

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ

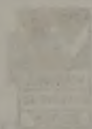
**Сотня
подсознательных ошибок,
вредящих карьере
женщины**

Лоис П. Франкел
д-р философии

**ХОРОШИЕ
ДЕВОЧКИ НЕ
ДОБИВАЮТСЯ
УСПЕХА
В БИЗНЕСЕ**

101 Unconscious Mistakes
That Sabotage Their Careers
MILKINOV

Lois R. Milkovitz, D.
Information d-d

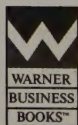


Москва • Санкт-Петербург • Минск
NEW YORK EDITION

NICE GIRLS DON'T GET THE CORNER OFFICE

**101 Unconscious Mistakes
Women Make
That Sabotage Their Careers**

Lois P. Frankel, Ph. D.



NEW YORK BOSTON

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ

**Сотня
подсознательных ошибок,
вредящих карьере
женщины**

Лоис П. Франкел
д-р философии



Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2008

ББК (Ю)88.37 + (У)65.240

Ф83

УДК 159.923 + 331.446.4

Издательский дом "Вильямс"

Зав. редакцией *Н.М. Макарова*

Перевод с английского и редакция *Я.А. Лебедева*

По общим вопросам обращайтесь

в Издательский дом "Вильямс" по адресам:

info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Франкел, Лоис П.

Ф83 Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе. Сотня подсознательных ошибок, вредящих карьере женщины: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2008. — 256 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-0896-4 (рус.)

Что мешает успеху вашей карьеры? Ответ на этот вопрос вы найдете в книге *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе* — уникальном сборнике ошибок, которые многие женщины совершают на рабочем месте, сами того не подозревая. Собрала и описала эти ошибки д-р Лоис П. Франкел, много лет проработавшая тренером персонала в самых разных компаниях. Все ошибки в книге сгруппированы по темам — образ мыслей, внешний вид, манера разговаривать и др. После описания каждой ошибки д-р Франкел дает советы о том, как исправить и избежать ее в дальнейшем. Отныне ваша карьера целиком в ваших руках. Помните — не обязательно становиться стервой, достаточно перестать вести себя как маленькая девочка!

Книга предназначена честолюбивым женщинам всех возрастов и профессий, а также руководителям, заинтересованным в оптимизации работы персонала.

ББК (Ю)88.37 + (У)65.240

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Warner Books.

All rights reserved.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2008.

Authorized translation from English language edition published by Warner Books, Inc., Copyright © 2004.

ISBN 978-5-8459-0896-4 (рус.)

ISBN 0-4465-3132-4 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2008

© Lois P. Frankel, Ph. D., 2004

Оглавление

Введение	15
Глава 1. Итак, начнем	23
Глава 2. Как вы играете в Игру	43
Глава 3. Как вы исполняете роль	73
Глава 4. Как вы мыслите	105
Глава 5. Как вы подаете и продаете себя	135
Глава 6. Ваша манера говорить	157
Глава 7. Ваш облик	189
Глава 8. Как вы реагируете	213
Приложение. План персонального развития	247

Содержание

Слова благодарности	12
Об авторе	14
Введение	15
Как извлечь из этой книги максимум пользы	20
Ждем ваших отзывов!	21
Глава 1. Итак, начнем	23
История Сюзан	26
В глубине души мы все девочки	28
Самооценка	29
Приложение 1. Самооценка	29
Приложение 2. Таблица результатов самооценки	33
Толкование	34
Неосознанная компетентность	35
Приложение 3. Неосознанная компетентность	35
Управление страхом	36
Что же делать бедной девочке?	38
Дальнейшие шаги	40
Глава 2. Как вы играете в Игру	43
Ошибка 1. Не понимать, что идет игра	44
Ошибка 2. Играть слишком осторожно и в рамках	46
Ошибка 3. Работать слишком упорно	48
Ошибка 4. Делать чужую работу	50
Ошибка 5. Работать без перерыва	51
Ошибка 6. Быть наивной	53
Ошибка 7. Слишком экономить деньги компании	55
Ошибка 8. Надеяться, что вам вдруг дадут желаемое	57
Ошибка 9. Игнорировать офисную политику	60
Ошибка 10. Быть излишне совестливой	61
Ошибка 11. Покрывать зануд и глупцов	64
Ошибка 12. Быть молчаливой и покорной	66
Ошибка 13. Бояться извлекать пользу из отношений с людьми	68
Ошибка 14. Не понимать нужд своих избирателей	69

Глава 3. Как вы исполняете роль 73

Ошибка 15. Спрашивать мнение других перед тем, как принять решение	73
Ошибка 16. Хотеть понравиться всем	75
Ошибка 17. Не хотеть понравиться никому	76
Ошибка 18. Бояться задавать вопросы, чтобы не показаться глупой	78
Ошибка 19. Исполнять мужскую роль	80
Ошибка 20. Говорить правду, ничего, кроме правды (и да поможет вам Бог)	82
Ошибка 21. Подробно рассказывать на работе о своей личной жизни	85
Ошибка 22. Слишком беспокоиться о том, чтобы не обидеть других	86
Ошибка 23. Отрицать значение денег	88
Ошибка 24. Флиртовать на работе	90
Ошибка 25. Потакать задирам	92
Ошибка 26. Украшать офис как свою гостиную	94
Ошибка 27. Угощать других	96
Ошибка 28. Вяло пожимать руку	98
Ошибка 29. Быть финансово зависимой	99
Ошибка 30. Всем помогать	102

Глава 4. Как вы мыслите 105

Ошибка 31. Творить на работе чудеса	106
Ошибка 32. Брать на себя всю полноту ответственности	108
Ошибка 33. Выполнять задания не думая	109
Ошибка 34. Видеть в мужчинах образ отца	111
Ошибка 35. Ограничивать свои возможности	113
Ошибка 36. Игнорировать принцип "услуга за услугу"	116
Ошибка 37. Не понимать важности собраний	118
Ошибка 38. Ставить работу выше личной жизни	119
Ошибка 39. Позволять другим тратить ваше время	120
Ошибка 40. Делать остановки в карьере	122
Ошибка 41. Игнорировать в работе важность взаимоотношений	125
Приложение 4. Взаимоотношения между людьми	126
Ошибка 42. Отказываться от привилегий	128

Ошибка 43. Сочинять плохие истории	130
Ошибка 44. Во что бы то ни стало стремиться к совершенству	132
Глава 5. Как вы подаете и продаете себя	135
Ошибка 45. Неправильно определять свою торговую марку	136
Ошибка 46. Приуменьшать важность своей работы или должности	138
Ошибка 47. Представляться только именем или уменьшительным именем	139
Ошибка 48. Ожидать пока вас заметят	141
Ошибка 49. Отказываться от перспективных заданий	143
Ошибка 50. Быть излишне скромной	145
Ошибка 51. Задерживаться в зоне безопасности	147
Ошибка 52. Делиться со всеми подряд своими идеями по бизнесу	148
Ошибка 53. Работать в стереотипной должности или службе	150
Ошибка 54. Игнорировать отзывы о себе	152
Ошибка 55. Быть незаметной	153
Глава 6. Ваша манера говорить	157
Ошибка 56. Облекать утверждения в форму вопросов	157
Ошибка 57. Делать долгие вступления	159
Ошибка 58. Долго объяснять	161
Ошибка 59. Просить разрешения	163
Ошибка 60. Просить извинения	165
Ошибка 61. Употреблять преуменьшающие слова	167
Ошибка 62. Употреблять оценочные суждения	169
Ошибка 63. Не отвечать на вопросы	170
Ошибка 64. Говорить слишком быстро	172
Ошибка 65. Не уметь пользоваться профессиональным жаргоном	174
Ошибка 66. Употреблять в речи слова-паразиты	175
Ошибка 67. Выражаться туманно	177
Ошибка 68. Использовать технику сэндвича	178
Ошибка 69. Разговаривать слишком мягко и тихо	181
Ошибка 70. Говорить писклявым голосом	183
Ошибка 71. Затягивать сообщение на автоответчике	184
Ошибка 72. Не уметь остановиться и помолчать перед ответом	186

Глава 7. Ваш облик	189
Ошибка 73. Улыбаться не к месту	190
Ошибка 74. Занимать слишком мало места	191
Ошибка 75. Использовать жесты, которые противоречат вашим словам	192
Ошибка 76. Быть излишне или недостаточно оживленной	194
Ошибка 77. Наклонять голову	196
Ошибка 78. Делать неподходящий макияж	198
Ошибка 79. Делать неправильную прическу	199
Ошибка 80. Одеваться неподобающим образом	201
Ошибка 81. Поджимать под себя ногу, когда вы сидите	203
Ошибка 82. Прихорашиваться на публике	204
Ошибка 83. Сидеть на собраниях, спрятав руки под столом	206
Ошибка 84. Носить очки для чтения на шее	207
Ошибка 85. Злоупотреблять аксессуарами	208
Ошибка 86. Не смотреть в глаза	210
Глава 8. Как вы реагируете	213
Ошибка 87. Выполнять все установки	214
Ошибка 88. Верить, что другие знают больше, чем вы	216
Ошибка 89. Вести записи, готовить кофе и делать ксерокопии	219
Ошибка 90. Сносить неуважительное обращение	220
Ошибка 91. Демонстрировать излишнее терпение	223
Ошибка 92. Браться за бесперспективное задание	224
Ошибка 93. Ставить нужды других людей выше собственных	227
Ошибка 94. Отрицать свое влияние	228
Ошибка 95. Согласиться на роль козла отпущения	231
Ошибка 96. Покорно принимать то, что дают	234
Ошибка 97. Позволять, чтобы вам мешали чужие промахи	236
Ошибка 98. Выступать последней	238
Ошибка 99. Разыгрывать гендерную карту	239
Ошибка 100. Терпеть сексуальные домогательства	242
Ошибка 101. Плакать	244
Приложение. План персонального развития	247
План персонального развития	249
Тренеры	249
Семинары и учебные программы	251

Посвящается Гарриет Табмен, Элеоноре Рузвельт,
Бэйб Дидриксон, Вилме Мэнкиллер, Розе
Паркс, Голде Меир и подобным им женщинам.
Они смело прокладывали путь по целине,
облегчая жизнь тем, кто следовал за ними.

Слова благодарности

Написание книги во многом сродни подготовке подарка. Я потратила много времени, чтобы подобрать нужные слова и найти для них “упаковку”, которая, как мне кажется, вам понравится. Я надеюсь, что чтение этой книги доставит вам такое же удовольствие, какое доставило мне ее написание. Она увидела свет благодаря многим людям, и я хочу разделить с вами ту признательность, которую испытываю к ним. При этом, в первую очередь, я хотела бы отметить тех, кто помог мне больше всего.

Я благодарна своим друзьям, родным и коллегам со всего мира, которые верили в меня, вдохновляли, делились со мной идеями и терпели долгие периоды моего молчания.

К этой книге так или иначе приложили руку все члены команды тренеров компании *Corporate Coaching International*, предоставившие мне как моральную поддержку, так и полезные материалы. Я благодарю всех вас за то, что вы так щедро поделились со мной своей мудростью и уделите мне время. Особая благодарность д-ру Пам Эрхардт, д-ру Брюсу Хеллеру, Тому Хеншелю и Сюзан Пикасция. Вы для меня не просто коллеги, вы — мои добрые друзья.

Д-р Ким Фингер, Татум Барнетт и Манджелла Лью Сью, спасибо вам не только за творческие идеи, но и — что еще более важно — за предоставленное мне время для работы. Вы прекрасно руководили делами компании в мое отсутствие — я это заметила и оценила.

Многочисленные друзья и клиенты *Corporate Coaching International*, спасибо вам за истории из жизни и

примеры тех ошибок, которые мешают женщинам достигать их целей.

И конечно же, я благодарна Бобу Сильверштейну — литературному агенту, которому я могу доверять! Спасибо вам за то, что хорошо представляли и наставляли меня, а также предложили мне свою уникальную дружбу. Надеюсь, что мы издадим вместе новые замечательные книги.

Диана Бэрони и все сотрудники издательства *Warner Books*, спасибо вам за то, что дали мне шанс написать эту книгу. Я намереваюсь сдержать свое обещание, продолжить серию и поделиться своими идеями с вами и читателями.

Об авторе

Д-р философии Лоис П. Франкел — президент тренинговой компании *Corporate Coaching International*, признанный во многих странах мира эксперт по вопросам служебных полномочий женщин и их поведения на рабочем месте. Помимо практических занятий с руководящими сотрудниками компаний, входящих в рейтинг *Fortune 100*, д-р Франкел проводит лекции о достижении успеха в карьере. Она член Американской ассоциации психологов, Национальной ассоциации лекторов и Общества управления кадрами. Лоис Франкел является также дипломированным психотерапевтом. Более того, в Университете Южной Калифорнии она получила степень доктора философии в консультационной психологии.

О д-ре Франкел пишут самые разные газеты и журналы, включая *Fast Company* и *Entrepreneur*. В качестве эксперта ее цитируют в таких изданиях, как *Fortune*, *Working Mother*, *Los Angeles Times* и *Miami Herald*. Лоис — автор целого ряда книг *Overcoming Your Strengths* (в 1997 году названной журналом *Fast Company* лучшей бизнес-книгой года), *Women, Anger & Depression* и *Kindling the Spirit*.

Введение

Как опытный корпоративный тренер могу сказать, что мой успех и репутация зависят от людей, достигающих своих целей в результате нашей совместной работы. Один из моих клиентов, приступая к обучению, сказал: “Я хочу, чтобы это были не просто теоретические знания. Я хочу получить продвижение по службе”. Если вспомнить все курсы, на которых я учила женщин достигать своих целей, и психотренинги для деловых женщин, то мне довелось поработать с тысячами клиенток. Добавьте сюда семинары по лидерству, на которых присутствовали как женщины, так и мужчины, и вы получите еще несколько тысяч моих клиенток. Что же представляет собой эта книга? В ней собран опыт человека, готовившего персонал различных компаний более двадцати пяти лет, специалиста по кадрам и психотерапевта. Эта книга об ошибках, допускаемых женщинами на работе и мешающих им полностью раскрыть свой потенциал. Главное же ее достоинство, пожалуй, в практических советах о том, как избежать этих ошибок и благополучно продвигнуться в карьере.

Ошибки, описанные в каждой главе, абсолютно реальны (разве что имена совершивших их женщин изменены из соображений конфиденциальности). Советы же тренера в конце каждого раздела *универсальны* для женщин во всем мире. По словам многих моих клиенток, эти советы помогли им получить повышение, найти работу, добиться большего уважения начальства и сослуживцев. Некоторым они также добавили уверенности в себе для создания собственного бизнеса. В общем, свою эффективность как тренера я измеряю историями об успехах своих подопечных.

В то же время вы с самого начала должны знать, что эта книга не для всех. Ведь многие женщины сами нашли способы преодолеть детские стереотипы и правильно построить свою жизнь (хотя это и невероятно сложно). Может быть, благодаря своему уникальному стилю общения и поведения, вы входите в число женщин, довольных достигнутым профессиональным успехом. Если это так, то вы, конечно, сможете найти в этой книге полезные советы, но, скорее всего, большинство из них вы уже приняли во внимание. Вам, боюсь, я мало что смогу предложить.

Другие женщины могут обнаружить, что уже пытались следовать этим советам, но добились только осуждения со стороны коллег обоего пола. Если вы относитесь к этой категории, книга будет противоречить вашим убеждениям и покажется вам тяжелой для чтения. Однако не стоит волноваться! Существует много других книг, которые будут вам более интересны.

Как узнать, поможет ли эта книга именно *вам*? Ответ довольно прост. Внимательно прочтите следующие десять характеристик и честно выберите из них типичные для вас:

- _____ Многие люди говорят, что я профессионал своего дела.
- _____ У меня репутация ответственного человека.
- _____ Все знают меня с положительной стороны.
- _____ Мне уже говорили, что я способная.
- _____ Когда я говорю, люди считают меня умной.
- _____ Мне легко переходить прямо к делу.
- _____ Моя речь побуждает других учиться у меня артикуляции.

_____ Я могу назвать себя очень проницательной.

_____ Уверенность в себе — мое второе я.

_____ Мои действия говорят о том, что я знаю, как себя подать.

Если вы выбрали все десять утверждений, вам пора писать собственную книгу. С другой стороны, если к вам относятся только три, эта книга написана как раз для вас. Эти характеристики не только необходимы для достижения успеха (и мужчин, и женщин), но, как выяснилось, часто являются желаемым результатом обучения. Как правило, женщинам, которых я обучала, не нужно было развивать в себе все десять (за редким исключением). Достаточно было выделить для себя две или три из них, необходимых для достижения карьерных целей.

При написании книги мне довелось обсуждать некоторые ее аспекты с клиенткой, которую я обучала на протяжении шести месяцев. Однажды она спросила: “Почему вы просто не скажете им то, что говорите мне? Хватит быть девочкой!” Я невольно улыбнулась. Мои слова ко мне же и вернулись. Она была права. Именно это я говорила женщинам всех возрастов и уровней карьеры на протяжении более чем двух десятилетий. Я говорила эти слова своим клиенткам, будучи психотерапевтом, и особенно часто повторяла их, когда стала тренером руководителей. Я твердо убеждена, что хорошие *девочки* не добиваются успеха в делах.

В разных кабинетах и залах я почти двадцать пять лет выслушивала рассказы женщин о том, как их обходили с повышением или отказывались поддержать их идеи. Я наблюдала за женщинами на сотнях собраний. При этом для всех, кого игнорировали, была характерна общая линия поведения и реакция на ситуацию. Я была

свидетелем, как они сами невольно портили свою карьеру. Никто не делал этого за них.

Просто знать, что женщины вредят себе сами, мне было мало — меня интересовало, *почему* они это делают. Почему такие красивые и способные люди выбирают способы поведения, пагубные для их карьеры (не говоря уже о душевном здоровье)? Ответ на этот вопрос я нашла, работая с тысячами деловых мужчин и женщин и сравнивая их поведение. *С раннего детства девочек учат, что их благополучие и успех зависят от того, насколько они вежливы, подобострастны, скромны и покладисты.* Этот стереотип поведения вбивают им в головы масс-медиа, семья и общество. Поэтому нельзя сказать, что женщины *осознанно* разрушают свою карьеру — они просто действуют в соответствии с принятыми стереотипами.

Попытки действовать иначе вызывают у окружающих непонимание, смех и презрение. Слова матери: “Мужчинам нравятся скромные девочки” — или ироническое замечание мужа: “Женская логика!” — вот чем обычно заканчиваются попытки женщин вести себя не так, как их приучили в детстве. В результате они начинают думать, что быть “хорошей девочкой” безопаснее, чем усвоить навыки поведения, более подходящие взрослой женщине. Они даже не задумываются над тем, что эти навыки считаются абсолютно приемлемыми для мальчиков и мужчин. Короче говоря, женщины продолжают вести себя как маленькие девочки и после того, как вырастут. Итак, когда я говорю клиенткам: “Хватит быть девочкой”, — я имею в виду: *Вам не следует вести себя так, как вас учили. У вас есть выбор. Вырастайте до роли лидера.*

Можно ли сказать, что в наши дни на рабочем месте все равны? Вовсе нет. Женщины все еще зарабатывают примерно на 28% меньше, чем их коллеги мужского пола. Им приходится работать вдвое больше, чтобы к ним относились так же серьезно, как к мужчинам, и все равно их реже назначают на ведущие посты. Исследования показывают, что при оценке эффективности работы женщины почти всегда набирают меньше баллов, чем мужчины. По данным журнала *Fortune*, только одиннадцать из тысячи самых крупных компаний в США возглавляют женщины. Такова реальность. И все же, с высоты своего многолетнего опыта я спрашиваю вас: “Как быть?” Мы можем возмущаться или соглашаться с существующим положением дел, можем также признать, что такова ситуация, в которой мы вынуждены работать. Но возмущение или согласие не помогут нам продвинуться вперед. Они лишь послужат оправданием для топтания на месте.

Прежде чем стать руководителем курсов, я училась на медицинском факультете Университета Южной Калифорнии. Возможно, вас это удивит, но для оптимального раскрытия перед клиентом всего богатства выбора нужны врачебные знания. Как бы ни складывалась жизнь, рано или поздно мы сталкиваемся с проблемой выбора. И многое при этом зависит только от нас. Проблема не в том, чтобы изменить других. Это иллюзия. Главное — это то, что мы сами предпринимаем в конкретной ситуации. Когда дело касается работы, мы можем выбрать либо ту линию поведения, которую ожидают от нас другие, либо свой собственный курс на достижение власти.

Да, я отлично знаю, что термин *власть* считается несовременным и утрированным. Однако лично я с этим никак не могу согласиться. Люди, придерживающиеся такой точки зрения, обычно имеют определенную власть.

Им легко говорить! Они не хотят, чтобы у других были такие же власть и влияние, поэтому снижают их значение в деловой и социальной сфере. Это классический пример желания сохранить существующее положение дел. Те, у кого есть власть, просто не хотят ею делиться, вот и преуменьшают ее необходимость для других. Поэтому без сомнений и колебаний я заявляю: *“Эта книга о власти”*.

В отличие от других пособий, помогающих обозначить сферы поиска факторов вашего успеха, данная книга на этом не останавливается. Осознание проблемы — только первый шаг. Далее вам потребуются конкретные предложения о том, как изменить свое поведение, сделав его эффективным для роста вашей карьеры. Стереотипы, присущие детству, не подходят для взрослой жизни, и могут привести лишь к застою в делах, остановке и даже краху карьеры. Секрет успеха не в том, чтобы действовать как мужчина, в чем вас, возможно, пытались убедить. Он заключается в том, чтобы действовать как *женщина*, точнее, как *взрослая женщина* — а не как девочка. Даже если вы усвоите только десять процентов из трехсот предложенных в этой книге советов, вы не зря потратите время.

Как извлечь из этой книги максимум пользы

Книга описывает 101 типичную ошибку, которые женщины допускают на работе под влиянием своего окружения. Конечно, большинство женщин не допускают все эти ошибки, но хотя бы несколько делают наверняка. Исходя из собственного опыта, могу сказать, что чем больше ошибок вы совершаете, тем меньшее развитие получает ваша карьера. Предлагаю вам начать с само-

оценки, которой посвящена глава 1. Это поможет вам определить те неудачные формы поведения, которым вы наиболее подвержены.

Затем вы сможете перейти к изучению наиболее типичных форм поведения других людей. Во второй и последующих главах вы прочтете описания различных ошибок и найдете советы по их искоренению. Как я уже говорила, те же самые советы я давала многим своим клиентам, когда они обращались ко мне, поэтому уверена в их эффективности. Но как и диета, они действуют только тогда, когда вы полностью им доверяете и пользуетесь ими постоянно.

Внизу каждой страницы с советами отметьте те, которым собираетесь следовать, чтобы изменить свое поведение и исправить ошибки. Закончив читать книгу, впишите эти положения в план персонального развития, приведенный в последней главе. Однако не усложняйте его. Отмечайте не более одной ошибки в неделю и концентрируйтесь на ней. Это поможет вам лучше понять, как и где вы себе вредите. Следующий шаг — это замена саморазрушения более эффективным поведением. *Вы сможете. Это ваш выбор.* Все, что нужно, — это быть женщиной, что вам вполне по силам, а не девочкой, как вас учили в детстве.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152

Глава 1

Итак, начнем

Вот вам самый первый совет тренера: *не начинайте чтение этой книги, пока не поймете, как использовать ее себе во благо.* Иначе вы будете думать, что все описанное в равной мере относится к вам, тогда как на самом деле ситуация может быть гораздо лучше, чем вам кажется. Вы ведь знаете, что мы, женщины, бываем более критичны к себе, чем следует, и менее уверены, чем это необходимо. Работая с женщинами, я часто говорю им, что изменить свое поведение гораздо легче, если понять, из чего оно проистекает и какой цели служит. Любое поведение направлено на достижение некой цели — так уделите несколько минут тому, чтобы понять цель *вашего* поведения.

