

**А.Е.ЧИРИКОВА**

**ЛИДЕРЫ ЖЕНСКОГО БИЗНЕСА: МАТЕРИАЛЫ  
ИНТЕРВЬЮ**

---

Чирикова Алла Евгеньевна — старший научный сотрудник Института социологии РАН, кандидат психологических наук. Адрес: 117259 Москва, ул. Кржижановского д. 24/35, корп. 5, тел. (095) 719-09-40; Факс: (095) 719-07-40.

---

**Оценка ситуации.** Женское предпринимательство в России — явление относительно новое, проблемы которого только начинают исследоваться. Отсюда и многочисленные мифы относительно того, как женщины попадают в бизнес и как в нем действуют. Многие из устойчивых мифов переплетаются с реальностью, разобраться в них можно, лишь отказавшись от массовых стереотипов и предприняв конкретное исследование этого феномена.

Вряд ли можно согласиться с позицией И.Бунина: "России переход к "мягкому" бизнесу пока не грозит: успеха добиваются люди с сильным или даже агрессивным началом... Российский бизнес сохраняет традиционные маскулинистские чер-ты..."[1]. В настоящее время набирает силу и утверждает себя бизнес, считавшийся традиционно "женским" в России: торговля, сервис (салоны мод, салоны красоты) и т.п. Парадоксален факт: женщины активно осваивают и типично мужские сферы бизнеса. В этом случае они, как правило, занимают вторые позиции в фирме, выступая в роли вице-президентов или главных управляющих, беря на себя всю тяжесть управления внутренней жизнью фирмы. По нашим оценкам, уже сегодня примерно 40 предприятий бизнеса из 200 возглавляют женщины либо они имеют две-три руководящие позиции в фирме. Из 100 акционерных обществ, занимающихся производством, в 18 в качестве менеджера высшего уровня работала женщина. Возможность бизнеса с "женским лицом" в России обусловлена потребностью проникать в условиях нестабильного существования в узкие сегменты рынка труда. Именно женщины, обладая коммуникабельностью, эмоциональной ориентацией на "потребителя", получают преимущество перед мужчинами.

Смена ценностных ориентиров в обществе, освоение демократических принципов существования способствуют появлению "лидеров-вдохновителей" в отличие от традиционно "сильных лидеров". На Западе темпы роста численности женщин-предпринимателей в 2-3 раза выше, чем предпринимателей-мужчин [1. С. 384]. Как обстоят дела у нас?

Первый шаг, необходимый для понимания роли женщины в становлении рыночной экономики, — выявить закономерности становления женского бизнеса в России: его истоки, конкретных субъектов и их установки, мотивы, ценности. Предлагаемый автором микроподход к оценке ситуации, сложившейся в настоящий момент, позволяет изучить картину женского бизнеса как бы изнутри, с помощью оценок, которые дают ему сами женщины, вступившие на путь

самостоятельного предпринимательства.

Микроподход содержит в себе и преимущества, и ограничения: преимущества — в отказе от усреднения; потери — в ограниченных возможностях обобщения выводов.

**Замысел исследования.** Наш анализ основан на материалах 15 интервью с женщинами, занимающими ключевые позиции в фирме — президента и вице-президента. Привлечение "вторых" ролей обусловлено желанием проследить, как женский стиль управления дополняет мужское лидерство, обеспечивая путь к успеху. Пилотажные интервью позволили выдвинуть предварительную гипотезу: сочетание женского и мужского менеджмента в фирме предопределяет эффективность ее деятельности в результате компенсации ограничений, свойственных женским и мужским психологическим типам. Незаметный вклад женщины в успех фирмы следовало специально исследовать хотя бы потому, что эта модель совместного менеджмента представляется нам наиболее перспективной для России.

