их от американских коллег. Наиболее употребимыми в деловой сфере являются стратегии «суперженщины» и «управления временем», в семейно-бытовой сфере – стратегии «отсекания» дополнительных обязанностей и «управления временем». Наименее охотно женщины идут на снижение своих стан-



дартов. Женщины «инновационного» типа, глубже вовлеченные в деловую активность, имеют более проработанные механизмы преодоления ролевой перегрузки. По утверждению западных исследователей, чаще других «инновационные» женщины применяют стратегию планирования (Дизель, Мак-Кинли, 1993, 165). Их также отличает приверженность стратегии «отсекания» менее приоритетных задач, особенно, в домашней сфере. Наименее эффективная, по мнению тех же авторов, стратегия «суперженщины» также активно используется российскими женщинами-руководителями (Женское предпринимательство, 1992, 98).

Материалы интервью с женщинами-руководителями позволяют убедиться в том, что женское лидерство на работе в большинстве случаев не сказывается негативно на семейных отношениях. Более того, около половины женщин-руководителей убеждены, что позиция директора гармонизирует семейные отношения, если продвижение по карьерной лестнице согласовывается с семьей.

Нельзя сказать, что принятие семьей карьерного роста женщины происходит быстро и не сопровождается напряженностью в семейных отношениях, однако постепенно женщине удается переломить настроение внутри семьи и даже вызвать к себе уважение:

«Муж очень долго переживал и тяжело мое директорство, – рассказывает Людмила Пермиловская. Хотя денег он всегда больше зарабатывал. Много было проблем с тем, что я семье стала меньше времени уделять. У дочери как-то спросили – хорошо или плохо, что твоя мама директор? Она сказала – кому-то хорошо, а мне плохо – я маму почти не вижу. Но, тем не менее, мной гордится. Секретарем дома работает. С мужем было сложнее. Года три он не хотел с этим мириться. Потом свыкся, теперь уважает».

Проведенное исследование позволяет расширить и уточнить спектр моделей поведения, понять, что позволяет женщине-руководителю сочетать рабочие и семейные функции. Уточним, что перечень стратегий, используемых женщиной в процессе семейной и деловой жизни, не ограничивается уже упоминавшимися четырьмя.

В данном исследовании лишь небольшое число женщин-руководителей (около 20%), использовали модель доминирующего лидерства в семье, неизменно указывая на вынужденность выбранной позиции и желание от нее отказаться. Эта стратегия могла касаться как отдельных сторон семейной жизни, так и всего ее пространства.

«Я давно работаю руководителем. Около 30 лет я на руководящей работе. Я стараюсь не поддаваться этому чувству, но появляется ощущение, что я во всем права. И это даже дома проявляется. Я и дома все на себя взяла. Ремонт дома я занимаюсь, всем командую. С одной стороны, мне это жутко надоедает. Я хочу быть женщиной. Но я не могу остановиться – потому что думаю, что это надо сделать именно так. Семью это раздражает. Я их лишаю инициативы и сама же возмущаюсь, что они мне не помогают. Хотя, с другой стороны, почему мне все должны помогать. Лучше я кому-либо помогу. Это директорство мне мешает. А работу менять поздно. Да я и не хочу. Быть под кем-то это тяжело».

Можно предположить, что доминирующая позиция в семье свойственна тем женщинам, которые обладают исходно высоким потенциалом лидерства как характерологической чертой. Поэтому их лидирование в семье не есть результат занимаемой ими директорской позиции, а, скорее всего, вызвано стремлением реализовать свои лидерские качества и на этом жизненном пространстве. Вполне возможно, что директорская позиция может гармонизировать семейные отношения, хотя бы потому, что позволяет реализовывать лидерские качества женщины вне семьи, способствуя тем самым снижению конкуренции за лидерство в семье.

Как показало исследование, наиболее распространенной моделью поведения российских женщин-руководителей в семье являлась стратегия «снижения стандартов». Промежуточное положение занимали модель «отсекаания» и модель «планирования».

