

# ЖЕНЩИНА-ДИРЕКТОР: ЗА И ПРОТИВ

**Богатова Евгения Роменовна,**

к. э. н., генеральный директор группы компаний «Русское золото»,  
председатель Контрольно-ревизионной комиссии РСПП

Патриархальное понимание предназначения женщины — дети, кухня, церковь — постепенно уходит из общественной морали. Женщин в высших эшелонах власти и на руководящих должностях в бизнесе становится все больше — и в мире в целом, и в России. Борьба женщин за позиции в обществе в западных странах привела даже к тому, что во многих из них устанавливаются квоты мест для женщин в парламентах и других органах государственной власти.

В бизнесе, конечно, по-другому. На руководящие посты в компаниях, за редким исключением, выдвигаются не по квотам, а по деловым качествам. Насколько органична женщина-директор? Нет ли в этом словосочетании противоречия? И не способствует ли оно постепенному разрушению в женщине ее женских качеств или же качеств топ-менеджера?

## **Работа руководителя на раз, два, три...**

Должность директора, особенно генерального, предполагает, что человек, занимающийся данной работой, должен уметь выполнять несколько базовых функций.

Во-первых, уметь организовывать исполнение решений, принятых советом директоров, собранием учредителей или подобных высших органов компании. Такое исполнение не набор простых функций. Надо придумывать пути, тактические ходы, взаимодействовать с людьми как внутри компании, так и вне ее, привлекать

их к обсуждению, выработке механизмов реализации задач, отдавать распоряжения, требовать результатов и отчетов, ругать, поощрять, вдохновлять и мотивировать.

Во-вторых, надо уметь мыслить стратегически, участвовать вместе с собственниками в разработке стратегии компании, долгосрочных прогнозов и планов, в определении путей укрепления конкурентных позиций компании на рынке. Способность к аналитическому мышлению, работе с информацией, умение быть амбициозным и прагматичным одновременно —



это те качества, которые востребованы для выполнения данной стратегической функции директора.

В-третьих, директор, хочет он того или нет, должен уметь выполнять функции внешнего представительства компании. Так, генеральный директор, финансовый директор обязательно вовлечены во всякого рода взаимоотношения с административными органами государственной власти, банками, налоговыми инспекциями, клиентами, коллегами по различным бизнес-ассоциациям. Коммерческий директор, директор по продажам — это лица компании во взаимоотношениях с поставщиками и потребителями. Привлекательный внешний вид, человеческие качества, умение устанавливать контакт, общаться с различными людьми — в этой работе без таких моментов не обойтись.

Ну и, наконец, нельзя забывать, что генеральный директор несет реальную ответствен-

ность, вплоть до уголовной, за состояние дел в компании и поэтому сознательно или бессознательно, подспудно, испытывает довольно тяжелую психологическую нагрузку.

### Ярлыки для женщин-руководителей

#### Тактик в юбке

Способность женщин одновременно осуществлять все вышеизложенные функции многими ставится под сомнение из-за ряда объективных факторов и сложившихся стереотипов, в той или иной степени имеющих под собой почву. Привлеку внимание к основным подобным **аргументам против**.

Распространено мнение, что стратегическое мышление — далеко не самое сильное качество большинства женщин. При этом утверждается, что женщины более способны к тактическим решениям, у них больше развита интуиция, внимание к деталям, к людям, и поэтому они

более способны к работе на чисто исполнительских должностях, где стратегические задачи, требующие исполнения, спускаются сверху.

### Топ-менеджера

Считается также, что неизбежные для управленца мужские черты — жесткость, требовательность, порой резкость и определенная безжалостность — противостоят изначально присущим женскому характеру чертам — желанию и умению входить в положение других, мягкости, сентиментальности и т. п. При этом не отрицается, что женщина может освоить так называемый мужской стиль поведения в процессе управления. Однако в своем поведении она смотрится и воспринимается гораздо менее органично, чем мужчина.