Выбранные нами для интервью лидеры женского бизнеса — это президенты или вице-президенты фирм, входящих в каталог "Элита российского бизнеса" (5 человек), и высшие менеджеры фирм, ставших победителями конкурса из 200 фирм Москвы, вошедших в список "Золотого бизнеса" (10 человек) [2]. Помимо традиционной сферы женского предпринимательства исследование охватило типично мужские, производственные секторы бизнеса. В его задачу входило описание и анализ доминирующей системы мотивов женского предпринимательства, их иерархии; преимуществ и ограничений женского менеджмента; отношения к деньгам и богатству; психологических типов лидирования женщин-менеджеров и способов достижения успеха в бизнесе, деловой стратегии выживания в бизнесе. Поставленные задачи видоизменялись по мере того, как приобретался опыт исследования.

**Методика исследования.** Первоначально респондентам предложили опросник-ориентир, где были названы ключевые темы исследования, и попросили их ответить на самые интересные вопросы. Ориентируясь на этот выбор, интервьюер в ходе диалога размышлял над вопросами, позволявшими в наибольшей степени составить представление о женском бизнесе "изнутри". Пилотажные интервью позволили выявить направления обсуждения женского предпринимательства по трем основным параметрам: женщина-предприниматель и предпринимательская деятельность; "я-концепция" и ощущение собственных достижений; женщина-предприниматель и семейная, личная жизнь.

Схема интервью для первых и вторых лиц женского бизнеса включала в себя развернутые вопросы по следующим блокам: философия бизнеса; проблемы женского предпринимательства и мотивация бизнеса: планы и перспективы; самоощущение в бизнесе: успехи и поражения; взгляд в будущее; я-концепция; социальные ориентации; зона влияния в фирме; модели взаимодействия между первыми и вторыми лицами в фирме; внутренняя жизнь в фирме (мы остановимся на анализе результатов преимущественно по первым трем блокам).

**Философия бизнеса: основные ценностные**

**ориентиры.** Система философских принципов в бизнесе служит тем невидимым ограничителем, который формирует смысл предпринимательской деятельности. Ценностная неструктурированность бизнеса в России давала основание предполагать, что наши респонденты будут демонстрировать значительное многообразие ценностных ориентации. Выявилась иная закономерность: ценностные ориентации женщин-менеджеров распределяются по трем базовым направлениям — гуманный менеджмент, стремление к новизне, повышенная ответственность.

Гуманный менеджмент включает комплекс представлений, который охватывает отношение к команде, персоналу, клиенту и иногда даже к главе фирмы (если респондент — второе лицо в фирме). Характерно суждение: "Ты привносишь в дело свой уровень понимания этой жизни. Не надо спрашивать, а не забыли ли мы тут человека. Граница между человеком как целью и делом определяется нравственным видением, тем кодексом чести, который внутри тебя. Ты выбираешь именно те пути и методы решения, которые соответствуют твоему кодексу чести. Обязательно должна быть взаимная симпатия людей в коллективе. Это должна быть одна команда".

Исходная этичность принципов женщин-бизнесменов порой настолько сильна — особенно это выражено у вице-президентов, — что со временем становится для некоторых препятствием для дела. Несмотря на то, что все опрошенные отмечают важность гуманного менеджмента как принципа работы, практически каждый второй подчеркивает невозможность следовать в бизнесе такому правилу до конца.

Стремление к новизне, как это ни парадоксально, не зависит от возраста респондентов: те, кто старше 50 лет, продемонстрировали более выраженные установки на новизну, нежели женщины-менеджеры из молодой возрастной группы. Судя по высказываниям 56-летнего директора одного из ТОО, она не только ориентирована на новизну, но и претворяет это правило в жизнь, несмотря на осторожное отношение своей команды к инновациям.

Ориентацию на повышенную ответственность в том или ином варианте считают ведущей для себя две трети респондентов. "Основной принцип в бизнесе, — полагает одна из них, — это надежность и обязательность. Потому я существую. С каждым заказом ношусь, как с писаной торбой, выполняя его "от и до". Такая ориентация характерна практически для всех женщин-менеджеров, работающих в сфере сервиса. И это не случайно: система представлений, когда ответственность превалирует, формирует у партнеров и персонала уверенность в надежности такого лидера, что обеспечивает затем выживание в менеджменте психологических типов подобного рода.