Отчетливо выделилась еще одна важная стратегия – «переключения» или «модель разделенной ответственности». Ее реализация может происходить в том случае, если члены семьи добровольно соглашаются с принятием женщиной лидирующей функции и компенсируют ее неспособность заниматься семейными делами в полном объеме. В основе выделенной стратегии – попытка женщины двигаться по карьерной лестнице, получая добровольное согласие членов своей семьи «на продвижение» и осознание последними необходимости собственными силами компенсировать недостаток ее времени. Такой семейный договор иногда приводит не к ухудшению семейных отношений, а к их улучшению.

«В принципе очень многое остается за бортом в семейной жизни, из-за высокой концентрации на работе, – размышляет одна из женщин-руководителей. Но когда мне предложили это место, я собрала семейный консилиум и спросила, согласны ли они с тем, что теперь я буду директором и буду меньше уделять им время. Они согласились на мою новую роль. Но долго потом переживали. Иногда мне дочка говорит: «Мамочка, если бы ты была дома такой, как на работе». Работа поглощает многое. Тем не менее, если сравнить мои возможности и то, как я себя ощущала какое-то время назад, в чисто человеческом плане, как мать, женщина, то я все равно расту. У нас никогда не возникает споров ни с дочерью, ни с мужем, кто будет делать что-либо из семейных функций. Если я вижу, что что-то им не под силу, обязательно подставлю плечо. Это произошло не сразу. Сначала они тяжело переживали мою отстраненность от семейных дел. Но потом увидели как я устаю и люблю их по-прежнему, то согласились взять на себя семейные заботы».

Описанная модель «разделенной ответственности» может быть использована, только если в семье сохраняются теплые эмоциональные отношения, существует взаимное приятие друг друга. Если отношения в семье носят более конфликтный характер, женщины-руководители вынуждены прибегать к модели прагматичной коррекции семейных отношений. Эта модель поддержания семейных отношений упоминалась не часто, но она существует и ее нельзя не принимать во внимание. Реализуя данную модель, женщина ставит в прямую зависимость поведение более слабых в экономическом отношении членов семьи и, таким образом, заставляет их считаться с собой и своей работой. Несмотря на высо-



кий потенциал конфликта подобных отношений, экономическая зависимость не столь редкое явление в семьях, как это можно было бы предположить.

Не исчезает совсем и *традиционная модель семейных отношений*, когда за женщиной, несмотря на занятие ею директорской позиции, сохраняются все ранее исполняемые семейные функции. Несмотря на редкость, модель существует и вызывает серьезные физические и психологические перегрузки женщины. Однако, женщина прибегает к ней не только по настоянию мужа, но, прежде всего, из-за детей, которые хотят видеть в маме «настоящую маму».

«Дома нормально относятся к тому, что я стала директором, – замечает Татьяна Карельская. Но все как было, так и осталось. Полы мою, посуду тоже. Все, что мое – то мое. Но времени, конечно, работа стала отнимать больше. Жалко младшую дочку, которой 8 лет и которой очень с мамой хочется посюсюкаться. Ей все равно – директор мама или нет. А старшие, я чувствую, уважают, им это льстит».

Итак, поведение женщины-руководителя в семье, как правило, скомпенсировано, несмотря на то, что это требует серьезной перестройки семейного поведения. Легче происходит процесс адаптации женщины-директора в семье, где существует «добровольный семейный договор» на занятие женщиной лидерской позиции. Несмотря на то, что женщине, как правило, приходится сужать круг своих семейных обязанностей, уровень уважения ее в семье не только не падает, но и повышается. Наиболее страдающей стороной в этом случае остаются дети-дошкольники и младшие школьники, но и они со временем привыкают и эмоционально компенсируют недостаток материнского внимания.

