Особенности мужского и женского лидерства

Как известно, в России прочно утвердился так назваемый мужской стиль руководства, предполагающий административно-командные методы управления. Однако отечественный страховой рынок дает убедительные примеры того, что и женщины успешно управляют бизнесом и уверенно ведут компании, которые они возглавляют, к намеченным целям.

Журнал «ССТ» провел небольшой опрос среди представителей топ-менеджмента отечественных страховых компаний, чтобы выяснить, реализуется ли в их кадровой политике гендерный подход и существуют ли различия в способах управления и коммуникациях с подчиненными руководителей-мужчин и руководителей-женщин.

Все опрошенные отвечали на одни и те же вопросы:

1. Существуют ли руководящие должности в страховых компаниях, на которых предпочтительнее назначать женщин? Какие это должности?
2. Различаются ли зарплатные ожидания мужчин и женщин, претендующих на один и тот же руководящий пост?
3. Учитывает ли в своей кадровой политике Ваша компания соблюдение баланса между мужчинами и женщинами на руководящих должностях? Если да, то с какой целью? Каким должно быть это соотношение? Означает ли это, что российские страховые компании стараются перенимать практику, принятую в западных компаниях?
4. Каковы отличительные черты взаимодействия с подчиненными как мужчин, так и женщин-руководителей? Каковы предпочтительные инструменты коммуникации обеих сторон?
5. Отличается ли формирование стратегий в зависимости от того, мужчина или женщина является главой компании?

Нам отвечали:

Надежда МАРТЬЯНОВА,
генеральный директор СК «МАКС»

1. Если в рамках рассматриваемой темы мы хотим правильно отвечать на любые вопросы об отличиях в стилях руководства между мужчинами и женщинами, о предпочтительных должностях и т.п., то, по-моему, нужно достичь взаимопонимания по трем аспектам:
1) есть ли вообще различия между мужчинами и женщинами (в профессиональном аспекте, конечно);
2) есть ли различия между мужчинами и женщинами, работающими на ответственных постах;
3) что важнее: статистика или индивидуальность.
Мои ответы: 1) да, 2) нет, 3) индивидуальность.
Конечно, есть статистически подтвержденные психологические особенности женщин. К ним, например, можно отнести: бóльшую аккуратность и внимательность, бóльшую эмоциональность, бóльшую эмпатию, тревожность. Бизнес-лидеры живут по правилам бизнеса, т.е. денег, которые не имеет гендерных различий. Активность, стратегичность, предпринимательская ориентация, лидерство, ориентированность на результат и т.п. – это компетенции любого бизнес-лидера. Более того, как говорили в известном фильме – «только бизнес, ничего личного».
На уровне высшего руководства даже имеющаяся статистика различий мужского и женского поведения не имеет значения, т.к. индивидуальность конкретного человека гораздо важнее. Если же говорить о должностях мидл-уровня, то должности более предпочтительные для женщин, конечно же, есть, и в теории, и на практике: бухгалтерия, кадры, документооборот и т.п.

2. На уровне топ-менеджеров различий в зарплатных ожиданиях нет, т.к. опять же это вопрос не пола, а уровня квалификации, компетенций, жизненной и рыночной ситуации.

3. Не знаю реальных компаний, где бы гендерный баланс реально контролировался.
В западных компаниях, действительно, активно внедряется принцип Diversity (многообразия), частью которого является гендерная составляющая. Но не считаю, что российские компании перенимают эту западную практику. Кроме того, при подборе и назначениях топ-менеджеров первичны профессиональные и личные компетенции, а не пол. Хотя есть иной аспект этого же вопроса: в одних профессиях больше мужчин (например, IT), а в других – женщин (например, бухгалтерия).

4. На уровне топ-менеджеров черты взаимодействия различаются индивидуальными особенностями человека, а не гендерными различиями. На более низких уровнях управления проявляются обычные особенности поведения женщин: большая значимость личного общения, внимательность к деталям и потребность в эмоциональных откликах.