**Иллюзии, от которых освобождается бизнес.** Переосмысление принципов деятельности и освобождение от мифов содействует обучению реальному менеджменту на собственном опыте. Это трудный опыт, который помогает формированию новых менеджеров, способных эффективно действовать в новых условиях. Женщины весьма чувствительны к ограничениям и пластичны в возможностях построения новой системы отношений. Гибкое управление

создает положительную атмосферу в команде и позволяет достичь успехов даже тогда, когда на них трудно рассчитывать. Первоначальные представления, с которыми женщины приходят в бизнес, постепенно трансформируются, что помогает продвигать дело: "За то время, что я проработала в фирме, — рассказывает респондент, — я поняла: мне нужно себя менять. Я изменяюсь медленно, хотя и пытаюсь... Когда я пришла сюда, то думала: будем жить здесь одной семьей, будем дружно работать, все будут довольны... Для меня это очень важно... Но этого в принципе быть не может. Необходимо дистанцироваться. Мне нужно этому учиться".

Отказ от доминирования "мягкого" менеджмента, потеря иллюзии существования в бизнесе как в единой семье — ситуация достаточно повторяющаяся. Она зависит от особенностей индивидуальных стратегий, но желание отказаться от "мягких" отношений отмечает более половины опрошенных.

Другое решение обсуждаемой проблемы дает наша респондентка, одна из первых реализовавшая идеологию "философии семьи" на примере работы своей фирмы: "По натуре я "отличница", самое главное для меня — доскональное выполнение всех требований. Однако на деле не получалось. Люди обещают, но не выполняют, у всех находятся объяснения. Собственные ожидания никак не хотят сходиться с реальностью. Когда мои душевные переживания дошли до невероятного предела (действительно страдания!) я вдруг взглянула на все иначе. Вдруг что-то в душе переключилось. Я почувствовала: существует другой уровень любви к людям. У меня снизился уровень претензий после того, как я поняла, что во всей этой несхожести картины моих ожиданий и их действий виновата только я. Нельзя исходить из картинок, оторванных от реальности и от этих живых людей. У них — свои любовь, страдания, ошибки, несчастья, радости. У каждого свой стиль движения. Поняла: не надо строить схему и подгонять людей под нее. И стало легче, многие проблемы ушли. Внутри себя я перешла на другой уровень управления. Находились другие пути решения разных проблем. Люди этого не заметили. Это не сказалось на экономических показателях предприятия — ни в коей мере. А для меня было неожиданно".

Если одни женщины-менеджеры формируют новые цели-отношения, другие изменяют систему собственных представлений, то третьи прибегают к жесткому избавлению от неэффективных стратегий даже за счет внутреннего надрыва. "Первый миф, от которого я избавилась, — рассказывает одна из них, — это тот, что своего друга нужно тащить за собой в дело и нести за него ответственность. Пусть не до конца, но я от этого избавилась. У меня есть ответственность перед людьми, которые несут ответственность передо мной... Это прошло очень болезненно, через разрыв. Я "избавилась" от верности, потеряла подруг и друзей. Но считаю, что в бизнесе нельзя иметь дело с друзьями — только с единомышленниками, это совершенно разные понятия".

"Я освободилась от иллюзий: от обязанности платить некомпетентным друзьям, от смущения требовать плату за свой труд, от излишней доверчивости, — отмечает другая предпринимательница. — Я воспитываю это в себе. Раньше у меня была вера в то, что если дело интересное, дающее многим

успех и доходы, — все обязательно пойдут навстречу. Теперь знаю: люди предпочитают сиюминутные реальные доходы, а не перспективные дела... Наладив свой бизнес, я научилась лучше понимать людей и механизмы их поведения..."

