

А.Е. ЧИРИКОВА, О.Н. КРИЧЕВСКАЯ

ЖЕНЩИНА-РУКОВОДИТЕЛЬ: ДЕЛОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ОБРАЗ "Я"

ЧИРИКОВА Алла Евгеньевна - кандидат психологических наук, старший научный сотрудник Института социологии РАН. КРИЧЕВСКАЯ Ольга Николаевна - соискатель того же института.

Вопрос о том, оправдано ли участие женщин как топ-менеджеров в деятельности современных российских фирм и предприятий, не так прост, как может показаться сначала. Позитивный или негативный ответ на него зависит в основном от двух важных составляющих: насколько сильны в сложившейся ситуации гендерные стереотипы в обществе, с одной стороны, с другой - насколько женский менеджмент эффективен в условиях системного кризиса.

Гендерные стереотипы и участие женщин в становлении российского бизнеса

Гендерные стереотипы в современной России при рассмотрении возможности занятия женщинами лидирующих позиций в управлении предприятием достаточно сильны, однако условия рынка привели к их смягчению [1, с. 34]. Это выразилось в том, что число женщин, занимающих лидирующие позиции в фирмах, за последние 5 лет неуклонно растет.

Однако пока этот рост *неравномерен* от региона к региону и имеет *отраслевую специфику*, что отмечается в ряде как российских, так и зарубежных исследований. По мнению некоторых западных авторов [2] существуют "традиционно женские отрасли": общественное питание, бытовое обслуживание, розничная торговля, гостиничное хозяйство и др. Российские исследователи также склонны утверждать, что отраслевая специфика "женского бизнеса" в условиях России прослеживается достаточно отчетливо. Так, по данным исследования Центра политических технологий (руководитель Игорь Бунин), проведенного в 1997 г. под руководством Вадима Радаева Светланой Барсуковой (см: [3]), к наименее "освоенным" женщинами отраслям принадлежат строительство и транспорт. В промышленности, сельском хозяйстве, оптовой торговле, деятельности по обеспечению функционирования рынка, финансовой сфере доля женщин-предпринимателей составляет от 13% (в промышленности) до 20% (финансы). И наиболее активно осваиваются женщинами розничная торговля, общепит, наука, культура, здравоохранение, где доля предпринимательниц составляет от 39% (в розничной торговле) до 56% (в науке). Такие выводы согласуются с данными других опросов, что подтверждает их обоснованность [4].

В числе факторов указанной отраслевой специфики, называются причины не только экономического характера. Многие авторы, исследующие данную проблему, склонны отдавать приоритет причинам социально-психологического свойства. Именно они определяют "повышенную проницаемость" бизнеса для женщин в тех сферах, которые требуют в первую очередь терпения, умения договариваться с партнерами, стремления к порядку и "одомашнивания" бизнеса.

Однако следует признать, что по экономическим показателям, а также по численности работающих предприятия, которыми руководят женщины, все-таки уступают "мужским". Эта тенденция, впервые выявленная на западных предприятиях, остается значимой и для России, что подтверждают, в частности, данные, приводимые С. Барсуковой. По оценкам самой исследовательницы, этому могут способствовать различные факторы, основными из которых являются следующие: женское предпринимательство сконцентрировано в отраслях, технология которых не предполагает многочисленности работников; женщины-предприниматели более ориентированы на контроль за своим временем, иногда в ущерб росту прибыли, и попытка найти удачный баланс между работой и домом выступает ограничителем расширения масштаба предприятия (причем это не чисто российское явление); скромный размер женского бизнеса во многом определяется "незначительным возрастом" возглавляемых женщинами предприятий. Наиболее интенсивно женщины вторгаются в предпринимательскую деятельность в течение последних двух лет, что связано со значительным снижением неопределенности "правил игры" бизнес-среды и непредсказуемости последствий участия в ней. Так, по данным анкетного опроса, среди пришедших в бизнес в 1996-1997 гг. женщины составили более трети (33%), а в 1989-1991 гг. их доля среди пополнивших руководящий корпус была почти в два раза меньше (17%).

Однако социально-экономические объяснения данного феномена должны дополняться, на наш взгляд, анализом *особенностей женского менеджмента, его технологий*, что позволит значительно расширить потенциал объясняющих гипотез за счет социально-психологических, а не только социально-экономических факторов.

С этой целью обратимся к работам, выясняющим специфику технологий женского менеджмента и попытаемся прежде всего ответить на вопрос:

Отличается ли женский менеджмент от мужского?