5. На уровне руководства компании – нет. Даже если можно (и нужно) различать женскую и мужскую клиентскую аудиторию, даже если можно (и нужно) строить маркетинговую политику, исходя из гендерных различий рынка, то бизнес-планирование не зависит от пола руководителя. Более или менее рискованные решения, более или менее агрессивное или консервативное поведение на рынке, более или менее жесткое руководство компанией, бо́льшая или меньшая коллегиальность принятия решений и т.п. – это вопросы индивиду-

альности руководителя (после воли собственников бизнеса, конечно), но не его пола.

Ольга СИГАЛОВИЧ,
генеральный директор
ЗАО «Восточная перестраховочная компания»

1. В целом, для российских страховых компаний женщина-руководитель – вполне нормальное и распространенное явление. Есть примеры, когда крупные московские страховые компании весьма успешно возглавляют женщины, очень много женщин-руководителей в регионах. Кроме того, это и финансовые службы, бухгалтерия, методология и все те направления, которые требуют аккуратности, усидчивости, терпения.
В «Восточной перестраховочной компании», кроме меня, генерального директора, работает 56% женщин. Многие направления и отделы возглавляют женщины. Они очень работоспособны. Основой мотивации являются незыблемые вещи: женщина-мать, женщина-хранительница домашнего очага (только в новом понимании – это основа и благополучие всей семьи).

2. Как правило, женщины могут делать большую работу за меньшую зарплату, чем мужчины. Но я бы не стала говорить, что женщинам надо платить меньше, потому что они женщины. Все зависит от квалификации, объема работы и связанной с ней ответственности.

3. Мужчины всегда являются более мобильными, и, конечно, те направления, которые требуют постоянных командировок, выездных переговоров с партнерами, особенно за рубеж, возглавляют мужчины. В Восточной перестраховочной компании – это международный бизнес, многие региональные представительства. При этом такая практика не распространяется на руководство – генеральному директору, директору представительства или филиала в женском лице при-

ходится в любом случае много выезжать в командировки и подстраиваться под интересы бизнеса.
Юридические вопросы и урегулирование убытков традиционно возглавляют мужчины – это те направления, где нужно работать без эмоций, и мужской ум здесь больше подходит.
Я не думаю, что российские страховые компании должны применять какую-то западную практику при отборе мужчин и женщин на те или иные должности. В России, в частности, на страховом рынке, есть сложившийся кадровый потенциал (хотя мы постоянно говорим об отсутствии кадров) – среди которого много профессионалов как женского, так и мужского пола.

4. Амбиции у женщин в 90 случаях из 100 соизмеримы с возможностями. Женщинам свойственно умение учиться, ставить цели, прежде всего, себе, но и окружающим, и их достигать.
А, главное, ни с кем не мериться мускулами. Это, естественно, оказывает влияние на коммуникации.

5. У женщины инстинкт самосохранения и выживания повышен. Поэтому стратегия ведения бизнеса женщины-руководителя будет соответствующей.
Женщина всегда остается женщиной – она умеет договариваться, чувствовать ситуацию, выслушать, расположить к себе. От природы – сохранить женственность и привлекательность – это жизненное кредо. Иначе все вышеперечисленное – зачем?

Владимир ЧЕРНИКОВ,
первый заместитель генерального директора, заместитель председателя правления компании «ОРАНТА Страхование»

1. Традиционно женщины занимают руководящие посты в департаментах продаж, административном отделе и бухгалтерии. Компания «ОРАНТА Страхование» не исключение, и именно женщина руководит одним из ключевых направлений – розничными продажами. Могу отметить

качества, которые лучше выражены у женщин. В первую очередь – это склонность к детализации и анализу. Мужчина склонен строить стратегические планы, рассчитывать перспективу. Успешное взаимодействие и сочетание мужских и женских управленческих качеств позволяют нашей компании успешно развиваться.