Таким образом, можно говорить о том, что *исследование не подтвердило широко распространенного тезиса, что занятие лидирующей позиции женщиной на работе однозначно негативно влияет на ее семейную жизнь*. Хотя данный сценарий не исключается, скорее можно говорить о позитивном влиянии лидерской позиции на семейные функции, позволяющем гармонизировать семейные отношения, если существует взаимный договор о перераспределении семейных обязанностей, или члены семьи могут компенсировать недостаток времени у женщины-директора на исполнение семейных задач.

Женщины-директора и новые задачи менеджмента российских компаний

Анализ гендерных различий в менеджменте российских компаний, проведенный в ходе данного исследования, еще раз позволил убедиться, что эти различия нередко преувеличиваются. Успешный менеджмент не имеет половой специфики и определяется реальным социально-экономическим положением предприятия. Антикризисные стратегии мужчин и женщин как директоров практически не различаются между собой, однако женщины больше внимания отводят «фактору персонала», демонстрируя выраженные патерналистские ориентации по отношению к своим работникам. Отличия в стилях лидерства между мужчинами и женщинами проявляются, прежде всего, в большей приверженности женщин-руководителей к комбинированным стра-

тегиям, объединяющим различные модели лидерства, в сравнении с мужчинами, которые, как правило, являются сторонниками определенной модели менеджмента и не смешивают ее с технологиями другого типа.

Исследование подтвердило, что работники предприятий вполне удовлетворены «женским менеджментом», в то время как члены управленческих команд оценивают эффективность женщины-руководителя не столь однозначно. Женщины, члены управленческих команд, менее удовлетворены женским руководством, нежели мужчины-управленцы. Сами женщины-руководители имеют достаточно позитивную Я-концепцию, демонстрируя одновременно неудовлетворенность «мягкостью» своих технологий как менеджера. Персонал предприятий не оценивает женщину менеджера как менее волевого лидера и не согласен с тем, что женщина-руководитель отличается «психологической податливостью». Как мужчины, так и женщины-директора, согласно данным, полученным с помощью теста Блейка–Моутона, ориентированы прежде всего на задачу, а не на человека при решении управленческих задач и не демонстрируют в данном случае выраженных гендерных различий.

Это с большой долей вероятности предполагает распространение эгалитарной модели менеджмента в России, где мужчины и женщины будут занимать равновесные позиции, если последним удастся справиться со своими же стереотипами.

Литература

Деркач А., Калинин И., Синягин Ю. 1999. Стратегии подбора и формирования управленческой команды. М. РАГС.

Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. 1993. Поведение человека в организации. М.

Женское предпринимательство: мотивация, положение, перспективы. 1992. Итоговый доклад для Комиссии ЕС. М.: ИНИОН РАН.

Журавлев А.Л., Хащенко В.А. Хащенко Н.Н. 1989. Влияние фактора пола на стиль руководства производственным коллективом. Социально-психологические резервы.

Самарцева О. Фомина Т. 2000. Особенности женского менеджмента в Российское предпринимательство: стратегия, власть, менеджмент. М. ИСИ РАН.

Турецкая Г. 2001. Женщина и работа. Совмещение работы и семьи различными категориями работающих женщин. – *Социологические исследования*, №1.

Чирикова А.Е. 1998. Деловая женщина в экстремальных ситуациях. *Социологические исследования*. №5.

Чирикова А. 1998. Женщина во главе фирмы. М. : ИСИ РАН.

Eagly A. H., Karaus S. J., Makhijani M. J. 1995. Gender and Effectiveness of Leaders: A Meta-analysis. – *Psychological Bulletin*, v.117#1

Emmons C., Biernat M, Tiedje L Lang T, Wortman C. 1990. Stress and Coping Strategies of Professional Women with Children. In: Eckenrode J. Gore S. (ed.). *Stress between Work and Family*. N. Y.

Nieva V. F. Gutek B.A. 1982. *Women and Work. A Psychological Perspective*. N.Y.

Powell G.N., Maniero L.A. 1992. Cross-Current in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Career. – *Journal of Management*, v. 18 (2).