

# «РУКОВОДИТЕЛЬ — ЭТО ХАРАКТЕР, А НЕ ГЕНДЕР»

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС МОЛОДЕЕТ, И НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРИНОСИТ С СОБОЙ СОВРЕМЕННУЮ СИСТЕМУ ЦЕННОСТЕЙ. О ТОМ, ПОЧЕМУ В НЕЙ ВСЕ МЕНЬШЕ МЕСТА ГЕНДЕРНЫМ СТЕРЕОТИПАМ, НО ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И УМЕНИЕ ДОГОВАРИВАТЬСЯ, А ТАКЖЕ КАК ПРАВО НА ОШИБКУ СОТРУДНИКА ПОМОГАЕТ КОМПАНИИ СТАТЬ УСПЕШНОЙ, РАССКАЗЫВАЕТ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ ХОЛДИНГА «ЛЕНРУССТРОЙ» АЛЕКСАНДРА КВАСНЮК. БЕСЕДОВАЛА ГАЛИНА СТОЛЯРОВА

**BUSINESS GUIDE:** Есть ли, на ваш взгляд, в российском бизнесе разница между мужским и женским стилем руководства? Если да, то в чем она заключается?

**АЛЕКСАНДРА КВАСНЮК:** Руководитель в моем представлении — это прежде всего характер, а не гендер. На мой взгляд, разговоры о том, что женский стиль руководства более мягкий, — всего лишь расхожий стереотип. Среди особенностей, которые я вижу у женщин, — более развитая эмпатия. Кроме того, женщины чаще подмечают детали, они более внимательны и аккуратны. По моим наблюдениям, мужчины-руководители чаще принимают решения более импульсивно, они в большей степени склонны к решительным и резким движениям, в то время как женщинам присущ более взвешенный подход.

**BG:** Как вы оцениваете гендерное равенство в России сегодня?

**А. К.:** Я не раз задавала себе этот вопрос в разные моменты жизни. Помимо компании «Ленрусстрой», я работала в Совете Федерации, у меня было два своих бизнеса: я пробовала себя в ресторанной индустрии и в сфере импорта. Возможно, мне просто везло, но мне не приходилось на собственном опыте сталкиваться с проявлениями неравенства или становиться свидетельницей ущемления прав женщин. Считаю, что в России в плане гендерного равноправия все сегодня обстоит неплохо. Ситуация динамично меняется: бизнес и политика молодеют, и там нет места гендерным предрассудкам. Я сейчас прохожу MBA в «Сколково», там много молодых собственников бизнеса, много топов. И вопрос гендера даже не встает никогда. О человеке судят по его личным и профессиональным качествам, опыту, без гендерных отсылок. Если использовать профессиональную терминологию, сегодня обращают внимание на soft skills человека, а если выражаться менее формально, то на личностный вайб.

**BG:** Вы заняты в достаточно консервативном и традиционно мужском бизнесе. Как вы себя в нем ощущаете?

**А. К.:** Могу ответить так: у страха глаза велики. Надо признать, что у меня были опасения, но, к счастью, они не оправдались. Свое превосходство на основе гендера мне никто не демонстрировал. Картины дискриминации, которые рисовало мне воображение, и о возможности которых я была наслышана, на практике не реализовались. Пока что в моей жизни ни разу не возникла ситуация, в которой мне пришлось бы давать отпор, отвечая на оскорбление, предвзятое или снисходительное отношение. Все происходило по заслугам. На мой взгляд, важно уметь с первых шагов себя правильно поставить, сразу дать понять, что уколоть тебя невозможно.

**BG:** Компания «Ленрусстрой» представляет собой успешную модель семейного бизнеса. Связаны ли — и если да, то каким образом — ценности бренда и ваши семейные ценности?

**А. К.:** Очень связаны. Любой бизнес — это в первую очередь лидер. Личность человека у руля определяет путь корабля. Это тонкие, но при этом очень простые материи. Например, в нашей семье всегда были очень важны честность и открытость. Я с детства знала, что нет таких вопросов, которые мы не могли бы обсудить. И росла с чувством защищенности: всегда знала, что у меня есть право на ошибку. Когда возникает проблема, мы ищем выход, а не виноватого, мы сплываемся, чтобы все вместе найти решение. И во многом на этой



взаимоподдержке и честности все у нас и держится. И я мечтаю о том, чтобы все сотрудники в нашей компании, на всех уровнях знали: у них есть право на ошибку, а инициатива не наказуема. Не секрет, что многие крупные проблемы возникают в компаниях из-за того, что кто-то просто побоялся сообщить о них руководству — во многом, кстати, из боязни наказания. И я хочу внедрить в компании «разборы полетов», где мы будем говорить о том, что мы делаем не так, искать причины произошедшего и обсуждать, что можно сделать для того, чтобы не наступить снова на те же грабли.

**BG:** К какому типу руководителя вы относите себя — с точки зрения менталитета, подходов к решению задач, стиля коммуникации?