Прежде всего, я хочу, чтобы вы знали или, что более важно, верили в одну простую вещь. *Причиной ошибок, мешающих вашей карьере или реализации потенциала, является вовсе не ваша глупость или некомпетентность* (как бы вас ни пытались в этом убедить). Вы просто действуете так, как вас подготовили к жизни в обществе. С детства никто и никогда *не говорил* нам, что можно действовать иначе, — поэтому мы об этом и не догадываемся. Возможно, нам просто отбили желание так поступать? Как бы то ни было, мы часто не можем развить в себе набор поведенческих стереотипов, подobaющих женщинам.

Проводя тренинги для деловых людей в различных организациях по всему миру, я поняла, почему одни быстро делают карьеру, а другие никогда полностью не раскрывают свой потенциал. Так вот, хотя и мужчины,

и женщины допускают много ошибок, которые ставят им палки в колеса, женщинам присущ их уникальный набор. Работая в Джакарте, Осло, Праге, Франкфурте, Веллингтоне или Детройте, я с удивлением наблюдала, как женщины разных культур совершают одинаковые ошибки. В Гонконге промахи могли быть более серьезными, чем в Хьюстоне, но это были лишь вариации на одну и ту же тему. И это были именно ошибки, поскольку, едва женщины начинали действовать иначе, их карьера принимала совершенно неожиданный для них оборот.

Итак, *почему же* женщины так надолго задерживаются в детстве? Одной из причин является то, что вести себя подобно девочке — даже когда мы вырастаем — не так уж плохо. Девочек воспитывают совершенно не так, как мальчиков. От девочек не ждут, что они будут сами о себе заботиться: о них якобы должны заботиться другие. “Из конфет и пирожных, из сладостей всевозможных — вот из этого сделаны девочки”. Кто же не хочет, чтобы жизнь выглядела сплошным тортом?

Имидж “девочки” поддерживается песнями с характерными названиями “Мне нравится быть девочкой”, “Спасибо небу за маленьких девочек”, “Моя девочка”. Так кто же *не захочет* быть девочкой? Всем нравятся девочки. Мужчины мечтают быть их защитниками. Приятные и милые, высокие или миниатюрные — девочки не просят многого. Им хорошо, когда вы рядом, и вам хорошо, когда они рядом — как домашние любимцы.

Быть маленькой девочкой гораздо легче, чем женщиной. Девочки не обязаны отвечать за свою судьбу. Их выбор жизненного пути ограничен узким кругом возложенных на них ожиданий. И в этом состоит вторая причина, по которой мы продолжаем линию поведения, усвоенную в детстве, даже если чувствуем, что она тянет

нас назад. Мы не видим ничего за рамками привычного круга наших обязанностей. А выходить за эти рамки опасно, ведь когда вы так поступаете, вас обвиняют, что вы действуете по-мужски, или называют стервой. Таким образом, вам гораздо легче жить по правилам, продиктованным вашим окружением.

Есть только одна проблема. Когда вы живете, оправдывая ожидания других, ваша жизнь ограничена. Что, в действительности, означает жить жизнью девочки, а не женщины? Это означает выбирать то поведение, которое от нас ожидают, а не то, которое ведет нас к самореализации. Вместо того чтобы жить сознательно, мы живем по инерции. Взрослея физически, мы не взрослеем эмоционально. И пока мы не разрешим эту дилемму раз и навсегда, мы не сможем полностью управлять своей судьбой.

Как я уже говорила во введении, изучая многих деловых женщин, я поняла, что нельзя раскрыть свой потенциал, если вести себя как девочка. Едва ли не главной причиной упущенных возможностей для построения карьеры является ваша неуверенность в себе. Вы боитесь выступать на собраниях и с головой погружаетесь в работу, забывая строить отношения, необходимые для длительного успеха. Как правило, этот тип поведения преобладает на курсах, в которых участвуют и мужчины, и женщины. В свое время мне довелось проводить как семинары для женских групп, так и курсы по развитию лидерских навыков для смешанных групп в одних и тех же фирмах. При этом женщины, уверенно работающие с другими женщинами, становились пассивными, зажатыми и молчаливыми в общих группах.

История Сюзан

Разрешите мне привести пример из жизни одной моей клиентки, которой никак не удавалось полностью раскрыть свой потенциал. Сюзан работала менеджером по снабжению в крупной нефтяной компании. Проработав там более двенадцати лет, она стала волноваться, что продвигается по службе медленнее мужчин, которые с ней вместе начинали. Причину этого она видела в половой дискриминации, но даже не задумывалась над тем, что сама вредит своей карьере. К счастью, перед тем, как мы встретились на персональном тренинге, мне выпала возможность понаблюдать за ее поведением на деловых совещаниях.

Еще на первом собрании я заметила эту привлекательную женщину с длинными светлыми волосами, изящной фигурой и глубокими голубыми глазами. Будучи родом из Техаса, она говорила с легким южным акцентом, и имела милую привычку склонять голову и улыбаться, когда слушала других. Было приятно находиться с ней в одной комнате, но она напомнила мне предводительницу футбольных болельщиц — привлекательную, живую и всегда готовую поддержать. Когда говорили другие, она кивала головой и улыбалась. Когда же говорила сама, то употребляла уклончивые фразы: “Наверное, следует считать...”, “Может, это потому что...”, “А что, если мы...”. При таком поведении никто не обвинил бы ее в том, что она его обидела, но никто и не относился серьезно к ее предложениям.

После нескольких собраний, во время которых я наблюдала за ее общением с коллегами, мы с ней встретились лично, чтобы обсудить ее карьерные стремления. Наблюдая за ней со стороны и слушая то, что она говорила коллегам, я была уверена, что ей от тридцати до

тридцати пяти лет. Однако я была поражена, когда она сказала, что ей сорок семь, и у нее почти двадцатилетний опыт в сфере снабжения. Я бы ни за что не догадалась, какой у нее стаж работы, а раз не догадывалась я, то не догадывался об этом и никто другой. Сама того не понимая, Сюзан вела себя так, как хотело ее окружение. Получив множество подтверждений правильности подобного поведения, она стала верить, что только так и можно действовать, чтобы быть успешной. Ее подкупил стереотип девочки.

Откровенно говоря, поведение, которое она демонстрировала на совещаниях, очень помогало ей в начале карьеры. Проблема в том, что оно никак не могло помочь в достижении дальнейших целей и стремлений. Ее начальство и коллеги признавали, что с ней хорошо работать, но не считали ее способной занять более высокий пост или участвовать в более важных проектах. Сюзан вела себя как девочка, и к ней относились соответственно. И хотя она знала, что должна изменить свою манеру поведения, она не имела ни малейшего понятия о том, как это делать.

Со временем мне удалось выяснить, что она была младшей из четырех детей и единственной девочкой в семье. Она была любимицей отца и братьев, которые всегда ее защищали. Она очень рано узнала, что быть маленькой девочкой хорошо. По мере взросления она продолжала вести себя согласно этому стереотипу, что приносило ей желаемые дивиденды. Ее любили преподаватели и ученики, с которыми все хотели дружить; она действительно была капитаном болельщиц и вызывала всеобщее восхищение. Неудивительно, что она абсолютно не понимала, как нужно действовать, чтобы приблизиться к своей мечте и занять пост вице-президента компании.

В глубине души мы все девочки

Хотя Сюзан — это особый пример того, как детское поведение влияет на жизнь женщины, большинство из нас в душе такие же девочки. Мы играем отведенную нам обществом роль и никогда полностью не переходим из детства во взрослую жизнь. Опекая, поддерживая или заботясь о других, мы вкладываем гораздо больше времени и сил в их успех, чем в свой собственный. И выбраться из этой ловушки не так уж легко. Пытаясь *действительно* изменить ситуацию и вести себя более зрело, мы встречаем сопротивление (иногда довольно сильное). Возможно, вам приходилось слышать комментарии вроде: “Ты такая хорошенькая, когда злишься”, “Что случилось? У тебя месячные?” или “Как ты можешь быть недовольна своим положением?” Они как раз и направлены на то, чтобы не дать нам покончить с ролью девочки.

Когда при решении важного вопроса люди апеллируют к нашей женственности или чувствам, мы отступаем. Мы не отстаиваем свои позиции до конца, потому что не привыкли этого делать. Дело в том, что весь наш предыдущий опыт подсказывает нам действовать именно так. Оказываясь перед выбором: бороться или сдаться — мы, как правило, сдаемся. И каждый раз при этом делаем шаг назад в детство. Таким образом, мы вступаем с другими в тайный стовор и остаемся детьми вместо того, чтобы расти. Именно в этом мы и должны видеть причину наших несбывшихся мечтаний и *нереализованного* потенциала. Элеонора Рузвельт была права, когда сказала: “Никто не сможет унижить вас без вашего согласия”. Прекратите уступать! Перестаньте участвовать в стоворе! *Хватит быть девочкой!*

Самооценка

Пришло время определить, над чем вам стоит поработать больше всего. В этом вам поможет анкета, представленная на следующих нескольких страницах. Она специально разработана для того, чтобы помочь вам понять типы поведения, затрудняющие ваше продвижение по служебной лестнице. Возможно, вы найдете в ней некоторые уже знакомые вам моменты, которые больше не представляют для вас трудностей. Но если вы похожи на большинство женщин, вы наверняка найдете для себя кое-что интересное. А теперь выделите немного времени, чтобы заполнить анкету. Когда закончите, найдите указания, как соотнести полученные цифры с только что прочитанным. Возможно, вам даже не понадобится читать всю книгу. Задумайтесь над этим! Первый же ваш урок состоит в том, чтобы работать более эффективно, а не интенсивно.

Приложение 1. Самооценка

Используя приведенную ниже шкалу, определите, насколько справедливы следующие утверждения о вас. Будьте как можно честнее, оценивая то, как вы действуете, думаете или чувствуете в той или иной ситуации.

- 1 — очень редко
- 2 — иногда
- 3 — почти всегда

- _____ 1. Для меня не составит проблемы нарушить правило, если это будет оправдано результатами.

- _____ 2. Меня не волнует, если я кому-то не нравлюсь, несмотря на все мои попытки сохранить хорошие отношения.
- _____ 3. Я реально оцениваю свои силы, составляя план работы на день.
- _____ 4. Я могу за 30 секунд или даже меньше сказать вам, какую пользу приношу фирме.
- _____ 5. Когда я говорю о серьезных вещах, я не улыбаюсь, чтобы смягчить их значение.
- _____ 6. Когда у меня есть свое мнение, я говорю об этом прямо, а не маскирую его вопросом.
- _____ 7. Я понимаю, когда меня хотят скомпрометировать, и не позволяю этого.
- _____ 8. Я не беру на себя обвинения или ответственность за ошибки, допущенные другими людьми.
- _____ 9. Я не тот человек, который извиняется за незначительные промахи.
- _____ 10. Когда мне ставят нереальные сроки для выполнения работы, я прошу их изменить.
- _____ 11. Если люди не замечают, что я что-то сделала особенно хорошо, я сама обращаю на это их внимание.
- _____ 12. Сидя за столом на конференции, я кладу на него локти и слегка наклоняюсь вперед.
- _____ 13. Мне вполне комфортно, когда я молчу.
- _____ 14. Я знаю, что я ничуть не глупее своих коллег.
- _____ 15. Я буду настаивать на своем мнении, даже если окружающим от этого будет неудобно или неприятно.
- _____ 16. Я стараюсь не делиться с коллегами по работе информацией личного характера.

- _____ 17. Я планирую свою работу прежде, чем взяться за нее.
- _____ 18. Я старательно подыскиваю новые задания, которые помогут продемонстрировать мои таланты.
- _____ 19. Я подбираю себе прическу, которая соответствует моему возрасту и положению.
- _____ 20. На работе я высказываю свое мнение кратко и по сути.
- _____ 21. Если меня просят вести протокол больше, чем на одном собрании, я тактично отказываюсь.
- _____ 22. Я не чувствую себя виноватой, если мои принципы не позволяют мне делать кому-то одолжение.
- _____ 23. Я не принимаю близко к сердцу, если кто-то обижается на мои слова.
- _____ 24. Я смело прошу об одолжении людей, которым оказала в свое время помощь или поддержку.
- _____ 25. Я охотно выполняю задания, которые раскрывают мои способности перед начальством.
- _____ 26. Я старательно подбираю аксессуары к своей одежде.
- _____ 27. На работе я разговариваю с людьми громко и четко.
- _____ 28. Если меня незаслуженно третируют, я открыто протестую.
- _____ 29. Я каждый день общаюсь с коллегами неформальным образом.
- _____ 30. Я не стесняюсь говорить о прибавке к жалованию, если считаю, что заслуживаю ее.

- _____ 31. Несмотря на свою занятость, я посещаю собрания, на которых могу продемонстрировать свои знания.
- _____ 32. Как минимум раз в несколько месяцев я прошу коллег дать мне отзывы о моем поведении.
- _____ 33. Я одеваю на работу то, что хочу, а не то, что хотят видеть на мне другие.
- _____ 34. Я почти не использую в речи слова: *типа, вроде, наподобие, как будто.*
- _____ 35. Во время совещаний я выступаю одной из первых.
- _____ 36. Если я не уверена, что кто-то говорит правду, я задаю вопрос, чтобы выяснить все до конца.
- _____ 37. Я крепкожимаю людям руки, чтобы они воспринимали меня всерьез.
- _____ 38. Я не меняю ранее намеченные личные планы ради работы.
- _____ 39. Если кто-то повторяет мою идею, я тактично напоминаю о том, кто ее автор.
- _____ 40. Я не крашу губы и не причесываюсь на виду у других.
- _____ 41. Я говорю не слишком быстро, используя столько времени, сколько мне нужно, чтобы подробно изложить свои соображения.
- _____ 42. Я вполне могу себя защитить.
- _____ 43. Я не спрашиваю разрешения потратить деньги компании на то, что считаю необходимым для общего дела.
- _____ 44. Мое рабочее место аккуратно и хорошо организовано.

- _____ 45. Я не позволяю другим понапрасну отнимать мое рабочее время.
- _____ 46. Когда я знаю, что выполнила работу очень хорошо, я открыто заявляю об этом боссу.
- _____ 47. При разговоре я смотрю людям прямо в глаза.
- _____ 48. Я знаю, что такое прибыль на капиталовложения.
- _____ 49. Я уверена, что отлично делаю свое дело.

Приложение 2. Таблица результатов самооценки

Шаг 1. Впишите полученные ответы в клетки таблицы.

Шаг 2. Суммируйте цифры в каждом столбце, чтобы получить результат *по категории*.

Шаг 3. Суммируйте баллы категорий, чтобы получить *общий* результат.

Игра	Роль	Мысли	Подача	Вид	Звук	Реакция	
1	2	3	4	5	6	7	
8	9	10	11	12	13	14	
15	16	17	18	19	20	21	
22	23	24	25	26	27	28	
29	30	31	32	33	34	35	
36	37	38	39	40	41	42	
43	44	45	46	47	48	49	
Игра	Роль	Мысли	Подача	Вид	Звук	Реакция	ИТОГО

Толкование

Обведите кружком два ваших самых высоких результата в нижней строке. Это те сферы, в которых вы чувствуете себя наиболее комфортно. Именно они позволяют вам проявить себя с наилучшей стороны. Это ваши наиболее сильные стороны в достижении карьерных высот, поэтому не меняйте своего поведения в них, что бы вам ни говорили.

Обведите кружком два ваших самых низких результата в нижней строке. Это те сферы, над которыми вам нужно больше всего поработать, чтобы избавиться от неправильных стереотипов поведения. Чтобы узнать, как это сделать наиболее эффективно, советую вам сразу перейти к чтению соответствующих глав.

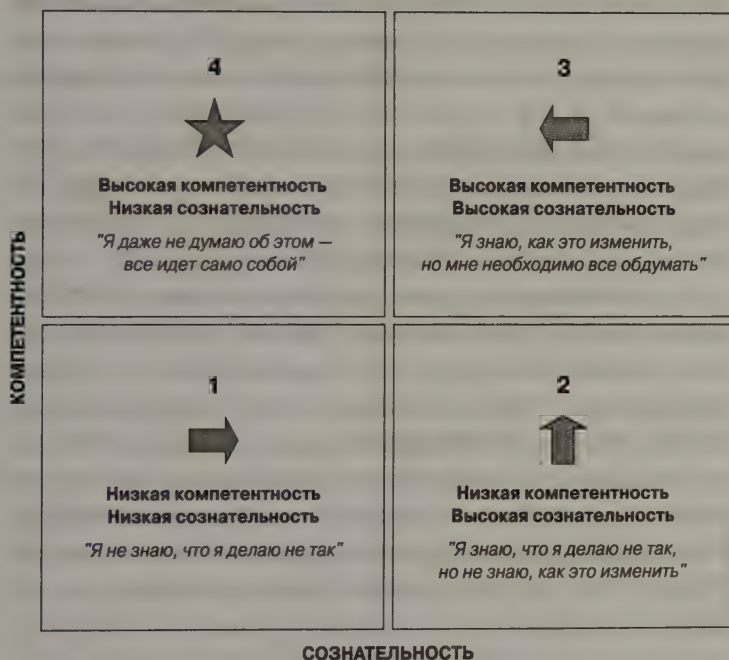
Что же означает полученный вами общий счет?

- 49–87** Вас излишне опекали в детстве, и это, похоже, мешает вашей карьере. Уделите самое пристальное внимание тем вопросам, что принесли вам 1 балл, поскольку вы очень близки к тому, чтобы загубить свою карьеру.
- 88–127** Вы можете обойтись лишь легкой подстройкой. Сосредоточьтесь на тех сферах, в которых над вами до сих пор довлеют стереотипы. Вы увидите, что даже незначительные изменения поведения принесут вам большие дивиденды.
- 128–149** Вы проделали большую работу по преодолению усвоенного в детстве поведения, которое могло испортить вашу карьеру. Продолжайте в том же духе, и успех вам гарантирован.

Неосознанная компетентность

Видите? Я же говорила, что ваше поведение не так уж безнадежно, как вам кажется. В коучинге есть одна модель, которую используют для того, чтобы помочь людям выработать нужный стереотип поведения. Она называется *неосознанная компетентность*. Следующая схема покажет вам, как именно она работает.

Приложение 3. Неосознанная компетентность



Ваша задача состоит в том, чтобы *через определенный отрезок времени* перейти от пункта 1 к пункту 4. Вы начинаете с пункта 1, даже не зная, что ведете себя не-

правильно. При этом у вас наблюдается низкая осознанность и низкая компетентность.

Проведя самооценку и изучив все описанные в этой книге ошибки, вы больше узнаете о вреде вашего поведения, но все еще не понимаете, как его изменить. Перейдя к пункту 2, вы проявляете все еще низкую компетентность, но уже высокую осознанность.

Воспользовавшись советами тренера после каждой ошибки, вы перейдете к пункту 3, где и осознанность, и компетентность достаточно высокие. Если вы когда-нибудь занимались спортом или музыкой, то поймете, что будет дальше. Постепенно вы начнете действовать правильно, даже не осознавая этого (т.е. достигнете пункта 4, проявляя высокую компетентность и низкую осознанность). Хотя вы и должны стремиться к автоматизму, не расстраивайтесь, если не достигнете его сразу. Например, можно научиться бить по мячу в гольфе или играть на рояле, но хорошо у вас это будет получаться только после концентрации. Это будет пункт 3.

С самого начала, усваивая любые новые навыки, вы так или иначе контролируете, что вам нужно делать. И лишь значительно позже, после длительной практики и закрепления успеха, вы начинаете применять эти навыки автоматически. В некоторых сферах, однако, вам это может не удастся. Иногда влияние окружающих не просто затрудняет прогресс — оно делает *невозможным* поступать тем или иным образом, не думая. Это естественно. Только действуя осознанно и целенаправленно, вы добьетесь успеха.

Управление страхом

Наблюдая за женщинами и слушая их комментарии, я поняла, что при обучении многие из них испы-

тывают тревогу и смущение. Примеры этого я приво-
дила в моем аудиокурсе 1989 года *Women and Power: Understand Your Fear* (*Женщины и власть: Поймите свой страх. Раскрытие своего потенциала*) и книге 1991 года *Women, Anger & Depression* (*Женщины, гнев и депрессия. Стратегии самообладания*). Могу сказать, что актуальности своей они не утратили до сих пор. Более десяти лет назад, когда женщинам предлагали проявить свои способности, они отказывались, боясь прослыть мужеподобными, агрессивными и неуживчивыми. Да, ответственность за свою карьеру настолько противоречит традиционному воспитанию, что мы просто теряемся. Нам так прочно вбили в голову, насколько наша жизнь зависит от других, что любая альтернатива вызывает у нас страх.

Парадокс в том, что женщины все время проявляют активность, но делают это не так, как мужчины. Мы делаем ставку на “девичий шарм”, что может быть довольно эффективным, но не прямым способом добиться своего. Другими словами, мы используем имеющийся у нас потенциал не так явно, как мужчины. Мы научились действовать незаметно, чтобы нас не заподозрили в желании захватить власть в свои руки. При этом мы регулярно развиваем свои профессиональные навыки, что не может не стать причиной внутреннего конфликта.

Каждый раз, когда женщина самоутверждается *открыто*, она обычно говорит окружающим ее мужчинам (будь то мужа, сыновья, начальники или другие авторитеты): “Мне нужно от вас кое-что. Я хочу получить то, что по праву принадлежит мне. Я надеюсь, что моим желаниям пойдут навстречу”. Однако, делая это, мы часто испытываем чувство вины. Мы привыкли быть *ниже*, а не *выше*. Теперь же мы не просто хотим получить то, что за-

служиваем и что нам необходимо, но и требуем вернуть нам то, что так долго сами отдавали. Однако, как правило, получаем на это отрицательный ответ. Окружающие не хотят, чтобы ситуация изменилась — у *них* уже есть все, что *им* нужно, так зачем же что-то менять?

Сопротивление общества переменам вполне нормально. Этого следует ожидать. Как иногда пытаются спойть излечившегося алкоголика, так и взрослеющая девушка может столкнуться с людьми, которым выгодно продлить ее инфантильность. И вам обязательно нужно это учитывать, если вы хотите достичь своих карьерных целей.

Что же делать бедной девочке?

Предлагаю вам несколько советов тренера — прелюдию к тем, что вы найдете в следующих главах. Используйте их поочередно. Не пробуйте сделать все сразу — этим вы вряд ли многого добьетесь. Выберите один или два пункта, проработайте их, а затем переходите к следующим.

- **Позвольте себе перейти от детства к зрелости.** Эта идея может показаться простой, но, как мы говорили выше, часто натывается на сопротивление других людей. Проведите с собой долгую и серьезную беседу. Убедите себя, что вам не нужно просить позволения действовать так или иначе для достижения своих целей. Вы имеете на это полное право. Повторяйте как мантру: *Я имею право реализовать собственные стремления.*
- **Представьте, какой вы хотите стать.** Сумев понять это, вы сумеете этого добиться. Не забудьте также составить для себя полную картину того, к чему стремитесь. Если вы хотите стать большим начальником, представьте себе все атрибуты этой должности, вроде дорогой мебели и

роскошного письменного прибора. Кроме того, продумайте, как вы будете себя вести в этой должности и что нужно для этого сделать. После этого наложите свои представления на реальность.

- **Ответьте испуганному голосу в вашей голове.** Это может показаться вам ерундой, но вы должны разрушить старые установки и заменить их новыми. Каждый раз, когда ваш несмелый девичий голос будет говорить: “Но я никому не буду нравиться, если изменюсь”, — пусть ваш взрослый голос отвечает: “Это установка устарела. Пора задать новую, более действенную”.

- **Мысленно окружите себя прозрачной стеной.** Это позволит вам видеть все, что происходит вокруг вас, и одновременно защитит от негативного влияния. Я посоветовала это одной клиентке, которая сперва посчитала идею довольно странной, но затем поняла, что она работает! В трудных ситуациях эта женщина представляла себя внутри плексигласового шара, защищающего ее от неодобрительных комментариев. Главным же было то, что этот шар позволял ей всегда оставаться на крепкой взрослой позиции.

