



Книга Как управлять женщинами

Практическое руководство для менеджера

Вера Блашенкова, Надежда Макатрова
Добрая книга, 2009

Рецензия BooksInShort

“У женщин есть необыкновенная способность порождать иллюзии, быть не такими, каковы они на самом деле”, – сказал русский философ Н.А. Бердяев. Эта книга предназначена прежде всего для руководителей коммерческих компаний и государственных учреждений, которые управляют рабочими коллективами, состоящими в основном из женщин. В ней дается около 250 примеров конкретных ситуаций, когда те или иные особенности профессионального поведения женщин приводили к затруднениям, конфликтам или, наоборот, к установлению доброжелательного климата и нестандартным решениям. Иногда авторы грешат поверхностными представлениями о женской психологии и нейрофизиологии – к примеру, утверждая, что у женщин “всегда работают оба полушария”. Излишне увлекаются они и названиями “женских эффектов”, таких как “эффект пороховой бочки”, “занозы” или “невыключенного утюга”. Однако в целом эта книга, по мнению *BooksInShort*, является ценным практическим пособием для руководителя-мужчины, которому предстоит налаживать отношения в женском коллективе, часто с уже устоявшимися традициями.

Основные идеи

- “Женские эффекты” определяют атмосферу в женском коллективе.
- При собеседовании с соискательницей нужно научиться противостоять женскому обаянию.
- Хороший начальник отдает понятные и хорошо продуманные распоряжения, а не полагается на интуицию подчиненных.
- Отношения в коллективе часто важнее для женщин, чем уровень зарплаты и ответственности.
- Женщины по-своему организуют свое рабочее время, следуя ритуалам и привычкам.
- Для многих женщин страх неудачи сильнее радости победы.
- Идеальный начальник в глазах женского коллектива может не быть добрым, но обязан быть справедливым.
- Способность женщин заниматься несколькими делами сразу может быть и плюсом, и минусом.
- Женщины овладевают новыми навыками и знаниями менее охотно, чем мужчины.
- Начальницы бывают “наседками” и “хищницами”.

Краткое содержание

“Женские эффекты”

Ситуация, когда мужчина-начальник оказывается в женском окружении, является типичной для многих компаний и государственных предприятий. Нередко такой начальник сталкивается с определенной спецификой поведения своих сотрудниц на рабочем месте и вынужден искать эффективные способы управления и решения возникающих психологических и организационных проблем. Ревность, соперничество, желание понравиться, зависимость от мнения окружающих, приоритет семейных ценностей – это лишь некоторые из факторов, которые влияют на производительность и обстановку в женском коллективе.

“Будучи физически слабее мужчины, женщина вынуждена подстраиваться под него и быть начеку”.

Двенадцать свойств, лежащих в основе “женских эффектов”:

- изменчивость;
- стремление к стабильности;
- запасливость;
- приоритет семейных ценностей;
- женская логика;
- домысливание, достраивание до полноты образов;
- оптимизм в отношении будущего;
- чуткость;
- эмоциональность;
- хорошие вербальные способности;
- высокая значимость межличностных отношений;
- спешка и опоздания.

“Женская логика – это способность мыслить многомерно, то есть в нескольких разных контекстах”.

Большинство этих свойств связаны с психофизиологическими параметрами, социальным положением женщины, ее традиционными ролями в обществе. Они могут быть положительными факторами в управлении коллективом, но могут и тормозить принятие решений, создавая трудности. С пресловутой “женской логикой”, например, связаны прозорливость и интуиция, острое чувство опасности, умение выстраивать сложную последовательность действий. Но она же отрицательно сказывается на скорости восприятия абстрактных задач, приводит к излишней зависимости от предварительного опыта, к догматичности.