2. В целом, если претендент на должность обладает соответствующим уровнем квалификации и соответствующим опытом, то зарплатные ожидания будут одинаковыми на стартовом этапе переговоров. Дальше все зависит от специфики конкретной компании и особенностей ее корпоративного управления.

4. Женщины склонны к детализации, как я уже отмечал. Женщины предпочитают тонкие инструменты управления, построенные на внимании к личности. На мой взгляд, в любом случае самый предпочтительный инструмент коммуникации – это общение и аргументированное убеждение.

5. Думаю, что глобальных различий нет. Бизнес есть бизнес, независимо от того, мужчина или женщина стоит во главе предприятия.

Ленка ГРУШКОВА,
президент НПФ «Дженерали ППФ», член совета директоров ООО «Дженерали ППФ Страхование жизни»

1. Я думаю, что в этом вопросе страховой бизнес ничем особенным не отличается от любого другого. В прошлом, как утверждает статистика и показывает опыт работы, в мире можно было наблюдать некоторый перевес в сторону мужчины-руководителя. Сейчас многое поменялось, в том числе, и в финансовых компаниях. На мой взгляд, основным фактором изменения трендов является не поведение работодателей, а новый активный подход

женщин к расширению своих жизненных ролей – как например, участие в предпринимательской деятельности после перехода многих стран на рыночную экономику.
В нашей компании нет предпочтений ни для мужчинам, ни для женщин.
Я уверена, что принимать решение о найме нового работника нужно на основе его компетенций, образования, наличия уникальных знаний, навыков, наработанной практики, а также желания работать и учиться новому. Шансы у всех соискателей должны быть равными – вне зависимости от пола, возраста, семейного положения, религии. По-моему, самое большое влияние на итоговый состав команды оказывают предложения кадрового рынка.

2. Что касается ожиданий кандидатов по зарплате, то всегда существуют основные границы «от и до». Здесь, в первую очередь, имеет значение количество соискателей, а затем – самооценка кандидатов и способность доказать работодателю, что цена соответствует предложению. Я считаю, что предложение работодателем финансовых условий трудового договора строятся как комбинация экономической целесообразности и условий рынка.
А моя личная позиция по этому вопросу заключается в том, что кандидат и работодатель заключают договор не о работе, а о сотрудничестве. Условия должны устраивать обе стороны в долгосрочном периоде, а стороны должны иметь в виду не только стандартные ситуации, но и возможные объективные изменения.

3. По-моему, если команда руководителей или любая другая рабочая группа состоит из мужчин и женщин, но используется принцип, описанный выше, это помогает достигать намеченных результатов. Формирование конечного состава команды у нас происходит без нацеленности на определенное соотношение числа мужчин и женщин, потому что это соотношение не влияет на эффективность работы команды в целом. Главное – высокое качество коммуникаций между сотрудниками, ответственность каждого члена команды за общий результат, способность пойти на компромиссы и – как в сказке «Репка» – работа всех членов команды в одном направлении.

4. Руководитель достигает результатов на основе способности вести коллектив к поставленным целям, принимать правильные решения, оказывать поддержку, быть доступным для подчиненных, выполнять обещанное. Естественно, параллельно менеджер должен быть требовательным к своим сотрудникам и к самому себе. А эти черты можно встретить как у мужчин, так и у женщин.
5. В нашей компании я не наблюдаю такого подхода и даже не нахожу логики в том, как бы это могло выглядеть – задачи формируются в зависимости от оценки развития рынка, потенциала, экономической эффективности отдельных бизнес направлений и поставленной долгосрочной цели.

Маргарита ХОРУНЖАЯ,
генеральный директор
ООО «Общество страхования жизни «Россия»

1. Да, я считаю, что есть должности, на которых с поставленными задачами лучше справится женщина. Например, это руководство агентской сетью. Это направление, которое требует огромного терпения и навыков наставничества. Воспитание агента сродни воспитанию ребенка. Ведь не зря говорят, что страховые компании «нянчатся» со своими агентами. И это действительно так. Мы их бережем, холим и лелеем. А кто это сделает лучше женщины? Конечно, есть и примеры успешных мужчин на таких позициях. Но в нашей компании за всю розницу в целом, и за агентский канал отвечает уже не один год Оксана Сазонова.