- **Отметьте свой путь словами.** Как правило, на занятиях по развитию лидерских навыков мы просим участников написать двадцать пять слов, которыми они бы хотели быть охарактеризованными своими коллегами. После этого мы предлагаем им расписать необходимое для этого поведение. Вы можете поступить точно так же. Напишите, что бы вы хотели услышать о себе от других, а дальше делайте все, что необходимо для достижения этой цели. Короче, подойдите к своему взрослению ответственно.

- **Распознавайте сопротивление и его причину.** Сталкиваясь с отрицательными отзывами о своей прямоте и настойчивости, понимайте, что кто-то хочет помешать вашей карьере. Не соглашайтесь покорно и бессловесно, а требуйте аргументации. Например, можете произнести такую фразу: “Похоже, вы не согласны с тем, что я говорю. Разрешите, я докажу вам разумность моей позиции, а затем вы представите свои соображения”.
- **Спрашивайте мнение других.** Если вы обеспокоены тем, что действуете не совсем правильным образом, спросите совета у проверенных друзей или коллег. При этом избегайте простых вопросов с односложными ответами да/нет (например, “Вы думаете, что я была не права?”). Старайтесь задавать развернутые вопросы, которые помогут понять, как к вам относятся окружающие. Пример может быть таким: “Скажите мне, что я делала на этом собрании, что помогло или помешало мне в достижении намеченных целей?”
- **Не пытайтесь достичь совершенства.** Даже я не владею всеми типами поведения, описанными в этой книге. Одни из них противоречат моей сущности, а другие я пытаюсь освоить, но у меня не получается. Главное, чтобы хоть некоторые получались у вас действительно хорошо, и тогда все остальные также станут на свои места.

Дальнейшие шаги

Буквально через минуту вы сможете приступить к самому, пожалуй, интересному — изучению ошибок и способов избавления от них. В первую очередь я советую вам прочесть те главы, которые соответствуют вашим самым *низким* баллам. Это как раз те сферы, в которых вам нужна помощь. Однако далеко не каждая описанная ошибка

была допущена вами, поэтому не увлекайтесь и не делайте все советы своей целью. Лучше поработайте над теми, которые на самом деле способны изменить ваше поведение. Не поддавайтесь также искушению пропустить те советы, которые покажутся вам трудными. Вполне возможно, именно они будут наиболее полезными для вас и позволят изменить ваше поведение должным образом.

После того, как вы прочтете разделы, соответствующие вашим самым низким результатам, вернитесь назад и поработайте над остальными ошибками. Все 101 из них — это реальные промахи, совершенные реальными женщинами. Они накопились в моей памяти за время работы тренером в компаниях всего мира. Они также подкреплены словами тысяч женщин, посетивших мои семинары по развитию профессиональных навыков. Некоторые из них, узнав от подруг, что я пишу книгу, даже написали мне по электронной почте, горя желанием рассказать о своих ошибках другим.

Что касается собранных в этой книге советов тренера, большинство из них я давала женщинам в течение многих лет, неизменно получая положительные отзывы. Мои клиентки говорили мне, что даже незначительные изменения поведения влияли на то, как их воспринимают окружающие. Другие примеры мне предоставили коллеги из консультационной группы *Corporate Coaching International*. Эти люди — настоящие эксперты по вопросам коммуникации, планирования карьеры и равновесия в жизни коллектива. Читая приведенные в этой книге советы, вы также найдете ссылки на другие книги и различные курсы. Последняя же глава представит вашему вниманию еще две важные вещи: список этих ссылок с контактной информацией и план персонального развития. Если вы серьезно настроены достичь успеха в лич-

ной и профессиональной жизни, обязательно составьте себе такой план, как только прочитаете книгу. Это поможет вам не сбиться с намеченного пути и прибыть в пункт назначения к назначенному времени. А теперь за дело. Вперед к победе!

Глава 2

Как вы играете в Игру

Многим женщинам, особенно тем, что росли в 1950–1960-е годы, никогда не доводилось участвовать в спортивных соревнованиях. До недавних пор очень мало женщин служили в армии, учились в военных институтах или занимались другими видами деятельности, где требовалось побеждать. В результате мы не знаем иных способов игры, кроме как по правилам (может быть, на грани, но не за ней). Более того, многие женщины рассматривают саму идею игры в бизнесе как нечто неприятное и грязное, чего следует всячески избегать.

Давайте начнем с самого важного тезиса: бизнес — это *именно* игра, и вы *можете в ней выиграть*. В сущности, женщины рождены, чтобы побеждать в этой игре. Вы удивитесь, но добрую половину своего рабочего времени я провожу, обучая мужчин больше походить на женщин. Конечно, я не говорю им об этом прямо, иначе моя карьера давно бы завершилась. Я просто рассказываю им о том, как важно уметь слушать, сотрудничать и мотивировать других. Я стараюсь научить их видеть в каждом из своих сотрудников живого человека. Как правило, женщинам это удается отлично, поскольку их учили этому с детства.

Сферы, в которых женщины не столь опытны, как мужчины, — это осознание воображаемых границ и понимание неписаных правил. Связанные с ними советы тренера являются для женщин едва ли не самыми трудными из всех в этой книге. Проблема в том, что многие из них противоречат всему, чему нас учили, пока мы выросли. Тем не менее не поддавайтесь искушению их пропустить. Не играя, вы не сможете оказаться в выигрыше.

Ошибка 1

Не понимать, что идет игра

Ваша работа — это именно игра. Она имеет правила, ограничения, победителей и проигравших. Женщины склонны относиться к работе, как к мероприятию (вроде пикника, концерта, сбора пожертвований), где все собираются вместе, чтобы славно поиграть. Однако стремясь создать ситуацию “победитель — победитель”, мы невольно создаем ситуацию “победитель — побежденный”, где *сами и являемся* побежденными. Мы не понимаем, что в бизнесе игра вовсе не предусматривает выигрыша для всех ее участников. Наоборот, она изначально предполагает соперничество. Это значит, что вы должны усвоить ее правила, а затем выработать стратегию, которая даст вам преимущества.

Примером человека, не понявшего игры, может служить Барбара. До нашего знакомства она много лет проработала директором по маркетингу в банковской системе. При этом она достигла в своей карьере таких высот, что ей начали предлагать руководящие посты в целом ряде компаний. Наконец, на свою беду, она выбрала одну специализированную химическую фирму, в которой и заняла должность вице-президента. Когда же ее направили ко мне, она никак не могла понять, почему вдруг судьба повернулась к ней спиной. Все, что работало на нее в банковской сфере, на новом месте стало работать против. Ее вежливая, спокойная манера руководства и взаимодействия с другими стала казаться слабой и нерешительной. Не понимая, что это новая игра, Барбара пыталась играть в нее по старым правилам — и впервые за свою карьеру столкнулась с возможностью проигрыша.

Итак, дело не только в том, что бизнес — это игра. Проблема еще и в том, что у каждой организации и каждого департамента *внутри* одной организации существуют собственные правила этой игры. То, что проходит с одним начальником, вовсе не обязательно удовлетворит другого. Поэтому, если вы хотите стать победителем в бизнес-игре, следите за ее правилами.

Советы тренера

- Попросите родных или знакомых научить вас играть в шахматы. Это поможет вам развить стратегическое мышление.
- Составьте список правил игры на том месте, где вы работаете. Помните, что от нового сотрудника всегда ожидают определенного поведения. Возможно, вам не удастся выполнять все правила сразу, но изменить прежнюю манеру общения и поведения на собраниях вам точно придется. Стандартные же правила работы являются такими: *не перечить боссу; работать минимум десять часов сверхурочно; четко соблюдать крайние сроки; строго придерживаться бюджета; вежливость важнее правоты; клиент всегда на первом месте* и т.д. Когда будете составлять этот список, сравнивайте ваше поведение с тем, которое от вас ожидают.
- Найдите себе наставника — того, кто успешен в деловой игре и с кем вы открыто сможете обсуждать правила поведения в вашей организации.
- Если вы не занимаетесь спортом — начните. Не имеет значения, будет ли это теннис, волейбол или гольф. Занимаясь спортом, вам легче будет понять принципы любой игры.

Ошибка 2

Играть слишком осторожно и в рамках

Будучи заядлой, но довольно посредственной теннисисткой, я всегда направляла мяч ближе к центру площадки, боясь выбить его за линию и потерять подачу. На самом же деле, пытаясь играть как можно осторожнее, я невольно суживала свое игровое поле. И только через какое-то время до меня дошло, что я никогда не смогу победить, если буду играть подобным образом. Если я лелею хоть малейшую надежду на победу, мне придется научиться бить по углам площадки. Итак, я стала покидать свою зону безопасности и действительно обнаружила, что выигрываю гораздо больше партий.

Эта аналогия пригодилась мне в работе с клиенткой, которую повысили до менеджера, но вскоре назвали недостаточно “инициативной”. “Как меня могли обвинить в недостатке инициативы? — удивлялась она. — Ведь я делаю все, что необходимо, причем сама, без напоминания”. Однако делать все, что положено, еще не значит быть инициативной. Это всего лишь выполнять то, что от тебя требуется на той или иной должности. Руководство же компании ожидало, что в новом качестве она проявит больше активности и будет самостоятельно принимать решения. Когда я ей это подсказала, она ответила, что не хотела превышать свои полномочия, поэтому согласовывала самые важные решения с начальником.

Я спросила у этой женщины, играет ли она в теннис, и получила утвердительный ответ. Тогда я рассказала ей историю о своей безопасной игре, и она уловила суть. Она смогла понять, что не использовала для игры все свободное место корта. Размышляя над тем, что в ее компетенции, а что нет, она суживала поле своей деятель-

ности. Не рискуя выбить мячик за границу площадки, она ограничилась только стандартными осторожными ударами. Она предпочитала, чтобы все возможные риски за нее просчитывали другие члены команды. Увы, для женщины на посту менеджера этого было явно недостаточно.

Этот феномен срabатывает на работе постоянно. Даже если женщина понимает, что ее работа — это игра, она предпочитает играть осторожно, а не разумно. Она выполняет все правила до последней буквы и ждет этого от других. Если политика компании гласит, что чего-то делать нельзя, она никогда не станет этого делать. Если это может кого-то огорчить, она не будет этого делать. Конечно, вы не хотите действовать неэтично, но *это* игра, причем та, в которой вы хотите победить. Поэтому вы должны использовать все свое поле, насколько это вам доступно.

В конце концов, клиентка послушалась моих советов и попросила начальника помочь ей определить круг полномочий, чтобы иметь возможность идти на риск. Через пару недель начальник позвонил мне и в разговоре упомянул, что эта женщина стала гораздо более инициативной и находчивой.

Советы тренера

- Играйте не только по центру поля, но и на флангах.
- Выпишите себе два правила, которые вы понимаете очень узко и всегда им следуете. Видели ли вы, чтобы другие люди их нарушали? Если да, то чем плохим это для них закончилось? Если ничем, рискните расширить свои рамки, даже вопреки правилам.

- Если вы не уверены, *принято* ли делать то или иное, сделайте это все равно. Если вы сомневаетесь, *этично* ли делать это, посоветуйтесь с коллегами или начальством.
- Если вас критикуют, не принимайте это на свой счет и ни в коем случае не пытайтесь вернуться к спокойной игре. Смотрите на это как на возможность более четко определить границы площадки.

Ошибка 3

Работать слишком упорно

Часто можно слышать: женщины должны работать вдвое больше, чтобы их признали равными мужчинам. В результате женщины стали похожи на муравьев: все работают, работают, работают. При этом они жалуются, что делают гораздо больше, чем другие — и это правда! Но то, что чем тяжелее люди работают, тем большего добиваются — это миф. На самом деле причиной повышения никогда еще не был один только упорный труд. Привлекательность, стратегическое мышление, умение работать в команде — вот лишь несколько факторов успешной карьеры.

От каждого сотрудника ждут, что он честно разделит с другими груз обязанностей. Это вовсе не значит, что в работу нужно окунуться с головой, не выныривая неделями. Но иногда женщины поступают именно так, потому что легче делать то, что хорошо умеешь, а не то, что тебе незнакомо. Одна клиентка как-то пожаловалась мне на парней, с которыми вместе работала. Ее задевало то, что во время футбольного сезона они проводили утро каждого понедельника, обсуждая с боссом воскресные игры.

“Что за пустая трата времени! Я тут выбиваюсь из сил, а они болтают о футболе!” — причитала она. Но что волновало ее еще больше, так это факт, что этих самых парней назначили на руководящие посты. Проблема как раз в том, что женщины считают “пустой тратой времени и денег компании” все, что не связано с работой с 8 утра до 5 вечера. В то же время мужчины хорошо знают, что говоря о футболе или о вчерашней партии в гольф, они строят отношения, которые дальше будут работать на них. Общаясь с боссом в описанной выше ситуации, коллеги моей клиентки позволили ему узнать их поближе. В результате, когда появились вакансии в руководстве компании, он повысил их, потому что хорошо их знал и чувствовал себя с ними комфортно.

В этом и заключается один из главных секретов бизнеса. Людей берут на работу и продвигают по службе не только потому, что они упорно работают. Это происходит потому, что руководство знает *характер* человека и уверено в его способностях не просто выполнить работу, но еще и сплотить команду. Не давая себе передышки, моя клиентка только мешала себе в том, чего хотела больше всего — получить более интересную работу и шанс проявить себя.

Советы тренера

- Позвольте себе “потратить впустую” несколько минут или даже час. Если вы не выделяете 5% вашего рабочего времени на создание и укрепление отношений, значит, вы что-то делаете не так.
- Определите продолжительность своей работы и четко ее соблюдайте. Помните закон Паркинсона: *работа заполняет все отведенное ей время*. Это не значит, что вы никогда не должны задерживаться на работе, но если

вы постоянно уходите из офиса последней, то поступаете неправильно.

- Каждое утро намечайте то, что вам необходимо сделать в этот день. Избегайте привычки браться сразу за всю работу, что лежит у вас на столе; сознательно откладывайте часть ее на потом.

Ошибка 4

Делать чужую работу

Когда Гарри Трумэн сказал: “Передача полномочий здесь не проходит”, — он, конечно же, имел в виду женщину. Наша склонность брать на себя ответственность не только за свою, но и за чужую работу — это еще один вид саморазрушения. Да, у вас есть обязательство перед работодателем предоставлять качественный товар или услугу, но это *не только ваше* обязательство. К сожалению, у женщин есть ужасная привычка повторять: “Если не я, то кто же; кто же, если не я”. Это значит, что вы так или иначе будете *страдать за всех и очень долго*.

Есть и другая проблема, связанная с привычкой брать на себя слишком много ответственности. Пока женщины делают всю черную работу, мужчины строят свою карьеру. Они не дураки. Конечно, повышение — это награда за труд, но вовсе не обязательно трудиться самому. У меня когда-то был босс, который сказал мне, что в мире есть два типа людей: карьеристы и исполнители. Исполнители заняты выполнением работы. Карьеристы же тратят все свободное и несвободное время на развитие своей карьеры. Секрет в том, что если вы хотите добиться успеха, вам необходимо иметь понемногу от обоих этих типов.

Советы тренера

- Перестаньте хвататься за мелкие задания, которые к вам прямо не относятся. Лучше сядьте на свою руку, только не поднимайте ее лишний раз, когда босс будет искать исполнителя.
- Научитесь отказывать, когда люди пытаются переложить на вас свои проблемы. Отвечайте таким образом: “Знаете, я бы с удовольствием вам помогла, но сама занята по горло”. Больше не говорите ничего. Не порывайтесь решать чужие проблемы. Это целиком и полностью *их* проблемы, а не ваши.
- Если вы менеджер или старший менеджер, не позволяйте подчиненным перекладывать свою работу на вас. Вы вполне можете столкнуться с ситуацией, когда ваши люди заявят, что не могут справиться с заданием или у них не хватает на это времени. Избегайте желания выполнить эту работу самой, даже если так будет быстрее. Вместо этого предложите подчиненным попросить помощи у коллег или, если у вас есть время, дайте им пару полезных советов.
- Не поддавайтесь чувству вины за слово “нет”. Попробуйте мысленно повторять: “Я не обязана чувствовать себя виноватой, когда осуществляются мои желания”.

Ошибка 5

Работать без перерыва

Есть одно абсолютно точное высказывание: “Если вы хотите, чтобы дело было сделано, — поручите его женщине”. Женщины готовы работать *без передышки*, только чтобы срочно закончить доверенный им проект.

Вместе с тем работа без перерыва не только вредит вашему здоровью, но и мешает получению оптимального результата. Эксперты по продуктивности труда говорят, что сохранить максимальный уровень сосредоточенности и точности невозможно без короткого отдыха хотя бы каждые полтора часа.

Работая без перерыва, вы создаете о себе впечатление, как о бестолковом и неэффективном сотруднике. В свое время один руководитель компании рассказал мне о чувстве неловкости, которое вызывала у него вице-президент компании. Дело в том, что эта женщина всегда выглядела переутомленной и измученной (слово, которое *редко* можно услышать в описании мужчины). Постоянно работая во время обеденных перерывов, сверхурочно или без выходных, вы вряд ли продвинетесь вперед. Ведь репутация *по уши загруженной* может помешать вам получить выгодные проекты или задания, способные ускорить рост вашей карьеры.

Советы тренера

- Приучите себя вставать из-за стола и делать небольшой перерыв в работе каждые полтора часа.
- В начале каждой недели ставьте себе в график хотя бы один совместный обед с сотрудниками.
- Планируя свой день, обязательно оставляйте несколько минут для общения с коллегами о том, что не касается работы. Если кто-нибудь из них захочет пообщаться с вами, отложите на время работу и поприветствуйте его или ее.
- Используйте таймер на вашем компьютере, чтобы он напоминал вам о перерыве (а когда он сработает... делайте перерыв).

- Используйте обеденный перерыв с пользой для себя. Запишитесь в клуб любителей тостов, бегайте по магазинам, чтобы раньше возвращаться домой или просто отдохните перед дальнейшей работой.
- Если вы до сих пор думаете: “У меня нет на это времени”, — значит, вы определенно трудитесь слишком много. Спросите себя, хотите ли вы быть еще одним человеком, сгоревшим на работе?

Ошибка 6

Быть наивной

Женщины, возможно, не так уж наивны, но гораздо чаще мужчин принимают за чистую монету то, что им говорят. За этим прослеживается интересная динамика. Мы не всегда правильно оцениваем правдивость услышанного, боясь попасть в неловкое положение или желая видеть в людях только хорошее. Сосредоточиваясь только на работе, мы часто не замечаем очевидных фактов за ее пределами.

Лайсе ее наивность принесла только неприятности. Это случилось, когда она работала директором по развитию в известном всей стране некоммерческом агентстве. Ее отдел работал эффективно, в команде было отлично развито чувство локтя, и каждый год, пока Лайса стояла во главе, показатели по фондам перевыполнялись. Все было прекрасно, пока Лайса не наняла Адама. Он был сыном одного из членов правления, и коллеги в агентстве предупреждали, что брать его на работу — плохая идея. Но Лайса думала, что если она установит правила и постоянно будет открыта для общения с Адамом, все будет в порядке.

Уже через пару месяцев некогда слаженная работа отдела начала давать сбои. Дисциплина стремительно падала. Члены команды перестали выполнять месячные планы. Несколько человек сообщили Лайсе, что Адам плохо отзывается о ней и распространяет о ней ложную информацию. Начальник Лайсы несколько раз вызывал ее в свой офис обсудить брожение в ее команде. Впервые за всю карьеру на нее смотрели как на *плохого* руководителя.

Когда она попробовала открыто обсудить эту проблему с Адамом, он стал отрицать, что делал что-либо в ущерб ее авторитету. Ей хотелось верить ему, и она поверила. Но проблема от этого только усугубилась. Слухи о ней постепенно дошли до членов правления, которые потребовали отчета от главы организации. В конце концов, Лайса ушла из агентства на лучшую должность, но это было не то, о чем она мечтала до появления Адама.

Как правило, многим нравится доверчивость в других. Иногда молодые люди в самом начале своей карьеры извлекают из этого пользу, внушая желание опекать их или учить жизни. Наивность же зрелых профессионалов может быть использована, чтобы их дискредитировать. У женщин наивность может затмить способность правильно оценить ситуацию или делать необходимые выводы на будущее.

Советы тренера

- Если вы чего-то не понимаете, требуйте объяснений. Если же кто-то считает, что вам не все нужно объяснять, будьте бдительны.
- Не предполагая худшего, возьмите все же за правило спрашивать себя о возможных мотивах поведения того или иного сотрудника.

- В решении важных вопросов не полагайтесь на мнение только одного коллеги. Спрашивайте совета у нескольких надежных людей.
- Если вы замечаете, что вы одна не согласны с заключением: “Этого нельзя сделать”, — и думаете: “Я могла бы это выполнить”, — это наивность, которая просто обязана вас встревожить.
- Доверяйте своей интуиции. Если что-то выглядит, как утка, крикает, как утка и ходит, как утка — это и есть утка.

Ошибка 7

Слишком экономить деньги компании

Привыкнув отчитываться в том, как они расходуют *свои собственные* деньги, даже те женщины, которые тратят их без колебаний, попадают в ловушку, экономя деньги компании. При этом они готовы терпеть неудобства и отказывать себе в самых мелких тратах, лишь бы сберечь для компании несколько лишних долларов. Некоторые женщины считают такую экономию огромной заслугой — хотя обычно сэкономленные суммы просто округляются в финансовых документах. Реального значения они не имеют!

Я еще раз убедилась в глупости подобных действий, услышав рассказ одной деловой женщины о задержке ее рейса из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк. Обычно она прилетала в аэропорт Кеннеди, а затем подъезжала до родного городка поездом, где ее встречал муж, но не в тот раз. Дело в том, что из-за задержки рейса последний поезд уже ушел. Моя собеседница рассказала, что долго ломала голову над тем, как добраться домой мак-

симально дешево. Она даже хотела попросить мужа приехать за ней в два часа ночи, чтобы сэкономить на такси. В *этом* и заключается огромная ошибка! В подобной ситуации человек никак не должен колебаться в том, чтобы вызвать машину компании или взять такси — сколько бы это ни стоило.

Экономя копейки, вы тратите время и силы на несущественные моменты, к тому же на вас смотрят как на человека, не готового играть в высшей лиге. Кроме того, что наиболее важно, вы не заботитесь об одной из главных ценностей компании — *самой себе*.

Советы тренера

- Планируя рабочие расходы, смотрите на ситуацию со стороны, оценивая их реальное значение для бюджета компании.
- Если вам выделен определенный бюджет, используйте его, не раздумывая. Помните, что на самом деле компании очень редко вознаграждают своих сотрудников за экономию.
- Предусматривайте небольшие суммы, которые будут потрачены на ваших товарищей по работе. Обед с коллегой или букет для сотрудника, попавшего в больницу, не подорвут ваш бюджет, зато принесут вам дивиденды в виде их дружеского расположения.
- Никогда не спрашивайте разрешения тратить деньги, если только от вас этого не требуют. Вместо этого будьте готовы, что такая проблема может возникнуть... и если так и окажется, не извиняйтесь. Просто сообщите, что вы поняли намек, и обратитесь за разъяснениями к тому, кто отвечает за расходы компании.

- Когда ваш внутренний голос говорит: “Я не уверена, стоит ли мне тратить эти деньги”, — задавайте ему вопрос: “А сколько будет стоить (во времени, ресурсах или деньгах), если не потратить их?”

Ошибка 8

Надеяться, что вам вдруг дадут желаемое

Часто женщины выражают недовольство, что им не идут навстречу, пока они об этом не попросят. Лично я этого никак не могу понять. Слыхали поговорку: “Под лежащий камень вода не течет”? Правда, постоянно просить одолжения тоже не выход. Рано или поздно люди перестанут реагировать на ваши просьбы. Но главная проблема все же в том, что женщинам часто *кажется*, будто они просят слишком многого, даже когда это не так. Конечно, боясь попросить, они не рискуют услышать отказ, но и не получают желаемого.