Окружающие, столкнувшись с жестким стилем мужчины-директора, воспримут его как должное, как проявление силы личности, простят такому директору многое. На подобное поведение женщины-руководителя, будут реагировать более болезненно, обзывая ее про себя монстром, мегерой, стервой и т. п. Конечно, думают сотрудники, она — директор. Но женщина ли? И, кроме того, что скрывать, многим мужчинам по-прежнему как-то обидно подчиняться женщине.

### Синий чулок

Еще одна ловушка, подстерегающая женщину-руководителя, даже очень способную к стратегическому мышлению, выработавшую свой собственный стиль управления, не превратившуюся в брутального мужчину, — это необходимость отдавать работе значительную часть времени и находиться в состоянии постоянной внутренней собранности, в вихрях, потоках внутренней и внешней информации, перед лицом постоянного принятия решений. Отсюда неизбежность проблем: гармонизации работы и личной жизни, на определенном этапе — семьи, а также минимизации влияния стресса, усталости на внешность и здоровье. Ведь быть счастливым, здоровым, привлекательным хочется всем, а директору компании тем более, потому что в конечном счете сохранение этой работы не в последнюю очередь зависит от самочувствия, энергетики и внешнего вида.

Наибольшие трудности женщины-руководители испытывают при решении первой задачи — гармонизации работы и личной жизни, так как личная жизнь — любимые, дети, семья — гораздо более тонкая материя. Со второй задачей тоже справиться нелегко, но это, скорее, дело генетики и техники организации времени.

По мере развития общества какие-то чисто организационные и бытовые вопросы — с кем оставить ребенка, как организовать уборку квартиры, приготовление еды — решаются проще, особенно для руководителя, имеющего для этого средства. Однако личное общение, понимание близких людей, способность к чувствам — это никакими оргмерами не обеспечишь, здесь надо оберегать душу, чтобы жесткий конвейер руководящей работы не съел ее.

### Бизнес-вумен, но не бизнесмен

Еще одна проблема, работающая против женщины-директора, — проблема общения в мужском мире, нахождения взаимопонимания между мужчинами и женщинами. Не секрет, что, общаясь между собой, мужчины говорят все-таки на языке, отличном от языка делового общения с женщинами. С последними, даже давно знакомыми и приятными, мужчине приходится напрягаться, мысленно как бы застегивая костюм на все пуговицы.

### Мы — разные

Недавние исследования подтвердили, что мозг мужчин и женщин устроен по-разному. По-разному работают сотни наших генов. Этим определяется и разница в реакциях на экстремальные ситуации, и поведенческие стереотипы. Различий в общем уровне интеллекта практически нет, мужчины и женщины различаются, скорее, набором врожденных качеств — способностью поставить себя на место другого, агрессивностью, склонностью к риску. Например, женщины менее склонны идти на риск, чем мужчины, а мужчины более агрессивны. У женщин лучше зрительная память, они лучше мужчин умеют «считывать» мимику и выполнять

несколько задач одновременно. Мозг мужчин может обработать вдвое меньше слов, чем мозг женщин, поэтому затянувшиеся переговоры их утомляют. Зато мужчине проще направить разговор в нужное русло, поскольку женщина может «свернуть» с важной темы, с легкостью перейдя на другую («Женщины будущей России», 2009, № 2).

Как-то раз один из серьезных бизнесменов, подыскивая себе генерального директора, обратился ко мне за советом. Он четко сформулировал критерии того, кого ищет: энергичный, хороший администратор, с предпринимательской жилкой и т. п. На вопрос, кого он предпочитает — мужчину или женщину, — немного замялся с ответом. Но потом все-таки сформулировал — мужчину. Ответ на вопрос «почему?» был прост: «В случае чего, его легче послать». Конечно, это крайняя форма выражения, но суть вещей она вскрывает наглядно — мужчине-собственнику легче говорить с мужчиной-директором. Если же такое преду-

беждение удастся преодолеть и владелец бизнеса и женщина-директор найдут общий язык, устраивающий обоих, то результат может быть великолепным. Кстати, вышеупомянутый бизнесмен в конечном счете остановил свой выбор на кандидатуре женщины и, насколько я знаю, никогда потом об этом не пожалел.