“Найдите мне что-то молодое и прекрасное, лет 18...” (гендиректор компании – менеджеру по персоналу о вакансии секретаря)

Женщины, как известно, придают гораздо большее значение межличностным отношениям, чем мужчины. Это опять же имеет свои плюсы и минусы. Они способны быстро устанавливать контакты, но часто эти контакты бесполезны. Они легко идут на компромисс, но это может перерасти в конформизм. Они стремятся создать доверительные отношения между сотрудниками, добиться лучшего понимания мотивов отдельных людей. Но эти же свойства иногда выливаются в манипулятивное поведение. Присущие женщинам солидарность и коллективизм отличают женские коллективы от мужских, где четче проявляется иерархия должностей и обязанностей.

“Эффект тайного заговора – подозрение, что коллеги желают зла, хотят выжить и занять освободившееся место, строят козни; увязывание подозрений с имеющимися проблемами; превентивные действия в отношении «заговорщиков»”.

Особо важно такое качество представительниц прекрасного пола, как умение приспосабливаться. В годы перестройки женщины быстрее мужчин расставались с любимой, но не денежной профессией и пробовали себя в других областях, чтобы заработать на жизнь. Они осваивали работу “челноков”, продавцов в киосках, распространителей товаров. Пересмотр устоявшихся взглядов на работу давался женщинам легче, чем мужчинам.

Как найти хорошую сотрудницу

Многие из этих факторов приходится учитывать при найме на работу. Начальник должен сознавать, что женщины ведут себя во время собеседования совсем иначе, чем мужчины. Они стремятся понравиться, активно вовлекают рекрутера в беседу, то есть вовсю используют “эффект обаяшки”. Женская позиция – “давайте дружить, давайте вместе посмотрим, как решить вопрос с вакансией”. Противостоять этому эмоциональному напору можно путем введения строгой отборочной процедуры, основанной на письменных тестах, с использованием системы баллов или очков. Есть и другая опасность – руководитель не всегда подробно раскрывает суть работы, забывает упомянуть о нерегулярных заданиях, дает слишком общую картину. А потом ему приходится иметь дело с сотрудницей, которая не готова к специфике своей должности и часто совершает ошибки.

Хвалите, хвалите и еще раз хвалите представительниц прекрасного пола”.

Суть “эффекта розового будущего” заключается в том, что женщины более оптимистично представляют развитие событий, чем мужчины. Они склонны идеализировать ситуацию, особенно если поиски новой работы затянулись. Такая мечтательность проявляется в том, что соискательница слышит то, что хочет услышать. И если работодатель говорит о возможностях роста, дополнительных премиях и компенсациях, женщина рисует себе блестящие перспективы уже в ближайшем будущем, так как она этого “давно ждала и заслужила”. Еще один эффект – “эффект пазла”. Подобно тому, как в детской игре нужно найти подходящие детали, чтобы заполнить пустоты, женщина, столкнувшись с неясной ситуацией или с недосказанностью, дополняет картину собственными догадками. Во многих российских компаниях теперь принято при найме новых сотрудников договариваться, что они до оформления контракта проведут неделю на новом рабочем месте, чтобы осмотреться, познакомиться с будущими коллегами и определить свое отношение к работе.

Рабочий процесс по-женски

“Болтовня, бесконечные прихорашивания, совместные чаепития – и это называется работой!” – такие высказывания нередко звучат в устах руководителей-мужчин. Пустая трата времени – бич многих женских коллективов. Но всегда ли повинны сотрудницы в том, что у них оказывается много свободного времени, которое нечем заполнить? Может быть, в компании отсутствует система учета рабочего времени, не продумана зависимость оплаты труда от затраченного времени и вообще плохо организован рабочий процесс? Как правило, такое положение дел оборачивается авралами, что приводит к снижению качества работы в целом.

“Женщина всегда думает о деталях и порой уделяет им гораздо больше внимания, чем требуется, она видит подробности... Мужчин-руководителей зачастую даже вопросы дам-подчиненных ставят в тупик: они просто не задумываются о таких мелочах”.