Очевидные примеры этой ситуации возникают тогда, когда женщины, наконец, отваживаются заикнуться о повышении по службе. При этом они часто чувствуют, что поступают неверно, якобы, не имея права просить то, что принадлежит им по праву. Проработав с кадрами много лет, я знаю, что мужчины замечательно заботятся о себе, часто преуменьшая заслуги и права женщин. Среднестатистическая женщина в США зарабатывает на двадцать восемь долларов меньше, чем ее коллега мужского пола. В случае с афроамериканками и латиноамериканками картина еще более удручающая. Первые зарабатывают только шестьдесят пять центов против каждого доллара мужчин. Доля заработка вторых ограничивается лишь пятьюдесятью двумя центами. Частично

это вызвано расовой дискриминацией, но еще больше их боязнию *попросить* желаемое.

Одна моя клиентка рассказала, что не получила премию, которую дали всем ее коллегам в результате перехода в недавно созданный отдел. Тогда я спросила ее, в чем она видит причину этого. Как часто делают люди в ситуации, которую не понимают, она придумала себе историю, что ее не уважают и не замечают. Ее так задел этот случай, что она даже потеряла сон. С этим явно нужно было что-то делать, но она боялась “раскачивать лодку”.

После долгих обсуждений мы составили список фраз, которые она выскажет своему менеджеру по кадрам по поводу неполученной премии. Она *хотела* спросить, была ли ей начислена премия. Типичное поведение маленькой девочки — никогда не узнавайте, выделено ли вам то, что обещано! Мой совет ей был не спрашивать, а осознать, что ей начислена премия, и выяснить, почему она ее до сих пор не получила. В конце концов, она сказала следующее: “Моей премии не было в ведомости во время двух последних выплат, и я хотела бы знать, когда я смогу ее получить”.

Оказалось, что причина невыплаты крылась вовсе не в неуважении и никак не была связана с женским полом. Всему виной была ошибка менеджера. Из всех людей, переведенных в новый отдел, только этой женщине полагалось повышение зарплаты через несколько недель. Поэтому он решил выписать ей премию, как только закончит оформлять все остальные бумаги. Потом же за другими делами он совершенно забыл о премии. Если бы она не спросила, то продолжала бы мучиться сомнениями и не спать ночами из-за этого недоразумения.

В результате моя клиентка получила двойной урок. Во-первых, нельзя сразу думать о плохом, не имея на руках фактов. Во-вторых, нельзя молча ждать, пока вам дадут заслуженное, — необходимо напоминать о нем.

Советы тренера

- Заранее продумывайте свои просьбы. Излагайте их прямо и целенаправленно. Подкрепляйте каждую просьбу двумя или тремя уважительными причинами, которые объясняют, почему ее следует удовлетворить. Попробуйте также использовать комментарий к ошибке 68.
- Не забывайте о методе свершившегося факта. А именно: формулируйте вашу просьбу в форме утверждения. Например, вместо “я бы хотела попросить еще десять тысяч долларов для бюджета тренинга на следующий год” скажите: “Я добавила десять тысяч долларов в бюджет тренинга. Мне нужны еще сотрудники и новое оборудование”.
- Прослушайте курс ведения переговоров. Прочитайте соответствующую литературу. В ней вы найдете много полезных примеров ведения переговоров.
- Разделяйте понятия *нравиться* и *получать по заслугам* — они вовсе не являются взаимоисключающими.
- Тщательно выбирайте время, чтобы попросить то, что вы хотите или заслуживаете. Например, просить о повышении зарплаты после сокращения штатов — плохая идея. Не стоит также просить о переводе в другой отдел в середине работы над решающим проектом — это будет выглядеть, словно вы хотите увильнуть от работы. Все в жизни зависит от правильного выбора времени — вспоминайте об этом, продумывая свою просьбу.

Ошибка 9

Игнорировать офисную политику

Повторяйте за мной: “Политика — это не просто слово из восьми букв”. Пытаться игнорировать офисную политику — все равно, что пытаться игнорировать погоду. Нравится она вам или нет, но она есть. Политика — это то, как делаются дела — на работе, в правительстве, в любой организации. Если вы не участвуете в офисной политике, вы вне игры, а если вы вне игры, вы не можете победить.

Суть этой политики в отношениях между людьми и понимании принципа ты — мне, я — тебе. Как и на Капитолийском холме, карьера в любой организации строится и рушится на основе взаимоотношений. И когда вы рассчитываете опереться на те или иные отношения, строить их может оказаться слишком поздно. Налаживать их нужно постоянно и с самыми разными людьми.

Тесные отношения с боссом или сотрудником позволяют вам ясно понять, что вы можете предложить другим и чего хотите от них. Как правило, это происходит без слов, само собой. Подумайте о ваших взаимоотношениях с лучшей подругой. Вам может понадобиться ее совет или ее общество, или просто партнерша по теннису, или множество других вещей. Если она может дать вам все это, то и вы захотите вернуть ей сторицею. Офисная политика ничем не отличается. Каждый раз, делая что-то для других, вы зарабатываете условные доллары, которые сможете обналичить позже, когда что-то понадобится вам.

Советы тренера

- Относитесь к офисной политике, как к любимым переговорам. Находите время выяснить, что нужно другим людям, что вы можете им предложить и как вы можете добиться успеха в той или иной ситуации.
- Помните суть этой политики: *ты — мне, я — тебе*. Не спешите просто давать; думайте, что вы хотите взамен. Никогда не бойтесь обналечивать ваши “доллары”.
- Вы можете победить в большой гонке, уступив в малом, менее важном. Для этого вам нужно только побольше накопить.
- Не избегайте политических проблем. Работайте так, чтобы в вас видели *решение* проблем, а не сами проблемы.

Ошибка 10

Быть излишне совестливой

Атаки террористов 11 сентября и громкие разоблачения теневых финансовых операций дают нам три ярких примера совестливых женщин. К сожалению, в награду за свою совесть они получили только игнорирование, obstruction и уничижительную критику. В качестве первого примера выступает главный менеджер по финансам корпорации *Enron* Шерон Уоткинс. Эта женщина предупредила президента Кеннета Лея о своей обеспокоенности делами фирмы задолго до краха последней. В августе 2001 года она написала Лею докладную записку с жалобой на “завесу секретности”, окружающую частных лиц, вкладывающих деньги в фирму. “Я очень опасаясь, что мы попадем в волну бухгалтерских скандалов, — писала Уоткинс. — Мы находимся под слишком присталь-

ным вниманием и, наверняка, найдется несколько недовольных “переметнувшихся” служащих, которые знают о “странной” бухгалтерии достаточно, чтобы навлечь на нас беду”. К несчастью для Лея и тысяч других сотрудников *Enron*, он не внял ее предупреждению.

Второй была Синтия Купер из финансово-аудиторского департамента компании *WorldCom*. Она чувствовала, себя обязанной доложить совету директоров о растрате огромных сумм, тогда как начальство советовало ей не обращать на это внимания. Это, конечно же, стало началом конца престижа корпорации. И хотя посторонние люди оценили ее мужество, коллеги обвиняли ее во всех смертных грехах и всячески сторонились.

Наконец, третий пример — сотрудница ФБР Колин Роули. Она первая заговорила о неправильном использовании данных об активности террористов накануне атак 11 сентября. И хотя публика приветствовала ее, а журнал *Time* в 2002 году назвал ее “Человеком года” (вместе с Уоткинс и Купер), коллеги по ФБР отнеслись к ней как к парии.

Значит ли это, что женщины не должны соблюдать моральные и этические нормы поведения? Вовсе нет. Им просто не стоит так часто — гораздо чаще, чем мужчинам — привлекать внимание к расхождениям между политикой компании и практикой. Большинство мужчин без труда нарушают правила, если им кажется, что это ничем не грозит. Разрешите привести еще один пример. Клодет работала помощником вице-президента по связям с потребителями в крупной компании, связанной с индустрией развлечений. Ее босс постоянно приезжал на работу поздно и ожидал, что в случае чего Клодет его прикроет. Когда же, бывало, в 9:30 звонил президент филиала, ей было очень неудобно говорить, что ее босс “на

совещании” или “вышел на минуту”. По ее мнению, если работа компании начиналась в девять часов, он должен был приходить именно к этому времени. Точно так же ее смущало то, что не успевая подготовить еженедельный отчет о расходах, он менял даты и подавал старые отчеты.

Сперва она напоминала боссу о правилах, тогда как он убеждал ее не обращать на это внимание. А потом пришло время, когда она решила пожаловаться в отдел кадров, не в силах больше поступаться своей совестью. Но в отделе кадров решили, что в возникшем конфликте была виновата сама Клодет. Ведь правила для сотрудников этой компании были не особенно жесткими, и ей следовало быть терпимее к своему начальнику.

Не будучи в состоянии продолжать работу в таких условиях, она попросила перевести ее в другую службу. В отделе кадров не возражали, но решили, что эта женщина создаст проблему везде, куда бы ее ни перевели.

На самом деле то, о чем просил ее начальник, не было чем-то необычным, неэтичным или аморальным. И хотя, в конце концов, ее перевели к самому ответственному руководителю, она успела заслужить определенную репутацию. В отделе кадров ей приклеили ярлык ханжи, к которому прилагается целый ряд ограничений при будущем повышении по службе.

Суть истории в том, что вам нужно тщательно взвешивать выгоду от разглашения промахов ваших коллег. Конечно, Шеррон Уоткинс, Синтия Купер и Колин Роули достойны уважения за то, что поступили по совести. В их случае последствия были ужасны для страны, компании и для них самих. В то же время большинству из нас необходимо лучше понимать реалии нашей работы.

Советы тренера

- Место работы — это не парламентская трибуна. Не используйте его для саморекламы.
- Не путайте понятия *поступать хорошо* и *поступать правильно*. Конечно, противореча своим коллегам, вы можете почувствовать себя праведницей, но вряд ли это поможет вашей карьере.
- Выбирайте свою позицию вдумчиво и осторожно. Спрашивайте себя, стоит ли в том или ином случае открыто говорить правду, рискуя потерять потенциальное благополучие. Определенно, иногда рискнуть стоит, но такой риск должен быть оправдан.

Ошибка 11

Покрывать зануд и глупцов

Я не знаю, почему женщины так притягивают зануд. Они липнут к нам, как мухи на липкую ленту. Мы не просто притягиваем их чаще, чем мужчины, но и терпим дольше. В нашей вечной попытке никого не огорчить, мы позволяем им забирать наше время, не ругаем их за ошибки и прощаем их проступки. Мужчины же, похоже, выработали более удачную линию поведения с занудами. Они чувствуют их за версту и избегают общения с ними всеми возможными способами.

Ярким примером женщин, которые поощряют глупцов, является Грета, специалист отдела нормативных актов Нью-Йоркской фондовой биржи. Ее работа заключается в том, чтобы следить за законностью торговых операций и соблюдением правил этой известной на всю страну фирмы. При этом Грета подчиняется глупцу и зануде. Этот человек ничего не знает о нормативных актах,

но это не мешает ему рассказывать ей, как нужно работать. Более того, он часто выдает ей и другим сотрудникам неправильную информацию, которая может создать серьезные проблемы для компании. При этом, несмотря на все попытки Греты объяснить ему ошибочность его взглядов, он требует точно следовать его указаниям.

В чем же проблема? Когда вице-президент их службы поинтересовался, почему в нескольких последних сделках было допущено так много ошибок, Грета промолчала. Она не сказала, что просто выполняла указания начальника. В результате ее рейтинг стал ниже, а вместе с ним понизилась и зарплата. Попытка выгородить босса не только отодвинула ее назад, но также поставила компанию под угрозу штрафа за постоянные нарушения.

Советы тренера

- Доверяйте своей интуиции. Если вам кажется, что вы имеете дело с глупцом, скорее всего, это так и есть.
- Держитесь от этого человека подальше. Не позволяйте делать вас козлом отпущения.
- Вежливо, но твердо просите зануд и глупцов не мешать вам (подробнее об этом читайте в разделе “Ошибка 90”).
- Если вас обвиняют в чужих ошибках, без колебаний указывайте на настоящего виновника (что Грета и должна была сделать). Могу посоветовать следующую фразу: “Я понимаю, что вы расстроены, но почему бы вам не поговорить об этом с Крисом и не выяснить, зачем он поступил именно так”.
- Если глупец и зануда — ваш непосредственный начальник, поищите другую работу. Исследования, проведенные Центром творческого лидерства, показали,

что пытаться изменить босса — пустая трата времени. Подчиненным это не удастся никогда. Поэтому перестаньте на это надеяться и позаботьтесь о себе.

Ошибка 12

Быть молчаливой и покорной

Боясь обвинений в излишней агрессивности или нахальстве, многие женщины боятся называть вещи своими именами. Сколько раз вы воздерживались от комментариев и слышали аплодисменты, адресованные мужчинам, которые высказывали ваши мысли? Поймите, что обвинения в бесцеремонности как раз и *служат* для того, чтобы закрыть вам рот. Вас хотят отучить иметь свое мнение. При этом чем больше вы молчите, тем хуже себя почувствуете, и тем меньше хотите высказываться в дальнейшем.

Возьмем, к примеру, Мэрилин. Она была втянута в настоящую войну по электронной почте со своим коллегой, у которого была репутация непробиваемого. Его ничто не трогало, потому что он был слишком занят тем, что обвинял во всех смертных грехах других. Некоторое время она пыталась задобрить его, но он все равно прицепился к ней и начал регулярно третировать. Я спросила ее, почему она просто не сказала, что взаимные обвинения не помогут решить проблему? Она же ответила, что не хотела подливать масла в огонь. Тогда я посоветовала ей во время очередного выяснения отношений просто перевести разговор на решение проблемы. Ей следовало сказать что-то нейтральное, например: “Обвинения ни к чему нас не приведут, Джо. Давай вместе подумаем, как наладить общение между нашими двумя отделами”. Даже если бы он ответил: “Я не обвиняю, а просто ищу причину проблемы”, — она могла бы повторить, как испорченная

пластинка: “Как бы то ни было, я всегда готова перейти к решению проблемы”.

Нужно отметить, что Мэрилин — пятидесятилетняя итальянка из консервативного Бруклина, муж которой гораздо старше ее. Когда мы проанализировали причины ее покорности, оказалось, что дома она привыкла во всем соглашаться со своим мачо. Тогда я напомнила ей поговорку: со своим уставом в чужой монастырь не ходят. Другими словами, такое поведение допустимо с мужем или отцом в семье, но на работе действуют совсем другие правила.

Советы тренера

- Если у вас другая точка зрения, говорите об этом вежливо, но твердо. Для этого терпеливо выслушивайте другого человека, а затем выражайте свое мнение. Это может звучать приблизительно так: “Если я правильно вас поняла, нам следует поручить Джо вести счета Станфорда. Я предлагаю рассмотреть кандидатуры и других, более квалифицированных, на мой взгляд, специалистов”. При этом будьте готовы привести два или три серьезных аргумента.
- Не бойтесь высказывать свое мнение во время деловых совещаний. Старайтесь выступать как минимум один раз на каждой встрече. Постепенно это будет даваться вам все легче.
- Не пренебрегайте обычаями и традициями ваших предшественников, но будьте избирательны в том, как, когда и где их применять.
- Чтобы не выглядеть излишне агрессивной, высказывая свое мнение, интересуйтесь мнением других. Говорите, например, следующее: “Вот как я это вижу. Но мне интересно также узнать, что вы думаете по этому поводу”.

Ошибка 13

Бояться извлекать пользу из отношений с людьми

Одна женщина никак не могла продать идею ее новой книги издателю. При этом в разговоре со мной она упомянула, что ее отец, известный специалист в своей области, был хорошо знаком с этим человеком. Когда я спросила, почему же она не напомнила об этом издателю, она ответила, что не хочет пользоваться именем отца. Это еще один пример отличия женского поведения от мужского. Мужчины практически всегда используют свои связи, чтобы достичь желаемого. Отношения между людьми они ставят на первое место.

Есть разница между тем, чтобы просто бросаться именами, и использовать отношения для открытия дверей в будущее. Это правда, что личные контакты помогают продать все, от машин до консалтинговых услуг. Люди с гораздо большей готовностью имеют дело с теми, кто им хорошо знаком. Поэтому глупо чувствовать вину, пользуясь своими связями. Их наличие можно только радоваться. Вам совсем не мешает наладить дружеские отношения с товарищами по работе, а затем использовать их по мере необходимости.

Советы тренера

- Не стесняйтесь просить у коллег разрешения воспользоваться их именем, чтобы заинтересовать кого-то. Например: “Я слышала, вы упомянули в нашей прошлой беседе Эллен Торрес. Я хочу пригласить ее на собрание, но не знаю, будет ли уместно упомянуть, что мы с вами знакомы?”

- Не стесняйтесь просить, чтобы вас представили нужному человеку. Если вы хотите с кем-то познакомиться на собрании или вечеринке, просите организатора мероприятия помочь вам.
- Знакомьте людей со схожими интересами и нуждами. Такое поведение улучшит вашу репутацию и принесет вам только пользу.
- Обращайтесь к знакомым за советами и рекомендациями. Если вы ищете работу или просто информацию, интересуйтесь, к кому можно обратиться и на кого сослаться в телефонном разговоре.

Ошибка 14

Не понимать нужд своих избирателей

Маргарет Тэтчер, знаменитую премьер-министра Великобритании, воспитывал отец, который учил ее жить своим умом и не поддаваться чужому влиянию. Она хорошо усвоила этот урок — настолько хорошо, что ее прозвали Железной леди. Однако ее сила как раз и привела ее к поражению, после того, как она предложила ввести подушный налог на всех, кто имел право голоса. Несмотря на все признаки решительного неприятия этого налога избирателями, Тэтчер ответила своим советникам, угваривавших ее изменить решение: “Поворачивайте, если хотите. Леди не поворачивает”.

Хотя мы с вами и не политики, но у нас тоже есть свои избиратели или доверители. Это люди, которым мы служим. Независимо от того, предлагаем ли мы свои услуги или товары, мы должны знать, что они хотят, и давать им именно это. Проблема же большинства женщин в том, что они воображают, будто лучше самих избирателей знают их нужды, а потому не спрашивают их.

Возьмем, к примеру, Мардж, технического консультанта инженерной фирмы. Это очень квалифицированный сотрудник. Она знает свое дело от А до Я. Другие консультанты обращаются за консультацией к ней. Однако несколько лет назад Мардж обнаружила, что ее дела идут не столь успешно, как ей бы хотелось. Пару раз подряд ей удалось продать клиенту только один проект, не получив дальнейших заказов.

Однажды заказчик, с которым у Мардж установилось что-то вроде дружеских отношений, спросил, может ли он дать ей несколько отзывов о ее работе. Когда он сказал, что руководство его компании ценит ее опыт, но считает ее излишне жесткой, она была в шоке. Ей казалось, что она дает своим клиентам самые лучшие советы из всех возможных и всегда отстаивает их интересы. И вдруг обнаружилось, что ее нежелание прислушиваться к клиенту и его нуждам производит на заказчиков плохое впечатление. Ее воспринимают как несговорчивого человека, с которым трудно работать.

Мардж было тяжело услышать о себе такое, но она оказалась достаточно умна, чтобы понять, какую пользу принес ей этот отзыв. Если так думали в одной фирме, должно быть, это мнение разделяли и в других, только не говорили об этом ей. Вместо этого, они, как все недовольные клиенты, отказывались от ее услуг. Вот почему дела у нее шли не так, как она хотела.

Постепенно Мардж изменила тактику игры и смогла повернуть ситуацию в нужном направлении. Теперь, определив потребности клиента и предложив свои рекомендации, она интересовалась его мнением. Если ее идеи воспринимали скептически, она уже не списывала это на невежество клиентов и не настаивала на своем. Она стала больше прислушиваться к пожеланиям заказчиков,

задавая им наводящие вопросы. Оказалось, что первое сопротивление часто бывает вызвано недопониманием. Дальнейшее же обсуждение помогает легко решить эту проблему. В некоторых случаях Мардж стала замечать, что, хотя пожелания клиентов и не совсем совпадают с ее идеями, они вполне реальны. Многие из них она позже смогла использовать в работе с другими клиентами.

До того Мардж была просто невыносимым образчиком талантливого человека, позволяющего себе презрительно относиться к другим. Но потом она получила урок, смысл которого в том, что существует много различных путей в любом деле. Поэтому вы должны быть осторожны, чтобы не стать жертвой собственного успеха.

Советы тренера

- Больше думайте о том, как удовлетворить запросы клиентов, а не сделать все правильно. Это вовсе не признак слабости, когда вы меняете свое мнение, понимая, что так будет лучше для всех.
- Тщательно изучите нужды своих доверителей. Обязательно прочитайте об ошибке 9, которая мешает налаживать отношения с людьми.
- Отличайте опрос мнения ваших клиентов от понимания их нужд. Опрос — это то, что вы проводите, когда не можете сами принять решение. (Подробнее об этом читайте в разделе “Ошибка 15”.) Понимание же нужд других — это информация, необходимая для того, чтобы принимать решения, которые их касаются.
- Встречая сопротивление, избегайте давления в ответ. Это может привести к самым отрицательным последствиям. Подобная ситуация должна послужить вам лишь поводом для пересмотра своего поведения.

Глава 3

Как вы исполняете роль

В пьесе “Как вам это понравится” Вильям Шекспир замечает:

Весь мир — театр.

В нем женщины, мужчины — все актеры.

У них свои есть выходы, уходы,

И каждый не одну играет роль¹.

Успех в мире бизнеса зависит от способности человека понять, какова его роль и как ее играть. Может показаться, что я советую вам быть фальшивой или неискренней, но это не совсем так. Как об актерах и актрисах судят по исполнению их роли, так и о нас судят по тому, понимаем ли мы все нюансы профессиональной игры.

Возможно, о том, как исполнять свою роль, рассказывают все главы, но эта глава особенная. Она посвящена стереотипам поведения, показывающим женщин менее компетентными, чем они есть на самом деле. Как я уже говорила, ни один из этих стереотипов сам по себе не причиняет особого вреда. Однако вместе они демонстрируют вашу детскую наивность, необходимость в одобрении и недостаток уверенности в своих силах.

Ошибка 15

Спрашивать мнение других перед тем, как принять решение

Вот вам пример Дженифер — ведущего аудитора с дипломом магистра Уортонской коммерческой школы

¹ Пер. Т. Щепкиной-Куперник

и более чем пятилетним стажем в крупной нефтяной компании. Вся ее деятельность на рабочем месте неизменно оценивалась на отлично. Более того, когда появилась возможность повышения, ее имя было одним из немногих в списке кандидатов. Однако поползли слухи, что она не хочет или не может двигаться вперед без толчка со стороны. В результате ее сочли не способной принимать быстрые и самостоятельные решения, а должность менеджера досталась другому сотруднику.

Я называю это вредом излишнего коллективизма. Конечно, коллективное принятие решения — хорошая штука. Но этого не скажешь о неспособности действовать, не выяснив предварительно, что о вашем плане думают другие, и одобряют ли они его. Женщины обычно используют эту тактику, чтобы в будущем избежать конфронтации. Они думают, что если заручиться поддержкой заранее, то никто не сможет критиковать их потом. Идеальная же тактика в данном случае лежит между двумя крайностями. С одной стороны, вы не должны производить впечатление одинокого рейнджера, который действует, не обращая внимания на окружающих. С другой же, вам не подходит и образ того, кто совсем не может принимать решения самостоятельно или недостаточно уверен в себе. Идеальный вариант тут — действовать независимо, признавая всю ценность альтернативного мнения.