Утвердительный ответ на него дает одна из известных исследовательниц менеджмента Дж. Роузнер [5]. По ее мнению, стиль руководства женщин-менеджеров может быть назван "преобразовательным", в отличие от "командного", присущего в большей степени менеджерам мужчинам. Основная характеристика такого стиля - *активное взаимодействие с подчиненными*. Подчиненные приглашаются к участию в управлении фирмой, с ними делятся властью и информацией, пробуждают у них интерес к выполняемой работе. Руководительницы, придерживающиеся такого стиля, верят, что, если дать сотрудникам возможность вносить активный вклад в общее дело, осознавать свою значимость, выиграют и бизнес, и работники. Женщины-предприниматели чаще считают, что люди работают лучше, когда они довольны собой и своей работой, поэтому в обязанности лидера входит создание ситуаций, которые таким ощущениям способствуют. Основой руководства через взаимодействие служит привлечение к деятельности. Чтобы облегчить такое привлечение, руководители используют специальные приемы - диалоговый стиль, "приглашающие" к общению сигналы. Благодаря практике участия сотрудники более активно поддерживают принятые решения, уменьшается опасность неожиданного появления оппозиции, активизируется взаимозаменяемость.

Дж. Роузнер отмечает и недостатки этого стиля. Так, чтобы получить от кого-то информацию, позаимствовать у сотрудников идеи, требуется время, часто приходится делиться полномочиями, позволять себя критиковать. Если спрашивать у сотрудников их мнение, может сложиться впечатление, что своих идей у менеджера нет. Необходимо также помнить, что в любой организации встречаются люди, которые предпочитают получать распоряжения, а не "участвовать" в принятии решений. Все эти факторы приводят к необходимости использования различных стилей в зависимости от ситуаций. Таким образом, в работе опрошенных женщин, по оценкам исследовательницы, наблюдаются характеристики "парадоксального менеджера", или менеджера, в личности которого имеются черты, считающиеся противоречивыми.

Многие женщины-менеджеры отмечали, что их первое серьезное продвижение вверх было связано с тем, что компания оказывалась в структурном кризисе, при котором активно разрушаются управленческие стереотипы. В этой ситуации женщины-менеджеры, готовые к нестандартным решениям, новым иерархическим организационным структурам и методам руководства, доказали эффективность и преимущества руководства через взаимодействие.

Следующей характеристикой "преобразовательного" стиля является *поддержание в сотрудниках уважения к собственной персоне*. Когда руководитель приглашает подчиненных к процессу принятия решения, возникает побочный положительный эффект: сотрудники осознают свою значимость. Опрошенные женщины-менеджеры высказали отрицательное отношение к поведению, которое подчеркивает субординацию. Они стараются как можно чаще отмечать заслуги подчиненных в письменном виде или устно в присутствии других работников.

Третья характеристика стиля опрошенных связана с *поддержкой сотрудников, оказавшихся в стрессовых ситуациях*, которые обусловлены постоянной конкуренцией на рынке и работой с клиентами. Дж. Роузнер считает, что "преобразовательный" стиль руководства женщин-менеджеров является естественным, что это результат социализации женщин.

Приведенные данные исследования как нельзя лучше демонстрируют тот факт, что женщины не только догнали мужчин в овладении технологиями успешного менеджмента, но и выработали свои собственные технологии, адекватные сложившимся условиям неопределенности, в которых существует современный бизнес.

Исследование, проведенное Международным женским форумом [6, с. 39], также показало, что между мужчинами и женщинами в стилях управления имеются различия и совпадения. Женщины-руководители достигают успеха в руководстве фирмой за счет своих технологий, отличных от применяемых мужчинами.

Серьезные различия, по мнению исследователей, проявляются в оценках, которые дают мужчины и женщины своей руководящей роли. Мужчины рассматривают свою деятельность как серию сделок с подчиненными: выдачу вознаграждения за удачно выполненную работу или применение наказания за неадекватное исполнение задания. Мужчины чаще, чем женщины, используют власть, которую дает им положение или формальный авторитет. Женщины-руководители считают, что в основе их стиля руководства лежит превращение интересов подчиненных в общие цели рабочего коллектива. Они приписывают свою власть таким личностным характеристикам, как повышенная интуиция, умение устанавливать личностные контакты, трудоспособность в большей степени, нежели официальному положению. Психологически женщина больше склонна заниматься ежедневным доказательством своего "права на лидерство", по сравнению с мужчиной.

Женщины-руководители, в отличие от мужчин, охотней делятся информацией и властью, считая, что такой обмен создает обстановку доверия в коллективе. Они чаще склонны отказываться от привилегий, даваемых служебным положением; чаще подчеркивают ведущую роль вклада своих подчиненных, нередко преуменьшая собственную роль. Моральная поддержка подчиненных и их поощрение - основные характеристики женского менеджмента, которые помогают достижению целей в собственном деле.

На существенных различиях в мужском и женском менеджменте настаивает также М. Дедерикс, автор книги "Хиллари Клинтон и власть женщины". Она пишет: "Женщины-менеджеры не только объединяют сотрудников, но и умеют вдохновить, демонстрируя восхищение даже самыми незначительными успехами. Здесь работает тот же самый эффект, к которому стремятся женщины-политики, а именно - "очеловечивание интересов". Женщины больше заботятся о социальных проблемах и более активно подталкивают правительства к решению этих проблем. Кроме того, они меньше уверены в завтрашнем дне и более осмотрительны, нежели мужчины, и поэтому больше внимания уделяют таким расходам, как налог на профилактику здоровья,

детские учреждения и пенсии. Для социальной государственной помощи такого рода женщины готовы платить более высокие налоги" [7].