**А. К.:** Я бы назвала его эмпатийным. Мое личное мнение — жизнь покажет, насколько оно верное — состоит в том, что хороший руководитель должен подобрать хороших специалистов и не мешать им работать. От руководителя требуются запал, огонь, позитив, умение зажечь людей идеей и вести их за собой. Надо признать: деньги вовсе не являются универсальным мотиватором, людям нужны смыслы. И, на мой взгляд, мне удается эти смыслы привносить в коллектив, давать коллегам идеи, оптимистичный настрой. Я понимаю, что никогда не буду знать все то, что известно профи в моей команде, и я

к этому не стремлюсь. Но я могу почувствовать, когда коллегам нужна поддержка, могу направить движение в более конструктивное русло, скорректировать стратегию. В этом как раз помогает эмпатия. Свою стратегию лидерства я выстраиваю до сих пор. Уверена, что этот процесс не должен останавливаться.

Мне очень близок ответ юного Джона Леннона на вопрос о том, кем он хочет стать, когда вырастет. «Счастливым», — ответил будущий сооснователь The Beatles. Ему сказали, что он не понял вопроса, но Леннон парировал, что спрашивающий не знает жизни.

**BG:** Успешный предприниматель, в вашем понимании, — это счастливый предприниматель?

**А. К.:** В какой-то степени да. У предпринимателя должны быть азарт, видение, заряд энергии, желание двигаться к цели. И когда ты видишь, что приближаешься к цели, это дарит тебе ощущение счастья. Мне хочется и в будущем продолжать гореть делом, хочется делать что-то значимое. Мне это, наверное, передалось от отца: так приятно видеть, как он приезжает в построенные им районы, общается с людьми, они благодарят его — и как для него важно это общение.

Когда ты улучшаешь мир вокруг себя, делаешь что-то на благо людям, стране — масштаб тут не важен совершенно — даже маленькие шаги максимально

вдохновляют. У нас иной раз мозговые штурмы до десяти-одиннадцати вечера не заканчиваются, мы обсуждаем каждую деталь, стараемся увидеть дома, дворами глазами детей, их родителей, пожилых жильцов. Это очень зажигает, и мы никогда не смотрим на часы.

**BG:** Маргарет Тэтчер утверждала: «Единственный способ взобраться на вершину лестницы — преодолевать ступеньку за ступенькой, по одной за раз. И в процессе этого подъема вы внезапно обнаружите у себя все необходимые качества, навыки и умения, нужные для достижения успеха, которыми вы вроде бы никогда не обладали». Близок ли вам такой подход и что помогает добиваться успеха?

**А. К.:** По своему опыту могу сказать, что да, порой ты действительно не знаешь, на что способен, пока обстоятельства не бросят тебе вызов. И тебя характеризует именно то, как ты отреагируешь. Важно идти вперед, несмотря на сомнения, не позволять страху победить. У каждого из нас есть потенциал, и когда обстоятельства предлагают тебе раскрыть его, эту возможность нужно использовать. В этом состоит развитие.

Я никогда не удаляю списки дел, которые составляю на год, и недавно заметила, что некоторые цели повторяются. Я спросила себя, почему ничего не изменилось, начала анализировать. Этот анализ не только позволил увидеть, что на самом деле я продвинулась к целям, он помог понять, что нужно чаще проводить такие ревизии и обязательно отмечать свой прогресс, если он есть, потому что некоторые цели и задачи требуют долгой дистанции.

Кстати, наблюдая за людьми, я заметила, что те, кто в моменте видит результат своей работы — это могут быть люди любой профессии, — обычно более счастливы. А предприниматели, которые поставили себе большую цель, подчас идут к ней долго и трудно и в какой-то момент могут забыть про точку отсчета. И если нет привычки отмечать промежуточный результат, то путь к мечте может превратиться в тяжелую ношу. Важно не попадать в эту ловушку.

**BG:** Что вы считаете своими главными карьерными достижениями?

**А. К.:** Я считаю, что мои главные достижения еще впереди. На мой взгляд, моя главная заслуга на сегодня состоит в том, что я горю своим делом. Верю, что жизнь — это то, что мы делаем своими руками, а предназначением человека становится то, что он хорошо изучил, а изучив — полюбил.

**BG:** Что вы вкладываете в понятие «бизнес с человеческим лицом»?

**А. К.:** Это обязательно обратная связь, диалог, подход Business to Individual. Какой бы бизнес вы ни представляли, вы взаимодействуете с людьми. Ни с инвесторами, ни с клиентами, ни с сотрудниками, ни с покупателями никогда нельзя превращаться в машину, до которой не достучаться. В диалоге много силы, поэтому важно уметь слушать и слышать.

В менеджменте существует понятие индекса Social Intelligence. Это измеряемый показатель, в ряде стран есть такая практика. Этот индекс включает в себя эмпатию, он оценивает умение общаться с человеком, слышать его потребности, понимать, кто перед тобой. И бизнес с человеческим лицом — это в первую очередь бизнес с высоким социальным интеллектом. ■