#### Без женщин жить нельзя на свете...

Не все, однако, противодействует женщине в ее желании быть директором. Целый ряд аргументов в общественном сознании и бизнес-практике работают как **аргументы за** женщину-директора. И если о против не очень говорят, то аргументы за мужчины во власти, да и подчиненные женщин-директоров с удовольствием озвучивают, обращая внимания на следующие ключевые (сильные, по их мнению) стороны женского характера и женской работы.

Во-первых, умение находить компромиссы, договариваться, сглаживать острые углы и добиваться принятия взвешенных решений. Для этого нужен профессионализм, умение общаться с людьми, а в этом женщины традиционно сильны.



Во-вторых, комплексный, хозяйский подход к вверенному ей объекту управления, то есть умение сбалансированно поддерживать и развивать различные стороны бизнеса, не запуская какие-то участки и избегая авралов. При этом устойчивость женщин к рутинным, повторяющимся операциям делает их эффективными на руководящих должностях в устоявшихся бизнесах.

В-третьих, женщины-лидеры способны соединить рациональный подход и эмоциональную составляющую. Без женщин-директоров реально было бы скучно.

И еще один очень важный фактор: женщины в большинстве своем легче переносят взлеты и падения. В критических ситуациях они нередко оказываются стрессоустойчивыми, меньше рефлексируют по поводу того, что не получилось (по их вине или в силу обстоятельств), и больше нацелены на поиск возможностей. При всей эмоциональности женщины еще и достаточно рациональны.

#### **Женщины – локомотивы роста?**

Управляющие фондов во всем мире в условиях экономической нестабильности ищут возможности вложить деньги в компании, которые успешнее преодолевают трудности. Швейцарская инвестиционная компания Naissance Capital решила, что инвестиции в те компании, где в совете директоров значительную долю составляют женщины, будут самыми многообещающими. Запуская инвестиционный фонд Women's Leadership Fund, цюрихская управляющая компания ориентировалась на авторитетные исследования, показывающие, что компании с большим количеством женщин в управлении демонстрируют более высокие финансовые результаты, в среднем на 10% выше, чем аналогичные, но руководимые преимущественно мужчинами.

В совет директоров Women's Leadership Fund входят восемь женщин, в том числе бывшие премьер-министры Канады и Новой Зеландии, а также супруга бывшего британского премьера Тони Блэра, являющаяся известным адвокатом ([www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)).

#### **Женщина может быть директором, но зачем ей это нужно?**

В последние годы по мере увеличения числа женщин на руководящих позициях в бизнесе и во властных структурах внимание к проблематике «женщина – руководитель» значительно возросло. Как правило, концентрируются на двух вопросах. Первое – ищут пути ликвидации так называемого стеклянного потолка – то есть ситуаций, когда женщина делает карьеру, достигает определенных высот, а дальше натывается на этот потолок: более высокие должности видны, понятно, что она с ними справится, но все действующие механизмы продвижения кандидатов на эти позиции работают против женщин. Второе – пытаются сформулировать секреты успеха женщин-руководителей, определить, что надо сделать, чтобы женщина могла занять руководящий пост, несмотря на действующие в обществе аргументы против женщин-директоров, а также что необходимо для успешного сохранения высокой должности без ущерба для личности.

Мне периодически приходится участвовать в различных обсуждениях, мастер-классах на эту тему. И я считаю, что если женщины мечтают о руководящей работе, то они должны иметь возможность к ней правильно подготовиться, узнать побольше о плюсах и минусах, ловушках на пути к топ-менеджменту. На одном таком обсуждении мне очень понравилось выступление мужчины-руководителя. Он достаточно убедительно поддержал женщин-директоров, обратил внимание на ряд их преимуществ и закончил свою речь очень емко: «Женщина может успешно справляться с работой руководителя, у нее все для этого есть. Но я не понимаю, **зачем ей это нужно?**»

И мне кажется, что этот вопрос – ключевой. Каждая женщина, работающая или желающая работать директором, должна ответить себе самой на простой вопрос «зачем мне это нужно?». И уж затем, объяснив все себе, постараться разобраться, чем она готова жертвовать, каких качеств у нее хватает, а над чем надо работать и как найти свой путь в пока еще мужском мире. ■