Таким образом, определенный круг западных исследователей склонен видеть в женском менеджменте наиболее адекватный способ управления фирмой или предприятием в условиях неопределенности, так как менеджмент, построенный на "сохранении лица" своих подчиненных более продуктивен, нежели "агрессивный менеджмент", не учитывающий "человеческой уникальности" подчиненных.

Однако столь серьезные усилия, направленные на доказательство преимуществ женского менеджмента, не могут не вызывать желания проследить на российских материалах, насколько провозглашенные преимущества имеют место в реальной жизни фирм. Не менее интересно то, как сами женщины-менеджеры склонны оценивать успешность своих управленческих технологий, с одной стороны, а с другой - как управленческая команда и персонал оценивают особенности женского менеджмента и его эффективность для деятельности фирмы.

Изучение женского менеджмента в этом контексте позволит также проверить гипотезу о том, что причины преимущественного управления женщин малыми фирмами и предприятиями кроются не только в экономических предпосылках, но и в особенностях технологий, ориентированных прежде всего на хорошее личное знание всего персонала фирм и на интуитивные стратегии принятия ключевых решений в фирме. Именно это и стало предметом нашего эмпирического изучения нескольких российских фирм.

Цели, задачи и методы исследования

Целью исследования было *выявление особенностей стиля женского менеджмента*. Изучение стилей и стратегий управления женщин-менеджеров строилось на двух основных методических приемах: а) *метод мягкого интервью*, используемый для выявления специфики женского менеджмента в оценках самих руководительниц; б) *анкетный опрос управленческой команды и персонала фирмы* об уровне удовлетворенности руководством и особенностях женщины-руководителя.

При проведении как интервью, так и анкетного опроса мы не акцентировали внимание на задаче изучения именно женского менеджмента, чтобы не вызвать дополнительных ассоциаций противопоставления. Мы занимали более нейтральную позицию, объяснив респондентам, что изучаем технологии управления российскими компаниями в современных условиях.

В процессе мягкого интервью диалог концентрировался вокруг четырех основных фокусов: особенности менеджмента в современных условиях; оптимальные стратегии и стили управления, способствующие успеху фирмы; оценка собственного стиля управления и его успешности для деятельности фирмы; оценки степени эффективности менеджмента со стороны персонала и управленческой команды.

Анкетный опрос включал в себя оценку уровня удовлетворенности стилем руководства со стороны персонала и команды, оценку образа эффективного менеджера в сопоставлении с качествами реального руководства, оценку распространенности тех или иных технологий в деятельности женщины топ-менеджера.

В выборку исследования, которое проводилось в 1999-2000 гг., вошли 35 женщин-руководителей частных компаний Москвы, в основном обслуживающего профиля (риэлтерские компании, туристические, консалтинговые фирмы, крупные торговые предприятия, в том числе оптовые и др.), с которыми были проведены интервью. Численность персонала в этих фирмах составляла от 15 до 87 человек. В 10 фирмах был проведен анкетный опрос членов управленческих команд и персонала. Всего в опросе приняло участие 148 чел. - 84 женщины и 64 мужчины. В каждой фирме было опрошено от 10 до 18 чел.

Женский менеджмент в российских компаниях: современные технологии

Руководители фирм в современной России, независимо от пола, не могут не признавать того, что неопределенность социально-политической и экономической ситуации повышает требования к профессионализму руководителей и персонала фирм. Это значит, что приоритетной задачей руководителей фирм становится постоянное обновление и переосмысление своих знаний и технологий управления. Обоснованность подобного вывода подтвердили и материалы интервью. Большинство проинтервьюированных настаивают на том, что в условиях кризиса *"спасти фирму могут как профессионалы-работники, так и профессионализм управленцев, умеющих находить нетрадиционные формы воздействия и поощрения персонала"*. В условиях кризиса, по мнению многих руководителей, ключевыми управленческими умениями становятся техника ведения переговоров, установка на консолидацию сотрудников, умение избегать давления со стороны персонала, применение "мягких" конфликтных стратегий, постоянная готовность к изменениям и риску, этическая толерантность, "легкий психологический вес" (см.: [8]).

Как показывают материалы интервью, в настоящее время лидеры фирм активно нуждаются в поиске собственных технологий с учетом множества реальных особенностей, характерных для овладения ситуацией *"здесь и сейчас"* в своих фирмах. **"Макрополитика"** и построение общих стратегий развития фирм-конкурентов дополняется необходимостью выстраивания *"микрополитики"*, учитывающей интересы и мотивы многих лиц в фирмах, так как управленческие технологии в условиях дефицита финансовых ресурсов приобретают все более сложную конфигурацию.