Советы тренера

- Чаще рискуйте, действуя и принимая решения без подсказок начальника. Для начала можно потренироваться на небольших, малозначительных решениях.
- Спросите себя, что вы можете потерять, действуя независимо. Постарайтесь изучить внутренний механизм, который заставляет вас искать одобрения ваших дей-

ствий. Изучив его, вы сможете заменить старые установки новыми.

- Не зацикливайтесь на одной линии поведения. Бывают случаи, когда вам просто необходим мощный толчок и(или) одобрение со стороны других людей. Как правило, это касается принятия важных решений, предполагающих значительные траты или возможные потери.

Ошибка 16

Хотеть понравиться всем

“Не могу отрицать того факта, что я вам нравлюсь! Вот именно сейчас я вам нравлюсь!” Это восклицание принадлежит Салли Филд, получившей в 1984 году Оскара за лучшую женскую роль в фильме *Место в сердце*. Пожалуй, нет лучшего примера того, как стремление нравиться может помешать достижению успеха. До этого за плечами мисс Филд были такие фильмы, как *Смазливая девчонка*, *Летающая монахиня* и роль подружки Берта Рейнолдза в фильме *Смоуки и Бандит*. Однако эта речь при получении награды стала для нее поворотной точкой. С этого момента она стала претендовать на более серьезные роли, участие в постановке и выпуске фильмов, изменила способ общения с публикой.

Умение располагать к себе — один из главных факторов вашего успеха. Людей повышают, понижают, берут на работу и увольняют на основании того, насколько они симпатичны другим. Маленькая девочка внутри нас очень хочет, чтобы ее все любили — и это нормально. Но когда нужды маленькой девочки противоречат потребностям взрослой женщины, они обе попадают в беду.

Желание нравиться иногда так глубоко сидит в некоторых людях, что делает почти невозможным поступать

иначе. В этом случае очень важно понимать разницу между любовью и уважением. Если думать только о том, как понравиться, можно упустить возможность заслужить уважение. И наоборот, если добиваться только уважения, можно потерять поддержку людей, которые могли бы быть вам полезны. Не удивительно, что наибольшего карьерного успеха добиваются именно те люди, которых и любят, и уважают.

Советы тренера

- Регулярно повторяйте про себя, что у вас нет необходимости нравиться *всем* и *всегда*. Это просто невозможно.
- Задумайтесь, откуда у вас такое желание нравиться. Задайте себе вопросы, вроде: “Почему я боюсь быть собой?” или “Правильно ли меня учили нравиться в детстве?” Если вы сможете найти на них ответы, то сможете и справиться с проблемой.
- Старайтесь балансировать между чужими и своими нуждами. Прежде чем соглашаться на неприятное для вас задание, спросите себя, что случится, если вы откажетесь и расстроите кого-то.
- Иногда люди притворяются сердитыми или расстроенными, чтобы заставить нас поступать так, как они хотят. Не попадайтесь на эту удочку.

Ошибка 17

Не хотеть понравиться никому

Нет, ваши глаза вас не подводят. Для многих женщин эта ошибка так же актуальна, как и желание нравиться. Боязнь того, что им “сядут на голову” заставляет многих женщин действовать по принципу: “Я здесь не для того,

чтобы победить в конкурсе популярности”. Возможно, я вас огорчу, но *вы здесь именно для этого*. Доктор Шерон Мэсс, директор социальной службы медицинского центра “Синайские кедры”, не поверила мне, когда я сказала ей об этом. Но потом она разрешила мне использовать свое имя и ситуацию в качестве примера того, как подобный феномен может помешать карьере.

У Шерон буквально золотое сердце, и она всегда очень искренне заботится о людях. Кроме того, она великолепный специалист своего дела. Но проблема в том, что люди, которые встречают ее впервые, всего этого не замечают. Они видят в ней лишь строгого начальника, думающего больше о своей работе, чем об их нуждах. В глубине души она боится, что если окружающие увидят ее мягкость, то непременно воспользуются этим в своих целях. В результате она не позволяет себе ни малейшего намека на теплоту и сочувствие. Как и многие деловые женщины, Шерон привыкла прятать свои типично женские эмоции за типично мужским стилем управления.

Советы тренера

- Ваше нежелание нравиться и безразличие к отношению других могут быть результатом детского опыта, который мешает вам налаживать отношения. Если это так, то знайте: никогда не поздно позаботиться о своих нуждах.
- Не смущайте себя словами: “Фамильярность порождает неуважение”. Этого не будет, пока *вы сами* этого не допустите.
- Прислушивайтесь к тому, что о вас говорят другие люди. Это еще никому не мешало.

- Прочитайте книги об эмоциональном интеллекте Дэниела Гоулмана. В них вы найдете и общее описание факторов успеха, и набор навыков, необходимых для успеха, объясняет, почему они важны и как их развить.
- Займитесь построением отношений с окружающими вас людьми. Когда эти отношения вам понадобятся, строить их будет поздно.

Ошибка 18

Бояться задавать вопросы, чтобы не показаться глупой

Сколько раз нам нужно услышать: “Глупых вопросов не бывает!” — чтобы мы в это поверили? Проблема в том, что большинство из нас верит старому изречению: “Лучше молчать и выглядеть дураком, чем открыть рот и подтвердить это”. Я с этим не согласна. Женщины и так слишком много молчат, чтобы искать для этого дополнительную возможность. Когда вы задаете обоснованные вопросы (в отличие от утверждений в форме вопроса, о чем я скажу позже), вы просто хотите лучше понять других. С вашей стороны это знак уважения, а никак не пренебрежения. Я почти тридцать лет проработала в различных корпорациях и всегда задавала вопросы, если чего-то не понимала. Поэтому я всегда была одним из самых осведомленных сотрудников.

Женщины иногда не задают вопросов, потому что не хотят занимать время аудитории. Подумайте про себя: “Разве ответ важен только для меня?” — и это поможет вам решить, стоит ли спрашивать. Если ответ “да” и вы знаете, что сможете задать свой вопрос в любое время, подождите и задайте его в конце или после собрания.

Если ответ “нет” или вы знаете, что у вас не будет другой возможности задать вопрос, тогда спрашивайте смело. Однако отнеситесь с пониманием к интересам остальных участников собрания. Если вы уже задали ряд вопросов, а другие еще нет, или собрание затягивается, подумайте, так ли уж вам нужны эти ответы.

Советы тренера

- Если вам не понятна та или иная ситуация, никогда не бойтесь попросить объяснений. Это намного лучше, чем двигаться в неверном направлении.
- Наблюдая за людьми на собрании, вы можете заметить в них непонимание того, о чем идет речь. Используйте эту возможность, чтобы помочь группе. Например, скажите так: “Выражая общее мнение, замечу, что тут не все ясно. Не могли бы вы привести пару примеров или объяснить другими словами?”
- Доверяйте своей интуиции. Если что-то кажется вам непонятным, наверняка оно таковым и является.
- Обращаясь за объяснениями, перефразируйте то, что сказал оратор. Например: “Если я правильно поняла, у нас есть шесть месяцев для завершения первого этапа проекта? На выполнение же следующих двух этапов нам дано три и шесть месяцев соответственно?” Если вы не правы, вас поправят, если же все верно, то вы получите необходимое подтверждение.
- Если люди показывают, что считают вас глупой из-за вопросов, которые вы задаете, это их проблема, а не ваша. Если же они делают это повторно, просите их объяснить, чем им так не нравится ваше поведение.

Ошибка 19

Исполнять мужскую роль

Главным в этой ошибке является слово *исполнять*. Дело в том, что многим женщинам присущи стереотипы мужского поведения. Эти женщины не исполняют ничью роль, а являются такими от природы. Им так больше подходит. Но если вы не одна из них, не стоит и пытаться ею стать. Мужская роль никогда не получится у вас так же хорошо, как женская. Что же касается женской роли, то в этой книге вы найдете богатейший арсенал тактик и приемов для наилучшего ее исполнения.

Действуя на работе по-мужски, вы неизбежно столкнетесь с проблемами. Так же, как люди ожидают определенного поведения от мужчин, они ожидают его и от женщин. Если наблюдаемый тип поведения не соответствует их ожиданиям, это вызывает у них дискомфорт и недоверие к вам. Таким образом, вы просто обязаны исполнять ту роль, которую от вас ожидают, стараясь расширить при этом границы сцены.

На самом деле нам вовсе не нужно вести себя подобно мужчинам. Когда нам пытаются внушить, что мы действуем неправильно, это часто делается только для того, чтобы нас унизить. Не поддавайтесь на эту провокацию. В работу любой организации женщины привносят уникальный набор качеств, особенно необходимых в современном коллективе. Наше поведение имеет множество полезных черт, которые я всегда советую перенимать мужчинам. Например, мы склонны сотрудничать, а не соревноваться, слушать, а не говорить, использовать дружеские отношения, а не мускулы. Правда, не бывает правил без исключений. Поведение женщин может точ-

но так же отличаться от принятого стереотипа, как и поведение мужчин.

Нам следует знать, что на поведенческие нормы мужчин и женщин очень сильно влияет корпоративная культура. В одной компании, которую я консультировала, считали, что женщины и мужчины всегда обязаны поступать как леди и джентльмены. Я обнаружила это, когда посоветовала одной женщине быть настойчивее, если она хочет, чтобы ее воспринимали всерьез. Она ответила — и ее коллега это подтвердила — что президент компании не любит агрессивных женщин и что она потеряет работу, если будет вести себя подобным образом. Для нее, кстати, было нетрудно подчиниться этим правилам, поскольку они соответствовали ее характеру.

Если бы она чудом попала в другую компанию, где *все* вели бы себя агрессивно — ее поведение выпадало бы из нормы, и она бы не имела большого успеха. Тогда бы ей пришлось развивать новые поведенческие навыки или менять фирму на более подходящую. К сожалению, в большинстве компаний правила определены менее строго, и женщинам приходится самим искать способы удержаться в их рамках.

Советы тренера

- Продолжайте изучать то, что вам подходит или мешает, и где можно лучше всего применить свои природные склонности. В этом вам помогут отзывы коллег, видеозаписи ваших выступлений или посещения семинаров по личностному росту. Кстати, более подробно об эффективном выборе семинаров вы сможете прочесть в главе 9.
- Женщинам редко удается освоить мужской тип поведения, не повредив своей карьере. Возможно, вам придется решать, что для вас более важно: продолжать

карьеру или вписаться в систему. Я часто слышу, как женщины жалуются на этот двойной стандарт, но отметить его они, увы, не в силах.

- Не бойтесь менять правила, чтобы достичь желаемого для себя или других. Правда, стучать по столу и кричать вовсе не обязательно. Тех же результатов можно достичь, изображая испорченный проигрыватель и методично повторяя одно и то же на все лады.
- Имейте в виду, что мужские и женские стереотипы поведения, принятые в разных компаниях, могут отличаться. Что работает в одной фирме, может не сработать в другой. Вам следует быть наблюдательной и менять свой стиль в соответствии с правилами компании. Если же вы не можете приспособиться к тем или иным требованиям, вам лучше будет подыскать более подходящую по стилю работу.

Ошибка 20

Говорить правду, ничего, кроме правды (и да поможет вам Бог)

Почему женщины больше мужчин чувствуют необходимость выбалтывать о себе правду, даже когда она им вредит? Однажды было проведено исследование, в котором мужчин и женщин просили описать себя. Мужчины, независимо от внешности, говорили о себе только в положительных (или хотя бы нейтральных) выражениях. “Мой рост 182 сантиметра, вес 88 килограмм, я шатен, ношу усы”, — так описал себя полный лысоватый мужчина в возрасте. Ну да. А я тогда Синди Кроуфорд. Увы, женщины обычно употребляют более уничижительные фразы, например: “Мои волосы седеют, мне не мешало

бы сбросить пару килограмм, в общем, выгляжу я не *так уж плохо*”.

То же самое происходит, когда женщину просят представить отчет по проекту, в котором что-то пошло не так. Она обязательно будет винить себя, указывая на все свои промахи. А давайте разберемся, как в такой ситуации действуют мужчины. Они склонны возлагать ответственность на кого угодно, только не на себя. Один мужчина, когда его обвинили в неверной методике, заявил: “Проблема не в методике, а в том, что она не отразила реальные характеристики процесса”. И все, как будто это не он разрабатывал методику с самого начала.

Анна Малкахи, глава правления компании *Xerox*, на собственном опыте убедилась во вреде излишней правдивости. Едва приступив к выполнению своих обязанностей, она на конференции инвесторов объявила на весь мир, что в компании “неустойчивая модель бизнеса”. На следующий же день цена акций *Xerox* упала на 26 процентов. Малкахи думала, что раз не было тайны в потере компанией денег, то можно смело говорить о проблеме с моделью бизнеса. “Оглядываясь назад, — говорила она позже, — я должна была сказать: “Компания признает необходимость изменений модели бизнеса”. Она советует людям и дальше оставаться искренними, но “не говорить фразы, которые могут быть использованы вне контекста”.

Похоже, что Малкахи до сих пор не вынесла урока из данной ситуации. Говорить правду вовсе не означает выставлять себя в плохом свете. Правда предполагает честное и объективное изложение фактов, а не самобичевание.

Советы тренера

- Внимательно слушайте вопросы и отвечайте на них просто и объективно. Вопрос: “Почему проект не был закончен в срок?” — не означает, что от вас ждут признания во всех смертных грехах. Наверняка, на то были серьезные, не зависящие от вас причины, и именно *это* нужно сказать в ответ. Подходящим честным ответом будет: “Есть две главные причины. Во-первых, у нас было мало людей, чтобы уложиться в заданные сроки, а во-вторых, необходимые данные поступили к нам только за два дня до крайнего срока”.
- Даже если на вас действительно лежит ответственность за провал, не делайте себе хуже, заостряя на этом внимание. Не соглашайтесь сразу с выдвинутыми обвинениями и не начинайте оправдываться. Что бы вы ни делали, не позволяйте себе смертельно расстраиваться по этому поводу. Мы *все* совершаем ошибки. Замените извинения, объяснения и слова в свою защиту более нейтральными фразами. Научитесь говорить: “Я поняла то, что вы мне сказали, и приму это к сведению на будущее”. При этом вы не соглашаетесь и не протестуете, а просто констатируете факт.
- Заменяйте отрицательное утверждение положительным или используйте их вместе. Всегда старайтесь придать делу другой оборот.

Меняйте это:

“Должна признать, что я могла бы выполнить работу лучше, если бы это позволял бюджет”.

На это:

“Хотя мы и вышли за рамки бюджета, проект был завершен раньше срока”.

“Жаль, что я плохо изучила этого кандидата, прежде чем принять окончательное решение”.

“Не думаю, что идеально подхожу для этой работы — ведь у меня нет нужной квалификации”.

“Хотя этот работник и не справился с порученной работой, мы лучше поняли, чего хотим”.

“Правда, у меня нет всех необходимых знаний, но мой опыт вполне позволяет мне заняться этим”.

Ошибка 21

Подробно рассказывать на работе о своей личной жизни

По своей сути эта ошибка является продолжением привычки всегда говорить правду. Этой мыслью со мной поделилась одна женщина, работавшая менеджером в крупной компании. Она заметила, что женщины в ее отделе охотнее мужчин рассказывают о себе, что потом может быть использовано против них. В пример она привела даму, у которой были проблемы с выполнением служебных обязанностей. Во время личной встречи та разрыдалась и рассказала длинную историю о том, что ее мать умирает, сестры безответственны, а муж потерял работу...

Уважительные причины? Да, но начальнице вовсе не обязательно было обо всем этом знать. В результате эта женщина создала о себе впечатление, что она не умеет преодолевать стресс. Когда подвернулся заведомо стрессовый проект, ее менеджер не захотела рисковать и поручила его другой сотруднице. Итак, делиться личной информацией — не ошибка, ошибка рассказывать о себе *слишком много*, поскольку это может помешать вашей карьере.

Советы тренера

- Будьте избирательны в том, какую информацию и кому вы сообщаете.
- Если вы менеджер или его помощник, будьте осторожны вдвойне. Есть железное правило, которое гласит: “Будьте лучшим другом вашим служащим, но не забывайте, что они вам не друзья”.
- Менеджер вы или нет, но постоянно умалчивать о личных проблемах тоже не стоит. Мне доводилось встречать женщин, которые поступали так, и только вредили себе. В глазах окружающих они выглядели скрытными и неискренними. Делитесь информацией в разумных пределах — это позволит другим видеть в вас человека и поможет наладить с ними отношения.
- Если личные проблемы мешают вам выполнять служебные обязанности, говорите об этом честно, но коротко. Достаточно сказать: “У меня сейчас тяжелый период в жизни, но мне очень важна моя работа. Я сделаю все возможное, чтобы уделять ей больше внимания”.

Ошибка 22

Слишком беспокоиться о том, чтобы не обидеть других

Я открыла для себя один феномен: когда свое мнение, отличное от других, предлагает мужчина, это не обижает ни мужчин, ни женщин. Они могут быть злы или расстроены, но вряд ли обвинят мужчину в неподобающем поведении. Женщин же обвиняют в этом гораздо чаще, из-за чего они вынуждены больше соглашаться, чем отстаивать свою точку зрения.

Это еще один ход, который используют против нас, — и мы невольно на него попадаем. Когда кто-то притворяется обиженным на наше справедливое замечание или просьбу, мы сразу же думаем, что сделали что-то не так. Этот человек заранее знает, что вы легко уступите. А уступая, вы подаете пример другим, как использовать притворную обиду в целях самозащиты. Таким образом вы вновь попадаете в ловушку.

В свое время Карл Маркс часто использовал термин *мистификация*. Им он описывал процесс, когда представители правящей верхушки отрицают, что между классами есть конфликты, а затем отрицают свое отрицание. Вот как это звучит применительно к ситуации на работе:

Служащая: “Уже прошло два года с тех пор, как мне повышали зарплату, и я хотела бы поговорить о повышении, которое, как мне кажется, я заслужила”.

Менеджер по кадрам: “Вы обвиняете меня в невнимании к вашему благосостоянию?”

Служащая: “Я ни в чем вас не обвиняю, я просто хочу поговорить о прибавке к жалованию”.

Менеджер: “Похоже, вы убеждены, что возникла проблема”.

Служащая: “Я думаю, что два года не получать прибавку, это действительно проблема. Но вас я не обвиняю”.

Менеджер: “Наша система обеспечивает справедливую оплату труда сотрудников”.

Служащая: “Но если я не получала прибавку два года, то эта система не работает. Возможно, вы об этом не задумывались”.

Менеджер: “А сейчас вы говорите, что я не могу распознать проблему, когда натыкаюсь на нее”.

Знакомая картина? Вы стали свидетелями применения специальной методики запутывания. Она никогда не решает проблему, а только заставляет женщин отступить или вовсе не поднимать важные для них темы из страха кого-то обидеть.

Советы тренера

- Чтобы подготовиться к трудному разговору, составьте для себя подробный план действий (см. ошибку 68).
- Когда вы высказываете отличную от других точку зрения, используйте контраст желаемого и нежелаемого: “Я вовсе не хочу показать, что не прислушиваюсь к вашему мнению. Я только хочу предложить другой взгляд на эту ситуацию”.
- Дайте собеседнику понять, что это решение для вас непростое: “Мне нелегко об этом говорить, но позвольте мне объяснить вам, как я вижу ситуацию”. Это заставит большинство людей быть к вам более терпимыми.
- Если вы чувствуете, что никого не обидели, а человек все равно на вас дует, не заискивайте перед ним. Просто обратитесь к его чувствам: “Я понимаю, что вы обижены”, — и приготовьтесь выслушать ответ. Не вдавайтесь в подробности самого конфликта, а демонстрируйте свои лучшие намерения.

Ошибка 23

Отрицать значение денег

Я знаю множество примеров того, как оклады и премии в различных компаниях зависели от пола сотрудников. Вам наверняка тоже известно немало подобных случаев. Нет, в своей книге я не хочу обсуждать эту за-

висимость. Так или иначе, она существует, и не будучи активисткой движения за равную оплату, вы не можете ее контролировать. Зато я хочу обсудить с вами один необычайно актуальный вопрос: *как вы собираетесь в связи с этим действовать?*

Деньги — это власть, а власти женщины обычно не понимают и стараются избегать. Спросите женщину, имеет ли она реальную власть, и она приведет вам минимум пять причин, почему нет. Очень многие женщины чувствуют себя неуютно, когда речь заходит о деньгах, и полагают, что заслуживают меньше, чем им платят. Или того хуже, они совсем не думают о деньгах, пока не приходит время оплачивать счета.

Мы с подругой часто шутим: “Что мы делаем неправильно?” — когда слышим о людях, которые зарабатывают астрономические суммы или делают экстравагантные покупки. Дело в том, что мы обе помогаем людям (она психотерапевт) и в своей работе думаем о деньгах далеко не в первую очередь. И хотя я вполне довольна собой, я понимаю, что такое отношение к жизни подходит не всем женщинам.

Проблема в том, что вы получаете то, к чему стремитесь. Если вы не получаете достойную зарплату или заслуженную прибавку, вам необходимо сосредоточиться на деньгах. Это не значит, что нужно пренебрегать служебными обязанностями — просто старайтесь в равной степени заботиться о благосостоянии своей семьи.

Советы тренера

- Если вы считаете, что вам недоплачивают, изучите диапазон окладов для вашей должности или сферы деятельности. В этом вам может помочь Internet, ваша профессиональная ассоциация или друзья из других компа-

ний (только не спрашивайте их, сколько они получают). Поскольку оклады отличаются в зависимости от города и отрасли, я не могу подсказать вам конкретный сайт для справки. Пожалуй, лучше всего будет искать информацию через web-портал, набрав в графе поиска “оклады”.

- Если окажется, что вам *действительно* недоплачивают, используйте логику и факты, чтобы доказать, что вам полагается прибавка. Попросите подругу или друга стать первым слушателем вашей доказательной речи.
- Подпишитесь на журнал, который посвящен вопросам карьеры и зарабатывания денег. Многие рекомендуют журналы *Fortune*, *Money* и *Forbes*.
- Откажитесь от мысли, что говорить о деньгах грубо и невежливо.
- Станьте членом или основателем женского инвестиционного клуба.

Ошибка 24

Флиртовать на работе

Возможно, вы знаете женщин, которым повезло встретить на работе мужчину своей мечты, влюбиться и выйти замуж? Это происходит довольно часто и, в принципе, в этом нет ничего ужасного. К сожалению, это может плохо повлиять на вашу карьеру. Можете спросить Моника Левински. А как насчет Мэри Каннингем (я имею в виду скандал в корпорации *Bendix* между Уильямом Эйджи и Мэри Каннингем)? Может быть, вы помните заголовок, под которым вышла газета *Seattle Times* от 27 сентября 1998 года: “Директора почти никогда не увольняют за секс в офисе”. Но что делать, если вы не директор?

Однажды я консультировала женщину, о которой все думали, что у нее роман с менеджером отдела. Было у нее с ним что-то или не было — неизвестно, да и не в этом дело. Ее отношение к нему заставляло других думать, что у них что-то есть, ведь дыма без огня не бывает. Ее флирт проявлялся в форме слишком громкого смеха над его неудачными шутками и подозрительной услужливости. Она постоянно поддерживала его на собраниях, когда другие высказывали противоположные мнения. Наконец, она минимум раз в неделю приглашала его на обед (тогда как другие — и мужчины, и женщины — в обеденный перерыв работали).

Вы спросите, что плохого в небольшом безобидном флирте? Все мы знаем, что люди постоянно находят себе партнеров на работе. Беда в том, что флиртуют, в основном, женщины. Именно они, а не мужчины, обычно становятся объектом шуток всего офиса и страдают от этого. В данном случае коллеги перестали делиться с этой женщиной сплетнями (важным источником информации), поскольку боялись, что она перескажет их боссу. Это уменьшило их доверие к ней и ее способность к эффективной работе.