2. Изначально ожидания действительно разные. Наверное, это связано с гендерной психологией. Мужчина – кормилец, добытчик и т.д. Так сложилось исторически. И хотя сегодня эта ситуация зачастую выглядит по-другому – во многих семьях женщины зарабатывают больше или вообще женщина одна воспитывает детей – но, по традиции, мужчины считают себя

вправе требовать больше. Запросы женщин, претендующих на ту же должность, как правило, скромнее. Однако стоит сказать, что мы платим исходя из профессиональных качеств, а не из половозрастных.

3. Сегодня скорее да, чем нет. И это не следование каким-то тенденциям. Это в пользу здравого смысла, который говорит о том, что для создания здорового микроклимата в коллективе обязательно должны быть и женщины, и мужчины. И женщины меня поймут и согласятся со мной. Ну, разве что за исключением заядлых феминисток. Согласитесь, гораздо интереснее и приятнее приходить на работу, когда там можно услышать комплимент от мужчин. Женщина всегда хочет быть женщиной. Хочет, чтобы ей любовались, чтобы ей подавали пальто, придерживали дверь. И когда есть такие маленькие приятные моменты, из них создается хорошее настроение, работа движется, отсутствует напряженность, свойственная женским коллективам.
По моим подсчетам, здоровый баланс в российских компаниях примерно 60 на 40 в пользу женщин. На западе это соотношение обратное: 40 на 60, при этом у них гораздо выше процент домохозяек.

4. Здесь, скорее, все зависит от характера конкретного человека. И женщина может быть жесткой, а мужчина – мягкотелым.

Наверное, женщине тяжелее руководить мужчиной, опять же, в силу тех самых исторически сложившихся традиций. У мужчин есть определенные предубеждения по отношению к женщине-руководителю. Наверное, только ее профессионализм может такое предубеждение сломить. Когда женщина в бизнесе держит в кулаке свои эмоции, у мужчин-подчиненных даже не возникает мысли обсуждать тему женского руководства.
Мужчинам же, наоборот, при выстраивании коммуникаций с женщинами-подчиненными хотя бы иногда стоит вспоминать, что перед ними – женщина с ее домашними заботами, с ее настроением и т.д. Мне кажется, что руководитель, который помнит об этом, который находит время, чтобы задать женщине вопрос, куда будет поступать ее сын или как дела на работе у ее мужа, и который сделает ей комплимент, гораздо быстрее завоюет ее доверие и симпатию. В результате рабочие вопросы тоже будут решаться быстрее и лучше.

5. На мой взгляд, нет. Стратегия, в первую очередь, формируется исходя из задач, которые ставит перед компанией акционер. Кроме того, в ее построении принимает участие не только руководитель, но и его заместители, аналитики и другие сотрудники. Поэтому в целом стратегия носит характер, что называется, «унисекс» и не имеет пола.

Игорь ИВАНОВ,
заместитель генерального директора СК «РЕСО-Гарантия»

1 и 3. Как Бог свят: нет у нас никакого гендерного подхода в кадровой политике. Главное, чтобы человек был толковый, а юбке он (она) или в брюках, не имеет ни малейшего значения. У нас есть очень много женщин, успешных директоров филиалов. В центральном офисе Управлением ДМС руководит женщина, главбух – женщина, руководитель HR – женщина.

2. Зарплатные ожидания не зависят от гендерных особенностей. Отличие, скорее, проявляется тогда, когда приходят молодые сотрудники (не обязательно на руководящие посты): высока вероятность ухода в декрет – и в данном случае во многих компаниях появляется предпочтение к мужчинам. Если же на должность претендуют люди состоявшиеся в плане семьи и детей, никаких различий не наблюдается.
В нашей компании, как и в большинстве страховых компаний, основной состав – женщины (65%). В среднем управленческом звене они занимают пропорциональное количество должностей.