Усложнение экономического положения, кризис и резкое обострение проблем внутри самих фирм, по мнению большинства женщин-руководителей, приводят к необходимости коррекции традиционных технологий осуществления управления, переориентации этих технологий на преимущественно "сенситивные" модели управления (управления по "слабым" сигналам), направленные прежде всего на консолидацию усилий управленческой команды и персонала фирм. Однако их реализация предполагает, по мнению женщин-руководителей, иной масштаб ответственности со стороны персонала фирм, с одной стороны, с другой - развитие в управленцах фирмы навыков "социально-психологического" управления персоналом и консолидацию персонала и руководителей всех уровней в фирме. Психологический аспект оценки происходящего в фирме предполагает мнение не только управлять "деловыми процессами", но и находить оптимальные стратегии влияния на напряженные межличностные отношения. К категории последних относится *управление конфликтами*, - сфера, в которой большинство опрошенных нами руководителей испытывают наибольшее напряжение. *"Деятельность любой фирмы, - считает одна из них, - часть реальной жизни, в которой конфликты неизбежны. Поэтому лидер фирмы должен бороться с "ложными" конфликтами, когда отсутствуют объективные основания конфликта, и он существует в силу ошибок восприятия и понимания. Все остальные типы конфликтов требуют избирательных стратегий"*.

Предотвращению конфликтов в фирме и за ее пределами могут служить технологии, построенные на нескольких принципах. Материалы интервью позволяют выделить пять основных.

- **Выбор в качестве партнеров по взаимодействию и работников фирм компетентных и профессионально подготовленных лиц (сотрудников, партнеров по бизнесу)**. Профессоры склонны в основном заниматься своим делом и обращают меньше внимания как на распределение власти в фирме, так и на собственное место во властной иерархии. Кроме того, они обладают большей личностной рациональностью и меньшей амбициозностью в отношении своего места в иерархии власти, в

силу того, что знают себе цену. Они менее склонны к "двойной игре" и не претендуют на власть в фирме "ради власти".

- **Прозрачность принятия решений.** Важно при принятии тех или иных решений четко мотивировать их таким образом, чтобы не ущемлять интересы и самолюбие участников взаимодействия. В том случае, если руководитель к этому прибегает, должны быть понятны причины, обусловившие необходимость подобного поведения со стороны лидера фирмы.

- **Концентрация власти.**

- **Приоритет задачи над отношениями.**

- **Осознание места и ценности каждого сотрудника, независимо от иерархического места в фирме. Использование технологии оказания "знаков внимания".**

Если первые два принципа легко расшифровать, то три последующих имели несколько интерпретаций в толковании женщин-руководителей. В том случае, если организация имеет небольшие размеры, - а именно такими являются попавшие в выборку фирмы, - наиболее эффективна для их деятельности, по мнению большинства опрошенных, **четкая концентрация власти.** Технология, строящаяся на таком принципе, будет полезна и при выстраивании деловых контактов с партнерами. Поэтому ни "размывание ответственности", ни бегство от принятия решений не будут способствовать достижению конечных целей. *"Центральным источником принятия решений в фирме должен являться лидер, - считает одна из респонденток, - который обладает необходимыми личностными характеристиками, контролирует все, что происходит в организации и имеет право последнего голоса. Удерживать фирму "на плаву" помогает единоличное распоряжение всеми ресурсами. Это позволяет быстро реагировать на изменяющуюся среду, быстро принимать и выполнять решения. Влияние отдельных сотрудников должно определяться близостью к лидеру и тем потенциалом влияния, который делегирует лидер своим партнерам. Четкая иерархия отношений в таком взаимодействии позволяет снизить потенциал возможных конфликтов".*

Неограниченная власть лидера в коллективе, на наш взгляд, формирует большую ответственность за благополучие фирмы и исключает повторяемость ошибок при принятии решения.

Принцип концентрации власти распространяется женщинами-руководителями не только на деятельность внутри фирмы, но и на взаимодействие с внешними партнерами. Как показывают материалы интервью, тем женщинам-лидерам, которые достигают концентрации власти в своих фирмах, в наибольшей степени удается держать ситуацию под контролем в условиях кризиса и консолидировать управленческую команду и персонал. Таким образом, кризис способствует "ужесточению" управленческих технологий, являющемуся во многом вынужденным шагом в условиях нестабильной экономической ситуации.

Принцип приоритета задачи над отношениями ориентирован прежде всего на конкретную задачу. Это тот случай, когда, по мнению опрошенных женщин, следует избегать излишней психологизации и не брать в расчет личного отношения к партнеру по взаимодействию в фирме, особенно если речь идет о члене команды. *"Наибольшая эффективность достигается в том случае, - убеждена одна из руководительниц, - когда у персонала есть отождествление собственных целей с целями фирмы, которые ставятся выше индивидуальных. Однако достижение этого состояния весьма сложно, оно не происходит даже при необходимом обновлении персонала...".*

Подобная особенность менеджмента в условиях кризиса, подмеченная женщинами-руководителями, вполне оправдана. Она обусловлена тем, что влияние в данном случае основано на степени рациональности или компетентности, а не на статусном положении или силе личности. Модель поведения в этом случае сводится к распределению ключевых задач, их исполнителей и ресурсов, а не к контролю за отношениями, который так часто приписывают женскому менеджменту.