Эти цитаты-размышления наглядно иллюстрируют необходимость эмоциональной и интеллектуальной трансформации деловых и личностных стратегий в предпринимательстве. Высокие в этом отношении требования служат жестким барьером для проникновения в бизнес случайных людей. Им просто долго не удержаться.

#### **Мотивация бизнеса: деньги или самоутверждение?**

Проблема мотивации бизнеса относительно сложна для изучения

с помощью интервью. Вопрос о внутренних предпочтениях всегда трудно задавать, не поставив в неловкое положение партнера по диалогу. Еще труднее на него отвечать, если не сложилось определенной доверительной связи между интервьюером и респондентом. В данном случае это осложнялось тем, что беседа имела спонтанный характер и в известной степени управлялась самими респондентами. Автору-исследователю оставалось тщательно следить за ее ходом, чтобы плавно переключить содержание диалога в интересующее русло.

Основной вывод, который можно сделать в результате проведенных глубинных интервью: современные женщины-менеджеры более "материальны", нежели менеджеры-мужчины; однако ни у одной из респонденток материальная мотивация не являлась единственно доминирующей, она была необходимой составляющей мотивации творчества и самореализации. Женщина-президент фирмы, например, утверждает: "Я потому выбрала столь сложные направления деятельности, что их сочетание позволяет и творить, и зарабатывать деньги". "Ценность дела, которое я веду, для меня огромна, — продолжает другая. — Оно дает материальную надежность и дает людям, которые рядом со мной, возможность самореализации. Что-то есть внутри, что заставляет заниматься именно этим делом..."

Ведущими мотивами являются самореализация и интерес. Это означает, что реализация себя в деле и возможность проверить собственные силы являются вместе с материальной надежностью "локомотивами" женского бизнеса в России. Если предположить, что во время диалога усиливается желание выстроить собственный "приемлемый" образ (а зависимость женщин-менеджеров от внешней оценки достаточно высока), то реально мотив материальной надежности может занять и более высокую ступеньку в иерархии. Но в любом случае он соперничает во внутренней структуре с личностными мотивами и если побеждает, то лишь в случае обострения беспокойства за финансовое благополучие тех, кто рядом.

В ходе интервью выявилась интересная особенность: чем больше усталость, тем больший вес начинает приобретать материальный фактор; чем выше оценка себя в бизнесе и удовлетворенность происходящим, тем менее значимы деньги. Анализ мотивов тех, кто занял лидирующую позицию в бизнесе (за 2 — 3 года), дает основание предположить, что "женская мотивация" в большей степени, нежели "мужская", имеет

подвижный характер и переструктурируется под влиянием определенных факторов: состояния фирмы, состава команды, финансового давления, самооценки, представления о степени реализации целей и т.п. Однако деньги, интерес и самореализация — повторяющиеся стимулы, которые совершают сложные перемещения внутри замкнутого треугольника.

Для женщин-менеджеров, занимающихся бизнесом 4-5 лет, особенно в возрастной группе 32-45 лет, постепенно все большее значение приобретают профессиональный рост, стремление действовать в рамках собственных, достаточно высоких требований. Если в начале пути они были теми, кто выполнял "любую работу в своей фирме, лишь бы двигалось дело", то теперь ситуация меняется в сторону переосмысления своих деловых возможностей, дальнейшего внутреннего роста, обновления знаний. "Хочется стать профессионалом, — размышляет президент одной из фирм. — Я бы никогда не занялась аудитом, если бы многим клиентам этого не потребовалось. Когда же стала понимать бухгалтерию не как счетовод, а как экономист, почувствовала, что мне интересно быть аудитором... А став аудитором, перешла к юридическим вопросам..."

Парадоксальный факт: большинство респондентов не имели статусных или карьерных устремлений; для одних позиция лидера — способ жизни, для других колея, куда их привела судьба, — "своя колея". Весьма скромную позицию в системе мотивов занимает самоутверждение. Его низкий "рейтинг" как регулятора деятельности свидетельствует о специфической, в известном смысле уникальной структуре мотивов женского предпринимательства в России (по сравнению с Европой и Америкой). Это означает, что российский женский менеджмент будет иметь свою траекторию развития, следовательно, на этом пути не исключены непредсказуемые решения и незапланированные победы.