4. Ответ банальный: женщины мягче, деликатнее и внимательнее к людям. Хотя наш рынок знает и иные примеры.

5. Это зависит не от пола, а от качества образования и личного опыта человека.

Наталья ДАНИЛЬЦЕВА,
руководитель группы развития кадрового резерва СК РОСНО

1. Да, безусловно, есть должности в которых женщины могут быть более эффективными в связи с их гендерными особенностями. Например, в клиентской офисной зоне, в колл-центре, в отделе кадров, в бухгалтерии, где необходима большая внимательность и методичность, требуется больше терпения и сдержанности, мягкости и эмпатичности женщины будут лучше справляться с работой в силу своих природных способностей и особенностей нашей культуры.
В нашей компании данные функции традиционно выполняют женщины. В агентской сети РОСНО также преобладают женщины. Свободный график работы позволяет успешно сочетать профессиональную деятельность и заботу о семье. Статистика свидетельствует о том, что женщины оказываются чуть более успешны в продажах страховых продуктов, чем агенты-

мужчины, что позволяет им занимать соответствующие руководящие должности. Так, среди руководителей территориальных объединений — заместителей директора департамента агентских продаж и их заместителей в Московской дирекции РОСНО женщин порядка 65%.

2. Нам не приходилось специально анализировать гендерные различия зарплатных ожиданий кандидатов, однако по опыту можно предположить, что они будут различаться. Но, если речь идет о руководящих позициях, решение принимается на основе профессиональных компетенций и необходимого опыта кандидата. Уровень зарплатных ожиданий в большей степени рассматривается с точки зрения реалистичности оценки уровня собственного профессионализма, чем исходя из гендерных различий.

3. Да, в РОСНО поддерживается баланс между мужчинами и женщинами на руководящих должностях. Данный подход обеспечивает нашей компании важное конкурентное преимущество. В кадровой политике мы отталкиваемся от развивающего принципа «Управление многообразием» и рассматриваем его как стратегически важное направление.

Возможность сочетать различные стили мышления, различные стили управления, различный опыт и культурные особенности сотрудников позволяет нам лучше понимать клиентов, выстраивать более эффективные коммуникации, принимать более эффективные решения. Данная ценность, так же как и разнообразие стилей управления формируют культуру нашей компании и являются мощным рычагом для осуществления перемен, обеспечивающим развитие компании на рынке страхования. Используемый подход не раз доказывал свою эффективность в многолетней международной практике нашего акционера – финансового холдинга Allianz, частью которого является РОСНО. Сегодня соотношение мужчин и женщин в управленческой нашей компании составляет 67% к 33%. В западных компаниях управленческие должности занимают преимущественно мужчины, поэтому увеличение числа женщин на менеджерских позициях является стратегической целью.

4. Отличительными чертами взаимодействия является, прежде всего, стиль управления. Более жесткий и рациональный мужской стиль, с акцентом на количественные методы анализа и контроля компенсируется более «мягким» женским, в котором акцент делается на коммуникации и мотивацию подчиненных, что позволяет добиться высокого уровня приверженности сотрудников. Сочетание различных стилей обеспечивает эффективность управленческой команды нашей компании, в которой 33% руководителей – женщины.

5. Формирование стратегий и бизнес-планов связано с мышлением руководителя, менеджерскими качествами и не зависит от гендерных различий. Мы не поддерживаем стереотип о более низком уровне стратегического мышления у женщин. Опыт нашей компании, доказывает, что это не так. 3 из 7 членов правления РОСНО – женщины, и они успешно курируют стратегически важные для бизнеса направления — финансовое, медицины и андеррайтинга. Эффективное управление данными функциональными направлениями требует не только великолепных аналитических способностей, но и стратегического системного мышления, которое в полной мере присутствует у наших женщин-руководителей.

Подготовила Елена Григорьева