Весьма важное место в предотвращении конфликтов играет, по оценкам женщин, практика конкретного менеджмента, построенная на положительном психологическом подкреплении вкладов работников в развитие фирмы. Теоретики менеджмента иногда называют эту практику **"технологией знаков внимания"**, которая в условиях экономической нестабильности становится особенно выраженной в конкретной деятельности руководства фирмы. Технология знаков внимания, по мнению топ-менеджеров, снижает напряженность отношений, делает прозрачным положительный вклад каждого в позитивное развитие ситуации и способствует смягчению конфликтов на стадии зарождения.

Гибких творческих технологий в условиях кризиса требуют не только конфликтные ситуации. Важнейшая составляющая профессионализма женщин-лидеров - **умение вести переговоры без поражения для себя и для партнеров**. *"Наши партнеры за столом, - как справедливо отмечает одна из руководительниц, - обладают эмоциями, глубокой приверженностью к определенным ценностям, различными жизненными основами и взглядами. Более того, они непредсказуемы. Как любой человек и руководитель. Этот факт может быть полезным или разрушительным для переговоров. Все зависит от того, насколько вы умеете его заставить работать на достижение целей"*.

В условиях кризиса, когда ситуация в экономике в России значительно усложнилась, решение многих фирменных проблем, по мнению женщин-руководителей, во многом будет предопределяться умением руководителей фирмы вести конструктивный диалог и договариваться. Особое значение эта техника имеет для консолидации интересов партнеров с множеством несовпадающих интересов.

Другим важным условием успеха деятельности женщины-руководителя, по мнению опрошенных, является способность быстро ориентироваться в изменениях, наметившихся в управленческих технологиях, и уметь соответствовать этим изменениям, **формируя новую организационную культуру в фирме**. Материалы интервью позволяют говорить об изменении в традиционных *типологиях лидерства* в фирмах. В настоящее время, по мнению большинства интервьюируемых, во все большей степени в реальной управленческой практике проявляется **отказ от статусного лидера и замена его лидером харизматическим**. В самом общем виде статусный лидер, в отличие от харизматического, при осуществлении власти опирается на возможности своего положения в рамках иерархии, забывая о силе личного влияния, не обусловленного позициями во власти. Как правило, харизматический лидер отличается от статусного большим личным влиянием в команде, высоким уровнем эмпатии, повышенной психологической чувствительностью, особой техникой коммуникации. Это техника, которую один из авторов называет "втягивающей коммуникацией" и особенности которой были описаны еще в 1994 г. (см.: [18]). Харизматические лидеры не нивелируют своих личностных особенностей, не пытаются скрыть свои недостатки, их "внутреннее пространство" не сковано функциональной принадлежностью, а отличается внутренней динамикой и разносторонностью.

Иная психологическая палитра поведения характерна для статусных лидеров. Эти люди сами называют себя солдатами, исполнителями, рабами и т.п. Их внутренний эмоциональный фон - постоянное ожидание неуспеха. Это позволяет предположить, что степень самореализации в данном случае резко снижена, а доминирующим мотивом является *стремление выжить*.

Отличие харизматических лидеров от статусных при одинаковом уровне агрессивности внешней среды - *внутренняя установка на успех*, порождающая пластичность средств и способов достижения поставленных целей. *"Я убеждена, - считает одна из предпринимательниц, - что ситуация в России и фирме всегда была сложной, и ею надо управлять, принимая заданную систему ограничений. Я уверена - моя команда и я справимся с проблемами, свалившимися на нас в связи с кризисом"*.

Итак, проведенный анализ интервью позволяет утверждать, что ситуация эконо-

мического кризиса привела к изменению управленческих стратегий женщин-руководителей, способствуя, с одной стороны "ужесточению" этих технологий по вектору "концентрация власти", что могло вызвать повышенный уровень напряжения в отношениях с командой; с другой - способствовало тому, что женщины чаще стали прибегать к технологии "знаков внимания", что могло сопровождаться "потеплением" отношений между персоналом фирмы и ее первым руководителем.

Насколько оправданы сделанные выводы, было решено проверить путем опроса членов команды и персонала, результаты которого представлены ниже.