**Смысл, ожидания и перспективы.** Реальное время, в течение которого женщины заняты бизнесом, — 12-14 часов в сутки. Не вызывает сомнения, что такие психологические перегрузки можно выдерживать только при особой ценностной окраске деятельности, восприятию ее как пространства, где происходят самые главные "жизненные баталии". Результаты наблюдений свидетельствуют: ни семейные роли, ни другие события в жизни женщин-бизнесменов не могут сравниться с тем чувством наполненности, которое рождает свое дело. Ни одна из респондентов не хотела бы сменить работу в фирме на службу в госучреждении с фиксированным рабочим временем и сниженным уровнем ответственности. Самореализация, смысл, наполненность деятельности определяются не эффективностью достижения целей, а соответствием ее содержания внутренним ценностям и ожиданиям. Чувство усталости возникает и нарастает в случае "циклических неудач", но это ощущение проходит в связи с новыми задачами.

"В случае успеха и в случае провала из бизнеса вырваться очень сложно, — замечает одна из респонденток. — Это становится частью тебя". Другая женщина на вопрос, не является ли бизнес "эксплуатацией, проходящей через сердце", дала однозначный ответ: "Но ты отдаешь все не бизнесу, а

себе". "Экспансию работы" можно остановить, считают респонденты. "Я все равно не отдала себя полностью делу, наверное, это особенность моего характера. Но я хочу жить целостной жизнью. Чем больше достижений в каком-то одном направлении, тем больше хочется быть состоятельной во всем... И количество времени здесь не при чем, успеть можно все... Просто плотность событий другая..." — размышляет еще одна предпринимательница.

Действительно, в данном случае можно говорить об эффекте концентрации деловой, личной, семейной жизни. Однако все ли способны выходить на такие рубежи деятельности, не потеряв себя? Думается, феномен максимизации внутренней жизни не есть атрибут избранных. Если деятельность отвечает личностным устремлениям, на нее бессознательно отпускается другая энергия. Может быть, просто необходимо найти себя в деле?

Оценка женщинами перспектив в бизнесе показала: у них, как и у мужчин, не выстроен "ясный образ будущего", они в большей степени погружены в текущие дела фирмы, нежели в стратегические замыслы. Многие убеждены, что будущее определяется сегодняшними достижениями. Почти у всех предпринимательниц имеются проекты, направленные на расширение и модернизацию собственного дела, хотя барьеров для их реализации больше, чем возможностей. "Главное — не опускать руки и постепенно формировать ситуацию, когда возможно будет запустить планы в жизнь", — считает одна из респонденток.

Как показывает анализ, перспективные проекты, намечаемые к реализации, направлены не только на интеграцию с международным бизнесом, но и на возрождение и поддержание исконных российских традиций.

Парадоксальным, на наш взгляд, явилось то, что женщины, весьма профессиональные в тактике, достаточно осознанно выстраивают стратегию и не тратят больших эмоциональных усилий на анализ трудностей, с которыми, возможно, столкнутся их будущие проекты. Вновь иррациональность женской природы?

Ориентация на тактические задачи, однако, не означает необходимости предложения краткосрочных или сугубо тактических проектов. Женщины-менеджеры всегда нацелены в будущее и предрасположены к выбору тех начинаний, которые ориентированы на людей и имеют сложный, многоступенчатый характер.

Предложенные обобщения — лишь первый шаг в постижении психологии женского бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бунин И.Н. Новые российские предприниматели// Биз несмены России: 40 историй успеха. М.: Луч, 1994.
2. Элита российского бизнеса. Дарин. М.: АСМО-пресс, 1993. "Элита российского бизнеса. М.: АСМО-пресс, 1995. Список фирм, получивших диплом «Золотого бизнеса» // Деловой мир. 1994. 10 октября.