Другая женщина узнала из отзывов коллег, что ее считают слишком большой любительницей флирта. Она была смущена, поскольку не могла понять, с чего они это взяли. Потом однажды я увидела ее на обеде с боссом и поняла, что они имели в виду. Он ей что-то тихо говорил, а она улыбалась и слушала, слегка склонив голову. Я поняла, что это можно было принять за флирт, но на самом деле все было совсем не так. Оказалось, что эта женщина из традиционной ирландской семьи и с детства привыкла угождать мужчинам. Все ее слова и действия, будь то с глазу на глаз или на собрании, были направлены на то, чтобы просто выразить уважение.

Советы тренера

- Не кокетничайте с коллегами. Помните, что взгляды, разговоры шепотом, смех в ответ на глупые шутки — все это на работе неуместно.
- Если вы *действительно* встречаетесь или имеете интимные отношения с сотрудником, будьте сдержанны. Занимайтесь своими личными делами вне работы, а в офисе поддерживайте деловые отношения.
- Не будьте наивны, думая, что вам удастся долго хранить такие вещи в секрете. Нет ничего плохого в том, чтобы встречаться с коллегой по работе — поэтому не делайте из разоблачения большой трагедии.
- Если вы имеете близкие отношения с начальником (или — если вы сами начальник — со своим непосредственным подчиненным), вы играете с огнем. Серьезно оцените возможный личный и профессиональный риск и не колеблясь покончите с этим.

Ошибка 25

Потакать задирам

Не то чтобы в моей карьере мне часто попадались задиры. Большинство работников корпораций обычно знают, что нужно говорить тактично и дипломатично, решая проблемы, а не создавая новые. Но не такой оказалась моя недавняя встреча с менеджером одной небольшой компании. Этот человек был страшно разозлен тем, что ему пришлось заплатить за определенные услуги вдвое больше, чем ожидалось. К сожалению, он не нашел ничего лучшего, как вылить свое раздражение на меня. При этом, увы, ни один из методов решения проблемы в данном случае не работал. Я внимательно слушала,

переспрашивала, разделяла его чувства... но ничего не помогало. Наконец, я сказала: “Я не привыкла, чтобы на меня нападали ни за что”. Третий человек, который присутствовал на встрече, попытался вмешаться, сказав: “Мне кажется, вы излишне резки, Лоис”. На это я спокойно ответила: “Когда нападают на меня лично, я защищаюсь”. После встречи этот человек сказал, что, по его мнению, я могла бы действовать иначе. Мой ответ был таким: “Парень рассвирепел, и я хотела показать ему, что не боюсь”.

Когда на нас нападают задиры, мы делаем одно из двух: контратакуем или покорно выслушиваем обвинения в свой адрес. Обычно, ни то ни другое не помогает. Спокойно же выразив свой протест, вы почти наверняка сможете утихомирить обидчика. Зато если вы будете молчать, вам грозит стать вечной жертвой. Проявив нежелание покорно терпеть нападки, вы заставите себя уважать. Между прочим, после моего замечания поведение того менеджера изменилось, и мы теперь благополучно находим общий язык.

Советы тренера

- Используйте способы решения проблемы, о которых я упомянула: слушайте, переспрашивайте, сочувствуйте. Это должно помочь успокоить человека, с которым вы говорите. Как правило, эти средства оказываются весьма действенными.
- Не падайте в обморок, когда кто-то пытается обвинить вас во всех смертных грехах. Некоторые люди всегда используют этот прием для достижения своих целей. Спросите себя о своих чувствах в тот момент и выразите их в одной фразе. Вместо того чтобы говорить: “Вы меня не слушаете”, — скажите: “Пожалуйста, постарайтесь

меня понять”. Это звучит не так резко, и не дает простора для развития конфликта.

- Поверните дискуссию к решению конфликта, учитывая высказанные пожелания второй стороны. К примеру, скажите следующее: “Я понимаю ваше негодование по поводу того, что произошло. Теперь давайте как можно скорее обсудим, что можно сделать, чтобы вы были довольны”.
- Избегайте извинений. Если же это необходимо, извиняйтесь позже. Извиняясь перед задирой, вы только подливаете масло в огонь и даете повод сделать вас жертвой его плохого настроения.

Ошибка 26

Украшать офис как свою гостиную

Иногда офис является прямым продолжением нашего дома. Зачастую женщины проводят на работе даже больше времени, чем дома. Но это вовсе не значит, что офис должен выглядеть как ваша гостиная. Увы, женщины гораздо больше мужчин любят эстетику и стараются создать комфорт не только для себя, но и для своих коллег по работе.

Мне доводилось видеть офисы, в которых женщины заменили потолочные светильники настольными или настольными, создав более уютную обстановку. Некоторые из этих офисов были также заполнены множеством мягких пуфиков, подушек и личных вещей сотрудниц. В зависимости от того, что вы хотите продемонстрировать, это может работать как в вашу пользу, так и против вас. Лично я не советовала бы злоупотреблять подобными дизайнерскими изысками. Возможно, это подходит лю-

дям, занятым в фирмах по работе с персоналом или клиентами, но никак не всем сотрудникам подряд.

С другой стороны, бывают и другие крайности, вроде Кристин, врача крупной больницы, в офисе которой нет почти *ничего*. Во время нашей первой встречи я была поражена тем, каким аскетичным и холодным было ее рабочее место. Начав с ней работать, я пообщалась с ее коллегами и поняла, что по этой причине люди плохо воспринимали ее как личность. Поэтому один из первых моих советов был направлен на то, чтобы “согреть” ее кабинет семейными фото и произведениями искусства. Во что бы то ни стало нужно было представить ее более человечной.

Да, ваш кабинет или рабочее место действительно могут быть отражением вашей личности и жизненных предпочтений. Но если вы не являетесь профессиональным дизайнером, не стоит пытаться менять их интерьер самостоятельно. Подчеркивая свою женственность, вы рискуете повредить своей деловой репутации.

Советы тренера

- Дизайн вашего рабочего места должен соответствовать имиджу фирмы, в которой вы работаете. Если этот имидж консервативен, предметы обстановки, мебелировки и общая цветовая гамма должны ему соответствовать. Они обязаны быть подобраны со вкусом и не слишком бросаться в глаза. В организациях же, связанных с творчеством, допускается более оригинальный подход.
- Осознав, что кабинет или рабочее место отражает вашу индивидуальность, обратите на их декор особое внимание. Большинство компаний использует стандартный набор мебели, но то, как вы ее расставите, зависит только от вас. Кроме того, можно дополнить обстановку

предметами, которые бы соответствовали вашей личности, не подчеркивая излишне вашу женственность.

- Если вы склонны к минимализму, то хотя бы выставьте на всеобщее обозрение семейные или другие фото. Это придаст вашему образу человечности и послужат отличным поводом для начала разговора с разными людьми. На столе знакомой мне одинокой женщины даже стояла в рамочке фотография ее собаки.
- Окиньте свой офис свежим взглядом. Если бы кто-то очень важный собирался навестить вас, что бы вы изменили? Почему? Какие бы слова вы использовали при описании своего офиса, если бы не знали, кто здесь работает? Хотите ли вы, чтобы они звучали рядом с вашим именем?
- Обязательно содержите рабочее место в чистоте и порядке. Это создаст о вас впечатление как об организованном и компетентном сотруднике.

Ошибка 27

Угощать других

Если только вы не Бетти Крокер, на вашем рабочем столе не должно быть домашней выпечки, конфет или другой еды. (Бетти Крокер — выдуманный персонаж, олицетворение торговой марки, придуманный сотрудниками продуктовой компании *General Meals*. Олицетворяет образцовую хозяйку, которая любит готовить, особенно печь. — *Примеч. ред.*). Хиллари Клинтон, возможно, и осуждали за нежелание сидеть дома и печь пироги, но, в целом, ее жизненная позиция воспринималась положительно. Поймите меня правильно: я вовсе не хочу обидеть людей, которые угощают других. Я просто хочу

поделиться с вами одним наблюдением. Возможно, я не права, но вам редко когда доведется увидеть еду на столе у мужчины.

Угощение других тесно связано с кормлением, а кормление — это *типично* женское поведение. К тому же еда на рабочем столе — это часто приглашение остановиться и поболтать минутку (люди не могут просто “поесть и побежать”). Когда соединяются эти аспекты угощения и приглашения к беседе, на первый план выходят ваши сугубо женские качества.

Безусловно, у любого правила бывают исключения, и вот одно из них. Лиза Дьюи, менеджер по работе с персоналом и развитию компании *Universal Entertainment*, рассказала мне о тренинге, часто проводимом ею для своих сотрудников. Участниками его являются люди (как правило, мужчины), которых коллеги считают *слишком* резкими или властными. Суть тренинга в том, что на рабочий стол каждого из этих людей ставится вазочка с конфетами, призванная сделать их человечнее и добрее.

У самой Лизы на столе также стоит огромная конфетница. Отчасти это связано с тем, что *она* любит конфеты (хотя по ней этого не скажешь), а отчасти с тем, что коллеги часто заходят к ней по личным вопросам. В данном случае конфеты призваны помогать людям успокоиться и расслабиться.

Если вы не хотите прослыть стереотипной женщиной, думайте дважды, прежде чем выложить еду на свой рабочий стол. Это особенно касается тех женщин, которые совершают еще и другие ошибки, описанные в этой книге. На самом деле одна только еда не смертельна для вашей карьеры — хуже, когда она сочетается с несколькими примерами неправильного поведения. В этом случае по вашей репутации может быть нанесен сильный удар.

Советы тренера

- Если угощение коллег по работе не является специально продуманной стратегией, откажитесь от этой идеи.

Ошибка 28

Вяло пожимать руку

Начну с того, что среди женщин не принято приветствовать других людей рукопожатием. Когда же нам протягивают руки, мы частожимаем их слишком слабо и вяло. Конечно, никому из нас не хочется прослыть менее женственной, но тут мы впадаем в другую крайность. На самом деле, рукопожатие — это то, что производит на человека (особенно на мужчину) первое впечатление при встрече. Иногда оно говорит о вас еще до того, как вы открываете рот. Конечно, от вас вовсе не требуется расплющивать людям руки, но ваше рукопожатие должно говорить: “Меня следует воспринимать всерьез”. Хорошее пожатие руки в сочетании с приветствием, вроде: “Я необычайно рада возможности познакомиться с вами”, — а также зрительным контактом, может сотворить чудо.

Советы тренера

- Не бойтесь пожимать руки своим друзьям и коллегам обоего пола. Спрашивайте их мнение о том, является ли ваше рукопожатие слишком вялым или слишком сильным. Можете выработать разные стили пожатия руки для мужчин и для женщин. Продолжайте практиковаться в этом деле, пока не научитесь доносить при его помощи желаемое послание.

- Вот совет, который дал моему коллеге отец, когда он был мальчиком: руку нужно пожимать так, чтобы скрещивать с человеком большие пальцы. (Попробуйте сами, и увидите, как это получится.) Не останавливайтесь на пожатии кончиков пальцев. (Между прочим, многие ли отцы учили рукопожатию своих дочерей?)
- Если при знакомстве человек не протягивает вам руку первым, протяните свою. Это будет знаком доверия.
- В зависимости от ситуации, вы можете захотеть выразить тому или иному человеку искреннее расположение. К примеру, так бывает, когда вы встречаетесь с ним впервые после долгого предварительного общения по телефону. Чтобы передать всю полноту ваших чувств, ненадолго накройте своей левой рукой его правую, которая пожимает вашу. Опять же, потренируйтесь, чтобы такое рукопожатие выглядело естественным.
- У вас может возникнуть вопрос о том, уместны ли во время приветствия объятия. Сложный момент. Мой вам совет: никого не обнимайте, пока этот человек сам вас первым не обнимет. Объятия могут быть восприняты не только как признак дружеских чувств, но и как вторжение в личное пространство человека.

Ошибка 29

Быть финансово зависимой

Знаменитая британская романистка Вирджиния Вульф любила повторять, что у каждой женщины должна быть своя комната. Сегодня большинство женщин скажут вам, что иметь свой банковский счет гораздо важнее. Если вы зависите в вопросах финансов от мужа, другого члена семьи или работодателя, это может очень плохо

повлиять на вашу карьеру. Не имея собственных денег, порядка в финансовых делах или четкого финансового плана на будущее, вы не можете быть свободной.

Но почему эта ошибка считается губительной для карьеры? Потому что не будучи финансово независимой, вы будете принимать решения, противоречащие вашим карьерным целям. Женщины чаще остаются на бесперспективных должностях, не получая нормальной зарплаты, потому что боятся уйти. Они реже принимают жесткие, но необходимые решения, потому что боятся раскатать лодку и потерять работу. Кроме того, женщины обычно плохо понимают невыгодность своих решений в бизнесе, потому что не уделяют должного внимания финансовым делам.

Женщины также часто начинают работать плохо подготовленными к успеху, поскольку ранее были зависимы от кого-то, кто теперь перестал давать им деньги. Лично я полностью согласна, что работа по дому прививает женщинам немало полезных навыков, но попробуйте объяснить это менеджерам. В результате, те, кто поздно начинает работать, сталкиваются с предубеждениями и получают далеко не лучшие должности.

Похожая история произошла с Кэрри, которая всю свою жизнь долго и упорно работала на одного работодателя. Она была не замужем, без детей, но имела собственный дом, где создала что-то вроде домашнего гнезда. При всем этом к шестидесяти двум годам она так и не накопила достаточно денег, чтобы уйти на покой. Когда ее компанию продали, менеджеры, знающие ее и уважающие ее труд, получили большие деньги. Увы, поскольку она занимала в компании одну из низших должностей, то не вошла в число разбогатевших.

Когда на место старых пришли новые менеджеры, они посчитали, что умения, приобретенные ею за многие годы, не соответствуют ее зарплате. Дело было не в том, что они хотели взять кого-то помоложе, а в том, что им нужен был человек, более отвечающий их требованиям. В ее возрасте и при ее финансах у Кэрри не было большого выбора. Ей пришлось остаться в компании, где ее больше не уважали, и выполнять мелкие поручения, для которых она была слишком квалифицирована. Причиной же этого стало ее неумение правильно планировать свое финансовое будущее.

Советы тренера

- Выберите хорошего специалиста по финансовому планированию и с его помощью разработайте персональный финансовый план.
- Если вы не сделали этого раньше, прямо сегодня откройте свой счет в банке. Не важно, начнете ли вы с двухсот долларов или двух тысяч, главное — сделайте это. Затем возьмите себе за правило вносить на него как можно больше денег каждую неделю или месяц.
- Покупая несколько не слишком дорогих вещей, расплачивайтесь крупной купюрой, а сдачу складывайте дома в стеклянную вазу. Когда же ваза будет полна, кладите собранные монеты и купюры на ваш счет.
- Заведите себе индивидуальный пенсионный счет и ежегодно откладывайте на него как можно больше денег. Если вам за сорок, планируйте свой бюджет так, чтобы откладывать еще больше.

Ошибка 30

Всем помогать

Представляю вам Кристен, которую совсем недавно назначили менеджером. Она гордилась тем, что не просила никого из своей команды делать то, чего бы не делала сама. И вот чем такое поведение закончилось. На одном из выездных собраний, когда ее команда работала в группах, ее попросили принести кофе. Подумав, что это мелочь, она принесла. После этого ее попросили сделать несколько копий подготовленных материалов, и она снова сделала это. Наконец, подчиненные послали ее за новыми маркерами.

На первый взгляд может показаться, что ничего особенно страшного не произошло. Но при ближайшем рассмотрении становится ясно, почему некоторые члены команды стали регулярно нарушать сроки работ и игнорировать ее запросы. В своем желании помочь команде, она вела себя так, что они стали воспринимать ее как обслуживающий персонал. Пока она готовила кофе, бегала за маркерами и снимала копии, несколько мужчин *действительно* руководили группой.

В 1980-х было проведено исследование, во время которого 135-ти женщинам задали вопрос, как они получают знания. Оказалось, что главным источником информации для них были люди, с которыми они общались. Именно со слов этих людей они судили о мире и о самих себе. Почему? Потому что, как правило, женщин с раннего детства учат, что другие знают больше их и имеют полное право их оценивать. Таким образом, самооценка должна поступать к ним *извне*, поскольку ее источником всегда служит мнение окружающих. Желание помочь людям — это один из способов получить положитель-

ную оценку извне и на ее основе сформировать высокую самооценку. Это объясняет, кстати, почему так много женщин работает в сфере обслуживания.

Я, конечно, глубоко верю в философию лидера-слуги, предложенную Робертом Гринлифом, но многие женщины доводят ее до крайности. Стараясь услужить своим подчиненным, многие менеджеры или руководители групп женского пола сталкиваются с теми же проблемами, что и Кристен. Они не видят разницы между исполнителем и руководителем. Они не понимают, что выполнение мелких поручений не оставляет им времени на качественное руководство, необходимое членам команды.

Советы тренера

- Различайте *помощь другим* и *использование вас другими*. Когда вы помогаете людям, вы даете им необходимые ресурсы и поддержку для быстрого и эффективного выполнения работы. Когда же вы работаете больше остальных членов команды или группы, это значит, что вас попросту используют.
- Учите сотрудников качественно выполнять свою работу, а не делайте ее за них. Если сначала это и отнимет немного больше времени, то непременно принесет плоды в будущем.
- Спрашивайте себя, зачем вы помогаете другим людям в тот или иной момент? Делаете ли вы это, чтобы понравиться им, или это нравится вам?

Глава 4

Как вы мыслите

Чтобы изменить поведение, которое вам вредит, вы должны начать иначе *думать* о своей работе. Дело в том, что большинство из нас имеет свои понятия о том, какие действия на пути к верхней ступени карьерной лестницы полезны, а какие нет. При этом речь обычно идет о *предрассудках*, поскольку мы верим, что если не делать те или иные вещи, может произойти катастрофа. Вероятно, вам доводилось слышать такие слова: “Я буду вознаграждена только в том случае, если буду работать упорнее всех” или “Мой начальник уволит меня, если я скажу ему то, что действительно думаю”? Все это яркие примеры предрассудков. Эти мысли часто построены на высказываниях о работе наших родителей. Возможно, они были верны для них, но для нас они не представляют никакой ценности. Иногда они могут быть важны для нас в самом начале карьеры, но совершенно бесполезны в дальнейшем. Ведь на более высоких должностях перед нами уже не стоит задача всеми силами заслужить уважение коллег и начальства. Чтобы оставаться на определенном уровне или двигаться дальше, мы должны просто эффективно работать, принося пользу компании. Вот почему от стереотипного мышления следует избавляться как можно скорее.

Один из самых сложных аспектов работы тренера — это подводить людей к пользованию новыми моделями поведения. Ваши старые привычки поступать тем или иным образом похожи на разношенные теннисные туфли. Они удобны. Они много раз опробованы и хорошо вам знакомы. Вы точно знаете, чего от них можно ожидать. Они

отлично подходили вам три года назад, но их больше нельзя надевать в общественное место и пора выбросить. Этим-то стереотипам, которые требуют отставки раньше, чем вы сами, и посвящена данная глава.

Ошибка 31

Творить на работе чудеса

Подумайте логически: разве знакомые вам люди, которых повысили или поощрили, творили чудеса? Несмотря на это, многие женщины гордятся тем, что могут делать больше других, выполнять самые нереальные поручения и вообще добывать воду из камня. Они свято верят, что другие заметят и оценят их усилия. Увы, они не понимают, что каждый раз, совершая чудо, они поднимают планку ожиданий, которые люди с ними связывают. Кроме того, пока они занимаются грязной работой, их коллеги-мужчины делают то, что действительно помогает им выделиться и, в конце концов, получить больше наград.

Возьмем в качестве примера Аните. В свое время она пришла на должность менеджера крупной консалтинговой фирмы *Big Five* из рекламного бизнеса. Работы было очень много, ведь, как говорил ее босс, “она унаследовала беспорядок”. Однако Анита была отличным специалистом своего дела, что могли подтвердить все, кто ее знал. Она бросила все силы на решение накопившихся проблем, взяв себе за правило приходить рано, работать допоздна и по выходным. Постепенно дела пошли на лад, но привычка работать на износ осталась. Она уже не могла представить своего существования без титанических усилий по выполнению всевозможных поручений.

Если в первый год она справлялась с нагрузкой, то на второй год у нее начались проблемы. Коллеги ожидали от нее таких же результатов — и даже еще более высоких — каждый день. Чтобы добиться этого, Аните приходилось практически жить в офисе. Она настолько превысила показатели в первый год, что не могла не только повышать их дальше, как от нее ожидали, но даже держаться на том же уровне. Я вовсе не хочу сказать, что вам не следует отдавать работе всю себя, когда вы переходите на новое место. Просто нужно ставить перед собой реальные цели, а не думать, что для эффективной работы необходимо быть суперженщиной.

Советы тренера

- Контролируйте ожидания, которые с вами связывают. Всегда будьте готовы сделать больше, но не бойтесь остановиться перед нереальным заданием. Всем и всегда результат нужен на вчера. Совершать подвиги каждый день просто вредно. Если вы откажетесь от одного или двух заведомо невыполнимых дел — это еще не будет концом вашей карьеры.
- Ставьте перед собой реалистичные цели на день или на неделю. Возможно, вы удивитесь, но некоторые женщины полагают, что в сутках тридцать четыре часа. Помните закон Паркинсона: “Работа заполняет все отведенное ей время”. Если вы, приходя на работу утром, собираетесь работать до девяти часов вечера, то так оно и будет. Если же вы приходите с мыслью, что уйдете домой в шесть часов вечера, то наверняка сделаете это не позже.
- Если вам не хватает сил или людей, *просите* вам помочь или установить более реальные сроки. Вы всегда имеете право сказать: “Я бы и рада сделать это к пяти ча-

сам, как вы просили, но у нас не хватает для этого людей. Гораздо реальнее сделать это к пяти часам завтрашнего дня". При этом вам, возможно, придется поторговаться, зато вряд ли придется работать до глубокой ночи.

Ошибка 32

Брать на себя всю полноту ответственности

Здесь мы имеем вариацию на тему чудес, от которых хорошо кому угодно, но только не вам. То, что вы утверждены для работы над проектом, еще не значит, что вы единственная, кто *может* или *должен* его выполнять. Это значит всего лишь то, что вы *одна из* тех, кто отвечает за его выполнение. У вас нет никаких серьезных причин выполнять проект в одиночку. Более того, на вас посмотрят более благосклонно, если вы успешно передадите кому-то часть проекта или подключите к нему других сотрудников. Этим вы продемонстрируете, что умеете правильно организовать работу команды. Разве вы никогда не замечали, что когда проект поручают мужчине, первое, что он делает, это начинает делегировать полномочия?

Совсем недавно у меня была клиентка, которой поручили разработать план благотворительной деятельности фирмы. Прежде ее компания никогда не выделяла гранты некоммерческим организациям, поэтому эту женщину пугала сама мысль о предстоящей работе. У нее не было ни единой идеи, с чего бы начать. Однако, когда мы обсудили эту проблему, она поняла, что не должна делать все в один день, тем более делать всю работу сама. Напротив, будет гораздо лучше привлечь к работе представителей компании и тех организаций, для которых предназначаются гранты. Возможность использования

их идей, энергии и ресурсов принесет ей большую пользу. В результате, она ушла от меня с чувством глубокого облегчения и уверенностью в будущем успехе.

Советы тренера

- Когда вам поручают проект или задание, не старайтесь *действовать* немедленно. Найдите время все хорошенько обдумать, спланировать, определить ресурсы и т.п.
- Все время продолжайте налаживать отношения с людьми как внутри вашей компании, так и за ее пределами. Когда вам понадобится воспользоваться ими, строить их будет уже поздно. Подробнее об этом я скажу немного позже в этой главе.
- Не изобретайте велосипед. Я давно поняла, что в мире нет ничего нового. Если вам нужно что-то сделать, значит многие люди, наверняка, уже делали это до вас. Найдите их, и пусть они поделятся с вами опытом.
- Учитесь грамотно передавать полномочия. Даже если у вас нет людей, непосредственно вам подчиненных, задействуйте свои связи, чтобы получить необходимую помощь.