Образ успешного менеджера и управленческие технологии женщин-менеджеров в оценках команды и персонала фирм

Результаты анкетного опроса среди управленцев и персонала 10 фирм позволили несколько дополнить сложившиеся представления об особенностях женского менеджмента оценкой его эффективности подчиненными (на условиях анонимности), посредством процедуры сравнения образа успешного менеджера и качеств конкретных руководителей.¹

Прежде всего, проанализируем, каким представляется успешный менеджер самим женщинам-руководителям (см. табл. 1). Позднее мы сравним полученные оценки с оценками членов управленческих команд и персоналом фирм. Приведенные данные позволяют сделать вывод, что женщины-руководители совсем не стремятся в бизнес-деятельности к повышенной открытости и излишней щедрости, предпочитая более умеренные оценки подобных качеств. Одновременно они демонстрируют высокие этические стандарты, предпочитая "честные" отношения "лживым". Особое значение в образе менеджера отводится таким чертам, как "активность", "трудолюбие", "пунктуальность", "ответственность" и "уравновешенность".

Сравним теперь оценки образа успешного менеджера с самооценками собственного стиля управления, которые приведены в табл. 1. Как следует из полученных результатов, такие личностные качества в картине самооценки, как скромность, честность и приветливость, получили 50% и более в максимальных оценках (5 баллов). Максимальные оценки были поставлены и таким деловым качествам, как трудолюбие, ответственность и уравновешенность. Наименьшее число максимальных оценок получили: активность, щедрость, доверчивость и открытость. Таким образом, бытующее в массовом сознании представление о том, что женщина - более мягкий и доверчивый менеджер, не подтверждается оценками, которые сами руководительницы дают своим качествам и стилю управления. И хотя идеальный образ смещен у женщин в сторону "гуманного менеджера", собственный стиль управления, который они вынуждены реализовывать в конкретной жизни фирмы, подобным образом можно охарактеризовать лишь отчасти.

Наибольшие расхождения между образом успешного менеджера и самооценкой наблюдаются по таким характеристикам, как активность, уверенность в себе, уравновешенность, ответственность и др. Причем расхождения между приводимыми рядами оценок носят разнонаправленный характер, либо превышения, либо снижения идеальной нормы. Так, по мнению женщин-руководителей, они излишне честны и щедры в бизнесе, отличаются повышенной скромностью, душевностью и мягкостью, однако недостаточно активны и пунктуальны, страдают сниженным уровнем открытости, а их уровень жизнерадостности мог бы быть выше.

Весьма интересно в этой связи сравнить, как члены управленческой команды и персонал фирмы оценивают общий уровень удовлетворенности стилем руководства

¹ Анкеты по сути представляют собой оценочные шкалы, состоящие из 18 парных качеств личности. В левой части содержится негативный набор личностных качеств, справа - позитивный. В задачу респондентов входило оценить степень выраженности названных качеств у успешного менеджера, у себя лично или у руководителя и успешного менеджера в случае, когда его оценивали члены управленческой команды, персонал. Опрошенные проставляли соответствующий балл (от 1 до 5).

**Образ успешного менеджера в оценках женщин-руководителей и самооценки
стиля управления и деловых качеств (N = 35)**

(приводится % выбравших соответствующий балл от 1 до 5)

Наименование качеств	Баллы					Наименование качеств
	1	2	3	4	5	
1. Инертность	0/0	0/0	0/20	35/60	65/20	Активность
2. Преклонение перед авторитетами	0/0	0/0	0/30	40/40	60/30	Уверенность в себе
3. Лень	0/0	0/0	0/20	20/40	80/40	Трудолюбие
4. Необязательность	0/0	0/0	0/30	10/40	90/30	Пунктуальность
5. Осторожность	0/0	0/0	20/40	30/30	50/30	Рискованность
6. Лживость	0/0	0/0	20/20	40/20	40/60	Честность
7. Жесткость	0/0	0/0	50/20	40/50	10/30	Мягкость
8. Безответственность	0/0	0/0	10/20	20/40	70/40	Ответственность
9. Хвастливость	0/0	0/0	20/0	30/40	50/60	Скромность
10. Подозрительность	0/0	20/20	50/70	30/30	0/0	Доверчивость
11. Неприветливость	0/0	0/0	20/0	60/50	20/50	Приветливость
12. Жадность	0/0	0/0	40/20	40/40	20/40	Щедкость
13. Черствость	0/0	0/0	60/30	30/20	10/50	Душевность
14. Поверхностьность	0/0	0/0	0/50	70/20	30/50	Основательность
15. Закрытость	0/0	0/0	20/10	40/30	40/60	Открытость
16. Угрюмость	0/0	0/0	20/0	30/40	50/60	Жизнерадостность
17. Вспыльчивость	0/0	0/0	10/10	20/30	70/70	Уравновешенность
18. Недисциплинированность	0/0	0/10	10/30	40/50	50/20	Дисциплинированность

* В столбцах приводятся: в числителе - оценки идеального образа, в знаменателе - самооценки женщин-менеджеров.

своего первого руководителя и эффективностью ее деловых и личностных черт в современной ситуации.