Редактор газеты рассказывает, как в ее компании решили проблему отсутствия на рабочем месте. Оказалось, что в кабинетах не было зеркал и все сотрудницы бегали каждые 15-20 минут в туалет подправлять макияж. Когда над каждым столом повесили по зеркалу, эта проблема решилась сама собой. Для преодоления подобных дисциплинарных проблем применимы давно известные методы более эффективной организации контроля – например, введение электронного учета и начисление штрафных очков за опоздания, обеспечение полной загруженности, регулярная проверка функциональных обязанностей.

Постановка задач

Руководитель звонит женщине-снабженцу и заказывает ей 500 рабочих халатов по стандартной цене. При этом он не уточняет ни размеров, ни фасона, ни порядка финансирования внепланового заказа. В результате она собирает недостающие сведения у других сотрудников. Выясняется, что для разных подразделений нужны разные фасоны и что обойдутся они выше сметы. Сотрудница из всех сил старается учесть все требования, но их слишком много и они часто несовместимы. Проходит неделя, и задание остается невыполненным. Этот пример показывает, что в недоразумениях при выполнении задания часто повинны не “женские эффекты”, а недостаточная точность со стороны руководства в формулировке задачи. В качестве решения можно чаще прибегать к заданиям, оформленным письменно и в виде просьбы, а не приказа. Женщинам чаще, чем мужчинам, нужно знать смысл и причины тех или иных шагов, чтобы действовать эффективно.

Как создать команду ударниц

Вопрос о том, как создать работоспособный женский коллектив, состоящий из по-настоящему мотивированных сотрудниц, вызывает горячие споры. Бытует мнение, что женщины не готовы выкладываться на работе на 100%. Причина – семья, дети, домашние заботы. Но известно также, что при желании женщины способны творить чудеса. Благодаря своему терпению, гибкости и обаянию они могут уговорить самого строптивого клиента или партнера на выгодные для компании условия.

“Шум и всеобщая подвижность приносят успокоение и удовлетворение – работа кипит”.

Очень часто недостаточная мотивированность объясняется пробелами в профессиональной подготовке, плохо поставленным заданием или его чрезмерной сложностью. Женщина может не хотеть приложить усилия по разным причинам, но обычно главная причина – банальная лень. В этих случаях требуются срочные меры – например, план по загрузке, невыполнение которого приведет к резкому уменьшению зарплаты и последующему увольнению. Скука и эмоциональная усталость также часто отрицательно влияют на производительность труда. Причинами их возникновения могут быть однообразная работа, отсутствие самостоятельности, туманные перспективы карьерного роста.

“Женщины не любят учиться в одиночку – им нужно поделиться чувствами и обсудить непонятное и любопытное”.

Секретов повышения мотивации много – тут и регулярное проведение опросов и аттестаций, причем желательно в разной форме, ротация обязанностей с целью изменения привычного ритма работы, направление на курсы повышения квалификации, организация выездных совещаний в сочетании с развлечениями. Например, начальник отдела продаж компании, выпускающей программное обеспечение для бухгалтеров, столкнулся с тем, что его продавцы жаловались на большую нагрузку и монотонность работы – по 80-100 звонков в день. Чтобы отвлечь сотрудниц от этой рутины, он стал иногда направлять их в налоговую инспекцию для раздачи посетителям информационных материалов и поиска новых контактов. После трех дней другой деятельности все работало на подъеме.

“Я работаю у вас на полставки и прошу кричать на меня вполголоса”.

Готовность руководства понять нужды подчиненных играет огромную роль в создании благоприятного рабочего климата. Если сотрудница приходит к начальнику отпрашиваться на похороны отца и встречает не только сочувствие, но и предложение финансовой и организационной помощи, она будет стоять за такого начальника горой.