Ошибка 33

Выполнять задания не думая

Увы, такое поведение свойственно едва ли не всем женщинам, которых я знаю. Что особенно плохо, многие из них бросаются на полученное задание, как собаки на кость. Они так хотят выполнить работу поскорее, что не замечают возможностей сделать ее лучше. Как правило, они фокусируются на деталях, а не на общей картине. Однако чтобы добиться успеха, нужно уметь находить равновесие между тактикой и стратегией.

У меня работают две женщины, которым это удается как нельзя лучше. Ким имеет степень доктора философии в области когнитивной психологии, а Маджелла учится на иллюстратора. В свое время я наняла их для того, чтобы заниматься новыми проектами и разовыми клиентами. Я всегда была склонна видеть картину в целом, забывая о деталях, поэтому и решила окружить себя помощницами. Ким и Маджелла стали для меня настоящей находкой и навсегда меня испортили. С ними я могу больше не беспокоиться о реализации того или иного проекта, планируя его так, как считаю нужным.

Получив задание, обе женщины не приступают к работе немедленно, а начинают все обдумывать и задавать множество умных вопросов. Это экономит нам необычайно много времени, не говоря уже о деньгах. Мы никогда не останавливаемся на полпути, обнаружив, что моя гениальная идея неосуществима. Они приносят компании большую прибыль, поскольку не выполняют мои инструкции бездумно, а всегда тщательно их анализируют. Думаю, такая практика будет полезна и вам.

Советы тренера

- Прежде чем выполнять сложное или большое задание, обязательно обсуждайте его с творчески мыслящими коллегами.
- Вместо того чтобы обсуждать мелкие детали проекта, продумывайте, как его можно реализовать быстрее, дешевле и эффективнее.
- Посетите курсы управления стрессом, чтобы каждое второе задание не вызывало у вас панического желания выполнить его побыстрее.
- И снова попросите знакомых научить вас играть в шахматы. Это поможет вам развить стратегическое мышление.

Ошибка 34

Видеть в мужчинах образ отца

Кэролин была целеустремленным менеджером крупной фирмы, быстро продвигалась по служебной лестнице и умела подчинить себе практически всех коллег. Над кем она не имела никакой власти — так это над мужчинами в возрасте. Когда они обращались к ней с каким бы то ни было вопросом, она запинаясь и едва ли не краснела от смущения. В один прекрасный день она пришла ко мне на тренинг, потому что никак не могла производить на этих мужчин желаемое впечатление. Она вела себя, как маленькая девочка, и к ней относились соответственно. С самого начала я поняла, что комплекс упражнений для развития настойчивости и выработки командного тона ей не поможет. Она и так с лихвой обладала этими качествами. Проблема была в том, что у нее не получалось их применить по отношению к определенным людям.

Во время одной из наших первых бесед я попросила ее рассказать о своем отце. Оказалось, он был армейским полковником в отставке и командовал семьей, как взводом. Она описывала его авторитарным, критичным человеком, угодить которому было невозможно. Тогда я спросила, как прошло ее детство, уже догадываясь, каким будет ответ. И точно, она всегда старалась быть хорошей девочкой и соблюдать все установленные для нее правила. Она привыкла прилежно учиться и даже не думать о том, что могло бы расстроить отца. Когда же она начала работать, то видела во всех мужчинах старше себя образ отца, которому обязана была подчиняться.

У Сюзан отец, наоборот, был заботливым и любящим человеком. Он вдохновлял ее на осуществление всех планов и эмоционально поддерживал по ходу дела. Она при-

шла ко мне потому, что не понимала, почему ею вечно недоволен ее босс. При этом она думала, что делает что-то не так. Я хорошо знала ее босса, хотя и не говорила об этом Сюзан. Этот тип был известным критиканом и эгоистом. Он считал, что знает все на свете, и угодить ему было абсолютно нереально. Сюзан просто не понимала, что не все мужчины похожи на ее отца, и нельзя ожидать, что они будут относиться к ней так же, как он.

Сюзан и Кэролин объединяло то, что они видели в своих начальниках, да и просто в старших по возрасту коллегах, образ отца. От этого они, при всем старании, не могли наладить на работе независимые деловые отношения.

Советы тренера

- Если вы общаетесь с мужчинами, которые старше вас по должности или возрасту, не так, как с другими людьми, задайте себе такие три вопроса:

1. Кого он мне напоминает?
2. Как я веду себя в его присутствии?
3. Почему я наделяю его такой властью надо мной?

Ответы помогут вам понять, почему вы видите в этих мужчинах своего отца.

- Используйте внутренний диалог с собой, чтобы различать образы вашего отца и других пожилых мужчин. Общаясь с начальником, повторяйте про себя, что он не ваш родственник, и вы не должны наделять его излишним авторитетом. Повторяйте это столько раз, сколько нужно, чтобы самой в это поверить и действовать соответственно.

- Фокусируйтесь на общем смысле того, что этот мужчина вам говорит, а не на манере изложения. Это поможет вам лучше понимать его намерения и отвечать должным образом.

Ошибка 35

Ограничивать свои возможности

В своей книге *Women's Reality* Анна Вильсон Шеф утверждает, что в нашей культуре люди, не имеющие власти, живут в рамках, очерченных для них властью мужчинами. Главными являются белые мужчины, которые определяют подобающее поведение для всех остальных людей, включая женщин. В некотором роде моя книга рассказывает о том, как женщинам жить по правилам мужчин. Одним из наиболее ярких примеров является Верховный Суд США. Еще сравнительно недавно — до того, как в 1981 году в его состав не вошла Сандра Дэй О'Коннор — правила для всей Америки устанавливались исключительно мужчинами.

Анна Шеф подчеркивает, что живя по этим правилам, мы неосознанно ограничиваем имеющееся у нас право выбора. Это все равно что жить в загрязненном районе, постоянно дышать загрязненным воздухом и думать, что воздух и должен быть таким. Если никогда не видеть чистого голубого неба, трудно догадаться, что оно бывает не только серым. Для женщин же воздух всегда загрязнен, поэтому мы не всегда понимаем, что может быть иначе. Мы видим, что наши возможности ограничены, хотя на самом деле это так, только пока мы *миримся* с этим.

Не так давно ко мне направили женщину, которая хотела понять для себя возможности карьерного роста с учетом своей квалификации. Она хотела заняться серьезным делом, но не была уверена, что справится с ним. Многие годы она работала в неприбыльной организации, и была там вторым человеком. Она видела, как уходили старые директора и приходили новые (все мужчины), но

даже не мечтала сама возглавить фирму. Совет директоров полностью состоял из консервативных мужчин, которые никогда не рассматривали ее кандидатуру в качестве главного менеджера. Это заставило ее думать, что она не создана для руководящего кресла.

После нашего первого занятия нам обоим стало ясно, что у нее хватит и таланта, и опыта работы для этой должности. Единственная ее проблема была в недостатке уверенности в себе. В детстве любимцем семьи был ее старший брат, и она привыкла слышать, что несмотря на все таланты, ей до него далеко. Поэтому не удивительно, что она до сих пор довольствовалась ролью второй скрипки.

Когда эта женщина пришла ко мне в следующий раз, я спросила, почему она захотела стать директором именно сейчас, через столько лет. Она сказала, что решила это, глядя на других женщин. Ведь они начинали свою карьеру почти так же, как она, а сейчас являются уже директорами и президентами своих фирм. С одной стороны, она избавилась от бывшего смущения, а с другой, ей надоела роль второго плана, и она внутренне была готова к новому назначению.

К нашей третьей встрече она составила план того, как будет вести работу и как докажет, что является наилучшим кандидатом на эту должность. Через два месяца (это был очень консервативный совет!) она была уже главным претендентом на место, а еще через три, наконец, заняла директорское кресло.

В обществе, где женщинам постоянно — прямо или косвенно — указывают на “их место”, необходимо мыслить шире искусственно зауженных границ. Возьмем, к примеру, директора кинокомпании *Paramount Pictures* Шерри Лэнсинг. Сегодня она является одной из самых

влиятельных женщин в индустрии развлечений, если не самой влиятельной. А ведь в свое время ей говорили, что у нее никогда не будет шанса стать руководителем студии. И тогда она основала свою собственную компанию по производству фильмов. Когда же ее компания выпустила такие блокбастеры как *Роковое влечение* и *Обвиняемые*, руководство *Paramount* изменило свое мнение. Вскоре ее вновь пригласили в команду “больших мальчиков”, а затем дали и главный пост. Мораль такова: если вы живете по чужим правилам, вы никогда не узнаете своего настоящего потенциала и не раскроете его.

Советы тренера

- Сознательно расширяйте мир своих возможностей, обдумывая все открывающиеся перед вами перспективы. Если же вы не видите никаких перспектив, обращайтесь за помощью к друзьям.

- Не ограничивайте сами свои возможности и никогда не говорите себе фраз наподобие:

“Я никогда не смогу сделать того, что сделала Кэти. Я не такая смелая”.

“Они никогда не одобряют эту идею, сколько бы фактов я ни привела”.

“Я могу даже не мечтать об этой работе. У меня для нее далеко не самая лучшая квалификация”.

“Я недостаточно умна, чтобы получить степень доктора философии”.

“У меня никогда не будет достаточно денег, чтобы рано уйти на пенсию”.

- Избегайте тенденции с ходу отказываться от нестандартных вариантов. Перед принятием решений хорошенько продумывайте все имеющиеся у вас возможно-

сти. Первоначально отвергнутый вариант может, в конце концов, оказаться для вас наилучшим.

- Читайте биографии знаменитых женщин и запомните, как они расширяли свои возможности.
- Не слушайте людей, прогнозирующих ваш крах. Мэри Кей Эш тоже говорили, что ей никогда не создать успешную косметическую компанию — а она сделала это!

Ошибка 36

Игнорировать принцип “услуга за услугу”

Люди не любят об этом говорить, но этот принцип лежит в основе любых взаимоотношений. Прежде чем что-то сделать для вас, любой человек сначала подумает, что он может получить взамен. Такова человеческая природа. Иногда принцип “услуга за услугу” может быть очевиден, например: “Я плачу тебе зарплату, а взамен ожидаю, что ты будешь хорошо работать” или “Я дам тебе рекомендацию, а ты мне быстрее проведешь платежку”. Это негласная система бартера, которая держится на отношениях между людьми. К сожалению, женщины не слишком хорошо умеют ею пользоваться. Как правило, делая кому-то одолжение, они редко ожидают полноценной отдачи.

Для построения нормальных отношений с коллегами по работе очень важно уметь определять, что могут дать вам и что можете дать вы. Представьте, что каждый раз, когда вы даете людям то, что им нужно, на ваш счет поступает один доллар. Главный фокус в том, чтобы всегда иметь таких долларов больше, чем вам нужно. Единственный способ добиться этого — проявлять по отношению к другим благородство и щедрость, не забывая и о собственной выгоде.

В действительности это не так меркантильно и корыстно, как может показаться. Мы делаем это каждый день, даже не обращая на это внимания. Например, вы говорите, что закончите доклад за своего коллегу, которому нужно пораньше уйти к врачу. Таким образом, вы зарабатываете свой условный доллар. А потом, через несколько дней, вам понадобится информация, которую ваш коллега получил при исследовании. Вот тогда вы и обналичите свой доллар. В крайнем случае можно напомнить о сделанном вами одолжении, хотя обычно этого делать не следует.

Советы тренера

- Меняя ради других людей свои планы, не забудьте убедиться, что они это понимают. Например, говорите им: “Я могла бы закончить этот доклад для вас. Правда, я планировала встретиться с подругой, но могу отложить нашу встречу”. Можете быть уверены, что вы честно заработали свой доллар.
- Не подавайте виду, что для вас помощь другим ничего не стоит. Говорите, например: “Я рада, что мне, хоть и с трудом, удалось убедить техотдел починить ваш лэптоп вне очереди. Я ведь знаю, что он вам понадобится до отъезда в отпуск”. Вот вам еще один условный доллар.
- Не нужно забывать о том, что вы поддержали кого-то на собрании, похвалили при всех, внимательно выслушали или поделились с ним информацией. Все это может принести вам немалую пользу.
- Обналичивайте ваши условные доллары экономно, но не бойтесь их использовать. Если вы устраиваетесь на работу, и знаете кого-то, кто вам обязан и может помочь, смело просите его или ее о помощи. Попав в трудную

ситуацию, не колеблясь обращайтесь к тем, кого когда-то выручили сами. Помните, что долг платежом красен. Не обязательно заострять на этом внимание, но вы имеете полное право получить награду за свои труды.

Ошибка 37

Не понимать важности собраний

Некоторые женщины не осознают, что собрания могут быть для них весьма полезными, интересными и достойными внимания. Нет, я вовсе не хочу сказать, что на собраниях нужно ловить каждое слово выступающих и подробно записывать все услышанное. Я прекрасно понимаю, что многие подобные мероприятия — это пустая трата времени, особенно если не видеть то, что происходит “за кадром”. На самом деле они нужны для того, чтобы на людей посмотреть и себя показать, чтобы встречаться и общаться, говорить и показывать. Это часть продвижения вашего бренда, имиджа, о котором вы прочтете в главе 5 и который *необходим* большинству женщин.

Советы тренера

- Старайтесь не пропускать собрания, помня об их пользе для вас.
- Используйте собрания для того, чтобы продемонстрировать всем свои знания и умения (ведь это не просто повод поболтать за чашечкой кофе). Если вы не хотите скушать, предлагайте себя в качестве главного докладчика. Если же вам нужно наладить отношения, поддерживайте идеи того или иного коллеги (но только, если вы с ним действительно согласны).

- *Добивайтесь* участия в собраниях, где у вас будет шанс поближе сойтись с руководством или представить проект, в котором вам нужна поддержка.

Ошибка 38

Ставить работу выше личной жизни

Не стоит делать работу смыслом жизни. Один руководитель очень крупной компании (мужчина, конечно) сказал мне: “Мои работники не могут иметь личную жизнь, пока не сделают всю работу”. Спросите себя, действительно ли вы хотите, чтобы на вашей надгробной плите было написано: **ОНА ВСЕГДА СТАВИЛА НУЖДЫ КОМПАНИИ ВЫШЕ СОБСТВЕННЫХ**. Вы честно работаете на компанию в рабочие дни и честно получаете зарплату. Иногда вы работаете сверхурочно (с оплатой или без, но без жалоб). При этом вы вовсе не обязаны отдавать компании свою душу.

Мой опыт работы с женщинами показал, что они часто не знают, что для них важнее: решать вопросы карьеры или заниматься домом. Интересно, что те из них, кто выбрал карьеру, часто не видят смысла проводить дома много времени и не любят заниматься домашними делами. На самом деле иметь личную жизнь очень важно, поскольку это помогает сохранять положительный настрой и высокую эффективность работы. Это заблуждение, что для успешной карьеры нужно во что бы то ни стало отказаться от личной жизни. Рано или поздно работа может закончиться, и тогда вы рискуете остаться в жизни ни с чем.

Советы тренера

- Дважды думайте, стоит ли задерживаться на работе и отменять свои планы, потому что вас об этом просит начальник, или вы еще не все сделали. Тщательно взвешивайте, что вы можете от этого получить, а что потерять. Конечно, временами работа требует жертв, но если это становится обычной практикой, это уже ненормально.
- Никогда не отменяйте планы, связанные с вашими детьми, если только вам не грозит потеря работы. Но даже в этом случае тщательно все обдумывайте. Вам, несомненно, нужна работа, чтобы зарабатывать деньги, но не лучше ли вам будет в той компании, которая уважает семейные ценности.
- Развивайте свои внерабочие интересы и хобби. Если же у вас таковых нет, *придумайте* себе причину, чтобы не просиживать на работе все вечера и выходные.
- Представьте себе надпись, которая могла бы “украсить” вашу надгробную плиту. А теперь сделайте все возможное, чтобы она соответствовала истине.

Ошибка 39

Позволять другим тратить ваше время

Похоже, у большинства из нас просто на лбу написано: ДАВАЙ — ПОТРАТЬ МОЙ ДЕНЬ ВПУСТУЮ. Иначе почему люди думают, что имеют право постоянно отвлекать нас по пустякам? Я не понимаю, почему любой человек (мужчина, женщина или ребенок) может войти в мой офис и сказать: “Можно задать вам вопрос, а то Боб сейчас занят?” Как будто я в этот момент *не* занят! В самом деле, наше время представляет для нас огром-

ную ценность. Как только мы его теряем, вернуть его уже невозможно.

Хорошо, все мы хотим быть приветливыми, милыми и т.д. и т.п. Но я хочу сказать, что быть приветливой и милой еще не значит раздавать свое время налево и направо. Всему должно быть свое время. Когда вы в запарке с делами, у вас запись к парикмахеру, а ваши свекор со свекровью решили вдруг прийти на обед, это *определенно* не то время.

Кристин Рейтер, президент консалтинговой фирмы *Time Strategies* из Пасадены, учит своих клиентов сводить потери рабочего времени к минимуму. Однажды я спросила ее, чем женщины отличаются от мужчин по отношению к людям, которые их отвлекают? Она ответила: “Обычно мы не умеем отказывать и хотим всем угодить, что оборачивается для нас большой потерей времени. Мы не любим конфликтов и конфронтаций. В результате нам сложно устанавливать барьеры и четко определять свою позицию”.

Не думайте, что я предлагаю *никогда* не уделять времени другим людям. Это нанесет непоправимый вред вашим отношениям с ними и может испортить вашу репутацию. Я просто хочу, чтобы вы не позволяли красть ваше время, особенно, когда его у вас не так много.

Советы тренера

- Различайте случаи, когда людям *нужно* поговорить и когда они *хотят* это сделать.
- Повторяйте за мной: “Я бы очень хотела поговорить с вами еще, но у меня сегодня очень напряженный график работы. Давайте продолжим нашу беседу завтра”.
- Используйте приемы управления временем: держите на свободных стульях в вашем офисе кипы бумаг и не от-

кладывайте карандаш, когда к вам кто-нибудь заходит. Отвечайте на звонки, голосовую и электронную почту в строго определенное время и вывешивайте табличку “Не беспокоить”, когда вы в полном цейтноте.

- Вот еще несколько советов от Рейтер.
 1. Четко давайте коллегам понять, есть ли у вас свободное время и сколько именно. Повторяйте про себя, что если вы не сможете уделить время всем желающим, это еще не конец света.
 2. Когда люди нарушают ваши временные границы (а они постоянно делают это с женщинами), защищайтесь примерно так: “Я бы с удовольствием поговорила с вами подольше, но сегодня у меня слишком много дел”.
 3. Если вас заставляют ждать больше двадцати – тридцати минут на заранее запланированных мероприятиях, уходите. Это относится к деловым обедам, приемам у врача и даже встречам с друзьями.

Ошибка 40

Делать остановки в карьере

Успех порождает успех. Элеонора Рузвельт говорила: “Вы черпаете мужество и уверенность, делая то, что вам кажется невозможным”. Проблема в том, что многие женщины позволяют сбить себя с пути к успешной карьере на раннем этапе. Мэри Кэтрин Бейтсон, дочь антропологов Маргарет Мид и Грегори Бейтсона, написала чудесную книгу под названием *Composing a Life*. В ней она замечает, что жизнь женщин, в отличие от мужчин, обычно течет не прямо, а делает множество поворотов. “Наша жизнь не только принимает новые

направления, — пишет она, — но и обязательно возвращается к старым”. Эта смена направлений влияет на то, как мы составляем свои планы, а затем воплощаем их в жизнь. В результате, захотев вернуться к нашим планам, мы можем обнаружить, что больше никто не заинтересован ни в них, ни в нас.

Когда я работала в компании ARCO, я видела многих образованных и способных женщин, которых считали годными только на должности среднего уровня. Причина была в том, что они рано отказались от своих карьерных планов. Они ошибочно полагали, что могут продолжить свою карьеру с того места, где остановились. Однажды мне довелось беседовать с женщиной, претендовавшей на должность специалиста по коммуникации, в карьере которой было много остановок и новых стартов. Она окончила колледж, где специализировалась в филологии, с намерением работать корреспондентом или редактором в газете. За последние двенадцать лет она занимала различные административные должности, но каждый раз недолго (от восьми до восемнадцати месяцев). Дело в том, что она много ездила по стране вместе с мужем, который часто менял работу. Увы, эта довольно симпатичная и способная женщина была в неладах с офисной техникой. Учитывая к тому же эпизодичность ее работы, я никак не могла дальше рассматривать ее кандидатуру для повышения.

Если б она хоть немного разбиралась в офисной технике, я бы еще дала ей шанс. Если бы она достигла хоть каких-то своих личных целей (какими бы мелкими они ни были), я бы порекомендовала ее в департамент коммуникации. А так, единственным шансом для нее занять желаемую должность было начать с обязанностей секретаря и постепенно двигаться вверх.

Даже если обстоятельства против вас, и вы не можете получить должность главного редактора крупной газеты, продолжайте добиваться ее. Продолжайте интересоваться всем, что имеет отношение к этой деятельности. У вас может быть все необходимое для успеха, но если вы упустите момент, ваш потенциал могут не оценить. При этом о вас будут судить только по долгому и запутанному послужному списку.

Советы тренера

- **Никогда не оставляйте мечты о карьере, даже если ваша жизнь делает крутой поворот. Составьте стратегический план, который позволит вам не потерять квалификацию. Обращайтесь с просьбой помочь вам в этом деле к друзьям и родным.**
- **Осознайте важность высшего образования не только для карьерного успеха, но и для большей уверенности в себе. Даже если оно и не пригодится в вашей работе, оно никогда вам не помешает. Поэтому, если вы еще не студентка института или университета, начинайте готовиться к поступлению.**
- **Если другие делают попытки сбить вас с пути, считайте, что это нормально — но не поддавайтесь. Когда меняется любая “система” — политическая, экологическая или семейная — она пытается вернуть себе былой порядок. Точно так же и люди, привыкшие к определенному положению вещей, мешают вам его менять. Они просто не хотят видеть вас в другой роли, которая расходится с их представлениями о вас.**
- **Если вам придется ненадолго побыть домохозяйкой, старайтесь оставаться в курсе событий в вашей основной сфере деятельности. В этом вам поможет работа в про-**

фессиональных ассоциациях, а также посещение семинаров, посвященных новым разработкам и методикам.

- Используйте любую возможность, чтобы научиться работать с офисной техникой и различным оборудованием. Зачастую это может быть просто необходимо для карьерного роста.

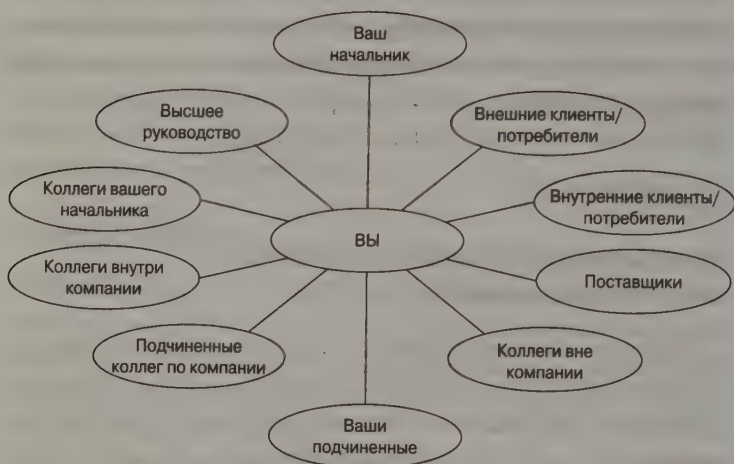
Ошибка 41

Игнорировать в работе важность взаимоотношений

В незапамятные времена, лет десять назад, люди могли выполнять свою работу, получать зарплату и спать спокойно. Они были абсолютно уверены, что о них позаботятся. Увы, сегодня такое возможно только в сказке. А ведь было время, когда компания *IBM* славилась своей политикой полной занятости. Даже в самые тяжелые финансовые времена ее сотрудников никто не увольнял. Им могли сократить рабочий день или отправить их на периферию, но основатель *IBM* Том Уотсон гордился, что его людям не грозит безработица. Как давно это было!