Обратимся сначала к общему уровню оценки сложившегося стиля управления со стороны женщины-руководителя, данному членами управленческой команды и персоналом фирмы (см. табл. 2). Как видим, уровень положительных оценок довольно высок, хотя управленцы настроены в целом более критично. Тем не менее эти данные в какой-то мере подтверждают сделанный в ходе анализа интервью вывод о том, что основной удар кризиса пришелся не столько на персонал фирмы, сколько на ее управленческую команду. Обращает на себя внимание и тот факт, что среди опрошенных велика доля тех, кто затруднился с ответами. Это может означать, с одной стороны, нежелание демонстрировать свою нелояльность к лидеру даже в анонимном опросе, косвенно свидетельствующую о неудовлетворенности и у этой группы респондентов, с другой - противоречивость оценок управленческих стратегий действующего лидера. Причем среди членов управленческой команды эта противоречивость несколько выше.

На следующем этапе мы решили проанализировать, как члены управленческой команды и персонал, в зависимости от пола, увязывают эффективность управленческих стратегий с половой принадлежностью своего лидера (см. табл. 3). Здесь мы сталкиваемся с тем, что члены управленческой команды снова оказываются менее удовлетворенными женскими стратегиями, по сравнению с персоналом. В свою очередь мужчины-управленцы оценивают деятельность женщины-директора более пози-

Таблица 2

**Общий уровень удовлетворенности женским менеджментом в фирмах,
в % к опрошенным (N = 148)**

Степень удовлетворенности*	Управленческая команда	Персонал
Полностью удовлетворен	22	29
Частично удовлетворен	47	49
Совсем не удовлетворен	17	12
Затрудняюсь ответить	14	10

* Ответ на вопрос: "Удовлетворены ли Вы сложившимися методами управления фирмой со стороны первого лица?"

Таблица 3

**Оценка эффективности руководства женщиной-менеджером,
в % к опрошенным (N = 148)**

Степень согласия	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
	(управленческая команда)	(управленческая команда)	(персонал)	(персонал)
Полностью согласен	14	22	11	7
Частично согласен	12	10	17	14
Совсем не согласен	58	63	49	64
Затрудняюсь ответить	16	5	13	15

* Ответ на вопрос: "Согласны ли Вы с утверждением, что если бы вашей фирмой управлял мужчина, ее дела шли бы значительно лучше?"

тивно, нежели женщины-управленцы, хотя по числу тех, кто полностью не согласился с данным утверждением, женщин несколько больше.

Если мы обратимся к персоналу, то получим уже несколько иные тенденции. В условиях "женского руководства" женщины из персонала чувствуют себя несколько комфортнее, чем мужчины. Именно женщины склонны более всего не соглашаться с тем, что при мужчине-руководителе дела в фирме шли бы лучше.

В данном случае весьма трудно разделить действие гендерных стереотипов и реальную эффективность женского управления. Поэтому на следующем этапе нами было проверено, как строится образ успешного менеджера у членов управленческой команды и персонала, насколько характеристики этого образа совпадают у руководителя фирмы и ее подчиненных. Если сравнить образ успешного менеджера у женщин-руководителей с образом, выстроенным членами управленческой команды (см. табл. 4), то окажется, что значительные расхождения по высшему уровню оценок (5 баллов) наблюдаются по 8 шкалам из 18: "жадность - щедрость" (60%), "черствость - душевность" (30%), "мягкость - жесткость" (30%), "инертность - активность" (20%), "рискованность - осторожность" (20%), "подозрительность - доверчивость" (20%), "хвастливость - скромность" (20%), "неприветливость - приветливость" (20%). Особенно значителен этот разрыв в первом случае, что косвенно свидетельствует о недовольстве членов управленческих команд оплатой и поощрением своего труда.

Образ успешного менеджера в оценках членов управленческой команды и персонала фирм

(приводится % выбравших соответствующий балл от 1 до 5) (N = 148)

Наименование качеств	Баллы*					Наименование качеств
	1	2	3	4	5	
1. Инертность	0/0	0/0	0/0	15/40	85/60	Активность
2. Преклонение перед авторитетами	0/0	0/0	0/0	25/40	75/60	Уверенность в себе
3. Лень	0/0	0/0	0/0	20/30	80/70	Трудолюбие
4. Необязательность	0/0	0/0	0/0	20/30	80/70	Пунктуальность
5. Осторожность	0/0	0/0	0/20	30/30	70/50	Рискованность
6. Лживость	0/0	0/0	20/0	50/50	30/50	Честность
7. Жесткость	0/0	0/0	20/10	40/50	40/40	Мягкость
8. Безответственность	0/0	0/0	10/10	20/30	70/60	Ответственность
9. Хвастливость	0/0	0/0	20/20	50/50	30/30	Скромность
10. Подозрительность	0/0	20/10	30/20	30/40	20/30	Доверчивость
11. Неприветливость	0/0	0/0	10/10	50/30	40/60	Приветливость
12. Жадность	0/0	0/0	10/10	40/30	50/70	Щедрость
13. Черствость	0/0	0/0	10/10	50/30	40/60	Душевность
14. Поверхностьность	0/0	0/0	0/10	70/70	30/20	Основательность
15. Закрытость	0/0	0/0	20/0	40/40	40/60	Открытость
16. Угрюмость	0/0	0/0	20/0	30/30	50/70	Жизнерадостность
17. Вспыльчивость	0/0	0/0	10/10	20/20	70/80	Уравновешенность
18. Недисциплинированность	0/0	0/10	10/20	40/40	50/40	Дисциплинированность

* В столбцах приводятся: в числителе - оценки членов управленческой команды, в знаменателе - оценки персонала.