Как стать “идеальным начальником”

Опрос около 100 рядовых сотрудниц и женщин-руководителей среднего звена, проведенный в Москве и области, дал неожиданные результаты. Никто из респондентов не требовал, чтобы начальник был добрым: справедливость оценивалась намного выше. Крайне отрицательно женщины относятся к руководителям, позволяющим себе повышать голос на подчиненных. Самодурство может дискредитировать в их глазах любого профессионала. Уравновешенный человек, да еще и обладающий чувством юмора, хороший специалист легко найдет путь к сердцам сотрудниц. Очень важна для них и способность начальника брать на себя ответственность за свои решения и отстаивать интересы коллектива и отдельных работников, в том числе в области профессионального роста.

“Даже не знаю, что вам ответить... Нужно будет обсудить со всем коллективом, взвесить все, а потом уже решать”.

Задача руководителя – не в том, чтобы осчастливить подчиненных, а в том, чтобы обеспечить эффективность их работы. Женщины готовы с легкостью подчиняться начальнику, у которого есть чему учиться. Такой руководитель хорошо знает дело, умеет правильно распределять обязанности с учетом возможностей подчиненных, имеет стратегическую цель и информирует сотрудников о продвижении к ней.

Любят ли женщины учиться

По данным опроса руководителей, женщин часто бывает трудно заставить проходить корпоративное обучение или профессиональную подготовку

в нерабочее время. Они воспринимают такую дополнительную нагрузку как обузу даже в тех случаях, когда повышение квалификации ведет к продвижению по службе. Типичная ошибка работодателя заключается в том, что он не объясняет сотрудницам, в чем польза обучения, и не формирует у них интереса и желания в нем участвовать. “Для женщин важна эмоциональная окраска задачи, ее драматизм, сначала воспринимаются эмоции, затем происходит осмысление материала”. Именно поэтому при обучении женщин важно оперировать не теоретическими положениями, а мини-историями со своим сюжетом и развязкой.

“Когда возникает необходимость бороться с уравниловкой... помогает игра в доброго и злого следователя. Злой – высшее руководство, добрый – непосредственный начальник. Для женщины очень важно нравиться, поэтому она должна оставаться доброй”.

Близкой к этому является и тема аттестации и проверок. Женщины чаще, чем мужчины, воспринимают контроль как проявление недоверия и сомнений руководства в их компетентности. Столь же часто они не понимают важности контроля, воспринимают его как излишний бюрократизм и бесполезную трату времени. “Зачем разводить бюрократию, мы сдаем раз в две недели отчет по людям, потом – по мероприятиям, теперь еще за каждую публикацию или фотографию отчитываться?” Такие высказывания являются типичными, и противопоставить им можно только непрерывную разъяснительную работу о пользе и необходимости контроля, в том числе и аттестации, для самих работников.

Женщина на посту начальника

В чем плюсы и минусы женского стиля управления? С повышением статуса последствия принимаемых решений становятся более значимыми, отсюда – возросшее чувство ответственности и осторожность. Помимо женской логики и стремления к стабильности на решения начальницы влияет высокий приоритет межличностных отношений. Для женщины-руководителя чрезвычайно важно, чтобы обстановка в коллективе была дружеской. Ей нужна группа поддержки.

Выделяются два типа женщины-руководительницы – “наседка” и “хищница”. Для “наседки” власть не является самоцелью. Как правило, она занимает свой пост вследствие давления сверху или благодаря профессиональному росту. Властью она склонна распоряжаться ради создания благожелательной атмосферы в коллективе, а не ради достижения результатов. Такая начальница боится испортить отношения с коллегами, поэтому часто берет на себя их обязанности, что может приводить к перегрузкам, усталости и стрессам. И в итоге – к перерождению в “хищницу”. Это тип карьеристки, высоко ставящей успех и признание. Она использует власть для самоутверждения, обладает целеустремленностью, но вызывает у своих коллег страх из-за резкости суждений, жестокости и готовности пожертвовать личными отношениями ради выполнения плана.

Об авторах

Вера Блаженкова – политолог, эксперт в области социологических и маркетинговых исследований. **Надежда Макатрова** – экономист, консультант по вопросам стратегического управления и маркетинга. Авторы являются основателями проекта Woman.ru.