Расхождения в видении успешного менеджера касаются прежде всего качеств, связанных с "мягкостью" менеджмента, его активностью и рискованностью. Руководительницы оказываются сторонницами более жестких управленческих технологий, по сравнению с членами своих управленческих команд, а также стремятся вести бизнес взвешенно, в ущерб активности и рискованности, с чем бывают несогласны управленцы в высшей иерархии фирмы. Также женщины топ-менеджеры склонны подчеркивать значение скромности, в то время как менеджеры фирмы уверены, что излишняя скромность мешает бизнесу. Совпадающим является оценка менеджерами разных уровней деловых и личностных качеств на шкалах "лень - трудолюбие", "безответственность - ответственность", "поверхностьность - основательность", "закрытость - открытость", "угрюмость - жизнерадостность", "вспыльчивость - уравновешенность", "дисциплинированность - недисциплинированность".

Обратимся к анализу различий в построении образа успешного менеджера между женщинами-руководителями и персоналом фирм (см. табл. 4). Если сравнить между собой оценки персонала, членов управленческих команд и женщин-руководителей по высшим баллам, то окажется, что образ успешного менеджера в оценках персонала близок к образу, построенному членами управленческих команд, только еще в большей степени ориентируется на гуманные управленческие технологии и отвечает более традиционным этическим стандартам. По 7 шкалам (высшие оценки) наблюдаются значимые различия в оценках, данных женщинами-руководителями. Самые серьезные

различия зафиксированы по трем шкалам "жадность - щедрость" (50%), "черствость - душевность" (50%), "угрюмость - приветливость" (40%), "недоверчивость - доверчивость" (30%). Обращает на себя внимание тот факт, что общий фон расхождения у персонала с женщинами-руководителями носит более "размытый" характер, по сравнению с членами управленческих команд, у которых эти различия более сфокусированы.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что *управленческие технологии женщин топ-менеджеров, несмотря на кажущуюся им самим мягкость, отличаются рациональностью и последовательностью, сопоставимыми с мужским менеджментом.*

Одновременно женщины в большей степени демонстрируют приверженность к патернализму и воспитательному поведению, по сравнению с мужчинами, что позволяет говорить об особенностях женского менеджмента не по оси "мягкость - жесткость", а по оси "самостоятельность - патернализм".

Выводы

Кризис способствовал проявлению особенностей стиля женского менеджмента, который в условиях снижения финансовых ресурсов во все большей степени стал терять свою "половую окраску", приводя к сближению мужских и женских технологий управления.

Несмотря на то, что женщины по-прежнему убеждены в том, что гуманный менеджмент и "технологии знаков внимания" являются необходимыми инструментами современного менеджера, свои собственные технологии управления они строят исходя не только из этих принципов.

Обращает на себя внимание тот факт, что в условиях кризиса принцип концентрации власти в фирме рассматривается большинством женщин-руководителей как наиболее предпочтительный в сравнении с другими управленческими технологиями.

Персонал фирмы демонстрирует достаточно высокий уровень удовлетворенности женским руководством на фоне более низкой удовлетворенности женскими технологиями членов управленческой команды, хотя и они достаточно лояльны к женщинам-руководителям.

Стратегии управления фирмой в сложившихся условиях приобретают все более сложную конфигурацию и направлены как на "макрополитику" и построение общих стратегий развития фирм, так и на выстраивании "микрорполитики", учитывающей интересы и мотивы многих фигур в фирмах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Чирикова А.Е.* Женщина во главе фирмы. М.: Институт социологии РАН, 1998.
2. *Allen S., Truman C.* Women and Men Entrepreneurs: Life Strategies. Business Strategies // Women in Business. Perspectives on Women entrepreneurs / S. Allen, C Truman (eds). London: Routledge, 1993.
3. *Барсукова С.Ю.* Специфика женского предпринимательства // Социол. исслед. 1999. № 8.
4. *Васильева Г.* Первые шаги женщин-предпринимателей // Человек и труд. 1995. № 1.
5. *Роузнер Дж.* Женщина в директорском кресле // Вы и мы. 1995. № 5.
6. Женщины в бизнесе. М: ИНИОН РАН, 1993.
7. *Дедерикс М.* Хиллари Клинтон и власть женщин. М., 1995.
8. *Чирикова А.Е.* Лидеры госпредприятий и частных фирм: сравнительный анализ делового поведения // Малый бизнес, рынок, общество. 1994. № 3.