К сожалению, многие женщины все еще верят в подобные легенды. Они ходят на работу, выполняют ее хорошо, стараются не поднимать волны, и считают, что этого достаточно для успешной карьеры. Как сказала бы героиня популярного в Америке телевизионного реалити-шоу Судья Джуди: “Неверно”. Ведь вы находитесь в центре сложной схемы отношений между людьми.

Приложение 4. Взаимоотношения между людьми



Если вы хотите сделать успешную карьеру, вам просто необходимо наладить отношения со всеми людьми в этой схеме. Вам не обязательно заниматься этим за партией в гольф или кружкой пива после работы, но добиться этого вы обязаны.

Я не буду рассказывать вам историю о женщине, чья карьера пошла прахом из-за того, что она не умела поддерживать отношения с другими людьми. Вместо этого я, пожалуй, расскажу вам историю о женщине, чья карьера была спасена благодаря этим отношениям. Итак, представляю вам Алексис — заместителя директора филиала международной фирмы по производству игрушек. После того, как она проработала в компании всего несколько лет, ее босс ушел, и на его место поставили другого, человека со стороны. С новым начальником Алексис почти не удавалось находить общий язык, в результате чего обе стороны были недовольны друг другом.

Конечно, новый босс признавал, что Алексис хорошо и много работает, всегда выполняет план по продажам и приносит компании большую пользу. Однако его не устраивало то, что она не соглашалась с планами изменений в бизнесе, которые он хотел внедрить. Поэтому он был готов ее уволить и даже подал соответствующую бумагу в отдел кадров. Но чтобы подтвердить свое решение, этот человек предложил провести опрос других сотрудников и получить их отзывы. Он думал, что если *он* не ладит с Алексис, то у других те же проблемы.

Результаты опроса его поразили. Выяснилось, что с другими работниками компании эта женщина была в прекрасных отношениях. У нее были налажены одинаково прочные связи с клиентами, поставщиками, коллегами и подчиненными. Все опрошенные до единого ценили ее за тактичность, порядочность и внимание к нуждам клиентов. Люди отзывались о ней так, будто собирались назвать в ее честь своего первого, второго и третьего ребенка. Стало совершенно ясно, что если новый начальник уволит ее, он потеряет уважение среди служащих и покупателей компании. В результате благодаря ее авторитету в коллективе ему пришлось искать пути более эффективного сотрудничества с ней.

Эта история демонстрирует важность хороших взаимоотношений как внутри, так и за пределами компании. Конечно, у большинства из нас нет подобных проблем, но нам все равно нужно ладить с людьми для карьерного роста и нормальной работы. И помните: *когда отношения вам понадобятся, строить их будет уже поздно.*

Советы тренера

- Вернитесь к схеме 4 и под каждым пунктом напишите имена реальных людей, которые влияют на вашу работу и карьеру.
- Составьте план того, как вы собираетесь строить (или поддерживать) отношения с каждым из них. Продумайте, что вы можете дать им, а они вам (см. ошибки 9 и 36).
- Присоединяйтесь к работе вашей профессиональной ассоциации и принимайте в ней активное участие.
- Говорите себе: “Время, потраченное на построение отношений, не проходит даром”. Это действительно так. Ведь чем лучше к вам относятся коллеги и клиенты, тем больше у вас карьерных возможностей.
- Заведите блокнот, куда заносите данные всех людей, с которыми знакомитесь, и информацию, которой они с вами делятся.

Ошибка 42

Отказываться от привилегий

Одну женщину по имени Тони перевели на должность старшего менеджера фирмы. Ее компания, как и многие другие, проводила политику, согласно которой служащие размещались в разных офисах. Наверняка, вам знакома эта ситуация. Сотрудники низшего ранга получали офисы посреди общего зала и мечтали перебраться поближе к окну. Специалисты среднего звена имели отсеки уже вдвое большего размера и стремились стать членами руководства компанией. Ведь эти счастливики занимали офис в углу зала, с дверью, красивой мебелью и правом выбора цвета ковра. (Я сама в свое время с нетерпением

ждала повышения до кабинета с дверью.) Итак, Тони полагался офис с окном, дверью и мебелью под красное дерево. Однако, когда ей сказали, что пришло время выбираться из старого офиса, она отказалась. Она не видела необходимости в заботах и хлопотах по переезду. Ну разве не ошибка?!

А теперь я расскажу вам о Нэнси, за которой благодаря повышению также закрепили новый офис, мебель, ПК и т.д. Как раз эта женщина с нетерпением ожидала сигнала на переезд в новый офис — но его так и не последовало. Через некоторое время она пришла к своему начальнику и спросила его, в чем проблема. Начальник ответил ей, что взял на работу нового сотрудника, для которого понадобился офис, на который она так рассчитывала. Нетрудно догадаться, что новый сотрудник был мужчиной. И тогда Нэнси не стала раздувать проблему, а осталась в своем “пенале”, довольная, что ее вообще повысили. Вот вам пример еще большей ошибки!

Советы тренера

- Поймите одну простую вещь: совершенно не важно, хотите ли вы пользоваться тем, что вам дают, и считаете ли вы, что заслужили это. Вы получаете то, что положено вам по должности, и *обязаны* пользоваться этим.
- Когда положенное вам по штату, скажем так, “зажимают”, обращайтесь на это внимание начальства. Причиной этого вполне может оказаться простой недосмотр. С другой стороны, люди могут думать, что вы, как большинство женщин, не будете настаивать, а потому вас можно обойти.
- Если вам не дают привилегий, связанных с вашей новой должностью, и вы знаете, что это не недосмотр, смело поднимайте этот вопрос. Как минимум, заставьте людей

посмотреть вам в глаза и объяснить, почему вы не получили того, что имеют другие на этой должности.

- Если совсем ничего не помогает, а вы уверены в своей правоте, доведите суть дела до сведения высшего руководства компании. Никого не обвиняя и не указывая пальцем, объясните, что именно вы рассчитываете получить, почему и как скоро. Правда, если и в этом случае вас будет ждать отказ, вам придется или смириться, или поискать другую компанию.
- Получив повышение, обязательно уточняйте, на что вы отныне имеете право. Иногда о привилегиях вам могут сообщить с опозданием или вообще забыть это сделать.

Ошибка 43

Сочинять плохие истории

Моя мама была мастерицей сочинять страшные истории для объяснения любых жизненных перипетий. Когда кто-то вел себя с ней прохладно, она могла подумать вслух: “Наверное, мой подарок был недостаточно хорош”. Когда я не получала какую-то работу, она говорила: “Наверное, ты надела не то платье”. Когда мой отец не получил давно ожидаемого повышения по службе, он услышал: “Наверное, ты чем-то обидел босса”. В результате, когда мои дела шли не так, как я надеялась, я стала думать, что в чем-то виновата. И я знаю, что не одинока. Очень многие женщины страдают по той же самой причине и от того же самого феномена!

Придумывание страшных историй на работе обычно приводит к тому, что вы начинаете перепроверять себя там, где это не нужно. Или еще хуже, вы начинаете бояться идти на риск там, где это необходимо. Как вы понимаете, карьерному росту это отнюдь не способствует.

Разрешите привести вам один пример. Не так давно мне позвонила одна моя бывшая клиентка, чтобы обсудить повышение, которое ей предложили. Суть была в том, что ее должны были перевести из простых сотрудников на должность менеджера ее отдела. Поскольку она работала в этой компании сравнительно недолго, такое назначение было просто подарком. Вы думаете, она сразу же ухватилась за него? Нет, она за пару часов придумала столько страшных историй о том, что может пойти не так, что едва не отказалась от новой работы, боясь ее завалить.

Не то, чтобы она была совсем не права в оценке возможных проблем. Она просто только то и делала, что думала о них, не давая себе найти способы их избежать. Но, если бы у нее не было способностей, необходимых для этой должности, вряд ли ее кандидатуру выдвинули бы на первое место. Ей просто требовалась небольшая поддержка. В конце концов, она приняла эту должность и (что не удивляет никого, кроме, пожалуй, ее самой) прекрасно с ней справляется до сих пор.

Советы тренера

- Для начала замените страшные истории менее злоецими. Выбирайте альтернативные сценарии, способные объяснить что произошло на самом деле, а не основанные на том, что *вы* допустили промах.
- Сосредоточьтесь на решении проблем, а не на самих проблемах. Барахтаясь в море негатива, вы можете упустить очевидное решение.
- Нельзя позволять страху становиться на вашем пути к карьере. Научитесь превращать отрицательное мышление в положительное.

Ошибка 44

Во что бы то ни стало стремиться к совершенству

Многие женщины сперва позволяют убедить себя в своей ущербности, а затем пытаются компенсировать это излишней тягой к безупречности. Умом мы понимаем, что никто не совершенен, но сердцем каждый раз хотим почувствовать себя более уверенно и безопасно. Какая пустая трата времени и сил! Гораздо лучше было бы потратить время не на совершенствование и без того хорошей работы, а на развитие новых перспективных направлений. Я уже рассказывала в этой книге о том, как мы позволяем *другим* расходовать наше рабочее время. Так вот, стремление к безупречности является одним из тех случаев, когда *мы сами* тратим свое время зря.

Джулия — хороший тому пример. Перед приходом ко мне на тренинг, она довела себя почти до сумасшествия, постоянно проверяя и перепроверяя все, что выходило из ее офиса. Ее тяга к совершенству погубила ее брак, плохо повлияла на здоровье и выбила из колеи ее сотрудников. Она так прославилась своей придирчивостью к мелочам, что уже никто не хотел работать с ней в одной команде. Несколько раз из-за ее неспособности абстрагироваться от мелких и незначительных деталей, ей отказывали в повышении. Сама того не желая, она давала своим подчиненным и коллегам понять, что для нее ни одно дело не может быть выполнено достаточно хорошо. Таким образом она заставляла их думать, что *они* плохо справляются со своими обязанностями. Кто захочет работать с таким человеком?

Советы тренера

- Сознательно уменьшайте время, отведенное вами ранее на выполнение любой работы. Если вы знаете, что у вас есть час на доработку доклада, то будете работать над ним ровно час. Если не иметь четкого плана, стремление к совершенству может заставить вас потратить на работу больше времени, чем это необходимо.
- Спрашивайте коллег о том, что они о вас думают. Прежде чем выделять дополнительное время на доработку уже готового продукта, интересуйтесь мнением коллег по этому поводу. Ведь вполне может быть так, что ваш продукт хорош без всяких доработок.
- Если ваше поведение граничит с манией или навязчивой идеей, обратитесь за профессиональной помощью. Как правило, тяга к совершенству сопровождается внутренней тревожностью и дискомфортом. Их хорошо помогают снять консультации психолога или успокоительные препараты.
- Стремитесь быть совершенной только на 80 процентов. Разница между 80 и 100 процентами будет незаметна для большинства людей, но даст вам достаточно времени, чтобы заняться другими важными делами.
- Не забывайте спрашивать себя: “А с пользой ли я трачу свое время?” Если ответ будет положительным, спрашивайте себя: “Почему?” Если это связано с вашим представлением о себе и тем, что о вас могут подумать другие, вам явно пора сбавить обороты.
- Измените свое желание быть совершенной на другое — быть человеческой. Что бы вокруг вас ни происходило, помните, что вы *живой человек*, а не *машина*.

Глава 5

Как вы подаете и продаете себя

Когда вы думаете о хорошо известных торговых марках, какие приходят вам на ум первыми? Как правило, большинство людей сразу же называют *Kleenex*, *Coke* и *Xerox*. Интересно, что названия этих фирм со временем стали синонимами продуктов. Сегодня, если вы пойдете в кафе и закажете колу, вам вовсе не обязательно подадут напиток, изготовленный компанией *Coca-cola*. Мы делаем копии на ксероксе независимо от того, оборудование какой марки для этого используем. Когда вы просите у кого-то дать вам салфетку, вы не обязательно имеете в виду салфетку именно фирмы *Kleenex*. Упомянутые торговые марки получили хорошую репутацию в результате двух вещей: качества и эффективного маркетинга. При отсутствии одного из этих условий они не смогли бы добиться долговременного успеха на рынке.

Доктор Брюс Хеллер, президент фирмы *Strategic Leadership Solutions* из Энцино, Калифорния, учит людей думать о себе как о торговой марке, которую они продают. “Вы должны смотреть на свою работу как на рынок, — говорит он. — И продуктом на этом рынке являетесь *вы сами*”. Вы создаете себе бренд, определяя то, что отличает вас от других людей на работе, а затем торгуете этими отличиями.

Одна из любимых фраз доктора Хеллера: *с глаз долой — из сердца вон*. Особенно важно запомнить ее женщинам. Ведь маленьких девочек обычно учат, что их должно быть видно, но не слышно. Это приводит к тому,

что повзрослев, они делают свою работу тихо и незаметно. Я много раз слышала, как женщины говорили, что им не важно, замечают их или нет; они просто счастливы делать даже минимальный вклад в общий труд. В результате нас с вами часто оставляют без повышения и наград, которые мы честно заслужили и заработали. Советы тренера в этой главе призваны помочь вам определить вашу торговую марку, понять ее ценность и составить план ее продвижения на рынке.

Ошибка 45

Неправильно определять свою торговую марку

Пару лет назад я проводила собеседование с женщиной, которая имела докторскую степень по развитию организаций. Она претендовала на вакансию в нашей команде по тренингу. При этом у нее было очень впечатляющее резюме. У нее были опыт и образование, которые нам требовались, но я не была уверена, сможет ли она применить их на практике. Поскольку мы известны как фирма, где работают опытные эксперты по развитию, то одним из первых вопросов, который я задала этой женщине, был: “Расскажите мне, что вам лучше всего удастся?” Следующие тридцать пять минут она говорила обо всем, что она уже сделала, о своих интересах, и о том, чем она может быть полезна команде. Проблема была в том, что она не ответила на мой вопрос. Я беседовала с ней еще сорок пять минут, задала ей уйму различных вопросов, но так и не выяснила, что же выделяет ее среди прочих психологов.

Хочу рассказать вам о Питере Монтойе — издателе журнала *Personal Branding*. В самом первом выпуске он написал: “Персональная торговая марка — это обе-

щение, которое задает надежды публики. Выполненная хорошо, она четко отражает ценности, качества и способности человека, который стоит за ней". Вот чего не хватало в моей беседе с женщиной, которая хотела работать в нашей команде по тренингам. Она не была приглашена, поскольку не сумела представить мне свою торговую марку.

Советы тренера

- Составьте список из трех или пяти вещей, которые доставляют вам наибольшее удовольствие в работе. Мы обычно хорошо выполняем то, что нам нравится, поэтому фокусировка на этом поможет вам двигаться в правильном направлении. В ваш список могли бы войти такие пункты: помощь другим, решение проблем, ведение переговоров, подготовка отчетов, управление проектами. Хорошо бы включить в него также сбор данных, определение препятствий, воплощение решений и т.д.
- Выделите среди этих видов деятельности ваши три наиболее сильные стороны. Например: "Моя способность внимательно слушать позволяет мне получать данные из самых неожиданных источников. С ней тесно связано умение писать, которое позволяет мне оформлять полученные данные в письменном виде. Наконец, когда данные собраны и описаны, я способна быстро находить и применять решение проблем". Потренируйтесь произносить эти слова вслух, чтобы, когда наступит подходящее время, вы могли сказать их уверенно и без запинки.
- Продумайте, как эти виды деятельности отличают вас от других. Например, способности собирать и излагать данные на бумаге могут быть уникальными в департаменте или компании, известных производством некоего продукта. При этом ваше умение налаживать связи

может быть особо ценным в организации, где продуктом является интеллектуальная собственность.

Ошибка 46

Приуменьшать важность своей работы или должности

Не могу вам даже передать, сколько раз я слышала, как женщины на вопрос: “Чем вы занимаетесь?” — давали самоуничижительный ответ: “О, я *просто* менеджер юридической фирмы”, или “я *просто* помощник администратора”, или “я *просто* руковожу технической группой”. Лично у меня такие ответы не вызывают желания узнать больше об этих людях. Они не тянут на впечатляющую торговую марку. Наоборот, они могут вызвать чувство неловкости или показать отсутствие у человека гордости за свою работу. Запомните: *любая* работа в *любой* организации кому-то нужна. Вы можете не быть президентом *IBM*, но если бы ваша должность не была важной для бизнеса, ее бы просто не было. Определение, почему *вы* необходимы вашему бизнесу, — это ключ к продвижению вашей торговой марки.

Соответственно вы должны уметь *кратко* объяснять другим, чем вы занимаетесь, при этом представляя себя в максимально выгодном свете. Я не призываю вас *лгать*, но вы должны показать, что гордитесь своей помощью организации в достижении успеха. Если вы не успеете рассказать, чем вы занимаетесь, пока едете в лифте невысокого здания, значит, вы еще не определили свою торговую марку.

Советы тренера

- Отшлифуйте речь, которую можно было бы произнести в лифте. Сделайте ее краткой, избегая слов, которые преуменьшают ваши заслуги, и используя те, что их подчеркивают. Например:

“Я координатор проектов для архитектурной фирмы. Моя задача состоит в том, чтобы обеспечивать успех нашего бизнеса, вовремя выполняя заказанную клиентами работу”.

“Я работаю в фирме автоперевозок, где моей обязанностью является правильно кодировать послышки, чтобы они попадали в пункт назначения как можно раньше”.

“Будучи менеджером команды из пяти продавцов, я мотивирую и обучаю подчиненных, чтобы добиваться более высоких продаж”.

“В настоящее время я ищу место, где смогу применить десятилетний опыт работы. Ведь я отлично умею писать инструкции по безопасному и эффективному пользованию лабораторным оборудованием”.

- Закрепляйте свой успех по модели ПДР: Проблема — Действие — Результат. Например: “Я определяю проблемы вместе с системой эффективных мер и способов их преодоления, что помогает компании экономить средства”.

Ошибка 47

Представляться только именем или уменьшительным именем

Когда вы в последний раз слышали, чтобы к этим людям по почте или другим путем обращались с использо-

ванием уменьшительного имени? Билли Гейтс. Коффик Аннан. Лиззи II. Вряд ли вам вообще доводилось о таком слышать. Уменьшительное имя преуменьшает важность того или иного человека. Прозвища и “домашние” имена хороши только для обращения к детям. Конечно, взрослые ими также охотно пользуются. Однако взрослые мужчины, как правило, сохраняют их только в кругу родных и друзей. Нэнси Рейган вполне могла называть своего мужа-президента *Ронни*, но вы бы никогда не услышали такого от его помощников.

Поэтому я была очень удивлена, что многие женщины представляются официально, но не протестуют, когда их имена сокращают. Одна моя клиентка по имени Тереза сказала мне, что новые знакомые часто начинают называть ее *Терри*. Как раз ей это не очень нравилось. “Почему-то я никогда не слышала, чтобы имя Джим изменяли на Джимми”, — возмущалась она.

Меня также удивляет, когда я слышу, как женщина называет по телефону только свое уменьшительное имя или диктует на автоответчик: “Это Дженни. Пожалуйста, оставьте свое сообщение...” Это обычная практика среди административного персонала — и абсолютно бесполезная. Вы редко можете услышать, чтобы мужчина, отвечая по телефону, называл только свое уменьшительное имя. В этом проявляется еще одно небольшое, но важное отличие между нами. Используя только свое имя, вы подсознательно возвращаетесь во времена своего детства. Спросите у любого ребенка, как его или ее зовут, и в большинстве случаев услышите только имя (причем обычно уменьшительное). Не уподобляйтесь же детям — пользуйтесь своим именем, отчеством и фамилией.

Советы тренера

- Даже если вы всю жизнь были *Кэти*, *Дебби*, *Маржи* или *Сэнди*, начните представляться своим полным именем. Со временем люди поймут ваш намек. Измените надпись на вашей визитной карточке, настольной табличке или фирменном бланке на *Кэтрин*, *Дебра*, *Маргарет* или *Сандра*. Вас скорее воспримут всерьез, если вы перестанете употреблять свои детские имена в официальной обстановке.
- Всегда называйте ваше имя и фамилию на автоответчике, в электронном послании, когда знакомитесь или отвечаете на телефонный звонок.
- Когда люди пытаются сократить ваше имя, поправляйте их и повторяйте то обращение, которое предпочтительнее для вас.

Ошибка 48

Ожидать пока вас заметят

После недавней волны сокращений в корпорации, где работала Джеки, она отчаянно хотела остаться на работе, пусть даже не на своей должности. Она знала, что за закрытыми дверями начальственных кабинетов принимались решения о том, кто останется, а кому придется уйти. Пока она нервничала, ожидая решения своей участи, я посоветовала ей пойти к менеджеру и в отдел кадров, чтобы решить этот вопрос. Для нее это прозвучало дико. Она посмотрела на меня, как будто я предложила ей пробежаться по этажу голой. Дело было даже не в том, что она не могла придумать, что сказать. Она просто не могла себе представить, что войдет туда и будет о чем-то говорить.

Работа в современных компаниях требует от нас быть замеченными *до того*, как начнутся сокращения. Если вы хотите сохранить свое место в период увольнений, вы должны уметь доказать уникальность и ценность для организации своей торговой марки.

Конечно, организация с более плоской структурой дает вам больше возможностей продвинуться в карьере. В ней вы получаете больше заданий и проектов, позволяющих быть замеченной и получить дополнительные полезные знания. Ведь повышения чаще получают те, кто тем или иным образом привлекает внимание к сильным сторонам своей работы. Если вы будете ждать, пока вас заметят, вы ничего не добьетесь. Вы должны определить свою торговую марку и продавать ее всегда и везде, где только возможно. Женщины же часто не умеют себя “продать” и остаются ни с чем. При этом у них могут быть все необходимые умения и навыки, но они излишне скромничают и надеются, что их достоинства заметят со стороны.

Советы тренера

- Если вы хотите получить то или иное место или задание, просите, чтобы вас рассмотрели в качестве претендента.
- Если вы готовы двигаться вперед в вашей карьере, громко заявляйте об этом. Пусть люди знают, что вы стремитесь занять новую ступеньку. Чем большему числу людей вы скажете об этом, тем больше возможностей будет у вас для продвижения.
- Постоянно, но в ненавязчивой форме, подчеркивайте ваши достижения. Предлагаю готовить еженедельно или раз в две недели отчет о ваших успехах или успехах вашего отдела. Еще можно рассказывать о ваших достиже-

ниях в форме обмена опытом. Например, на собраниях вы можете делиться с коллегами тем, как решили проблему или преодолели препятствие, которое грозило невыполнением плана.

- Разработайте план маркетинга своей торговой марки. Наметьте свое будущее и запишите конкретные шаги, которые вам следует предпринять, чтобы его реализовать.
- Проводите время в учебе, изучайте отзывы о себе, посещайте семинары и тренинги, посвященные еще не изученным вами проблемам. Эти три вещи подготовят вас к новым карьерным ступенькам и возможностям.

Ошибка 49

Отказываться от перспективных заданий

Однажды начальника производства маленького филиала с Восточного побережья пригласили в Лос-Анджелес на заседание исполнительного комитета компании. При этом она давно уже жаловалась, что начальство не признает ее достижений в деле сохранения денег компании. Просьба присутствовать на заседании была вызвана не только оценкой ее заслуг, но и заданием, которое ей собирались поручить. И что, как вы думаете, она сделала? *Она отказалась!* В прошлом она уже присутствовала на нескольких заседаниях и рассматривала их как “пустую трату времени”. Мои первые слова ей были: “Хватит быть девочкой!” Я просто не могла держать себя в руках. Ведь она полностью проигнорировала открывающиеся перспективы. Она поступила так, как привыкла с детства — продолжила упорно работать, не тратя времени или денег компании.

Возможность проявить себя не ограничивается приглашением на заседание исполнительного комитета фирмы. Вас вполне могут попросить организовать важную встречу, сделать презентацию для ценного клиента или высшего руководства. Все это примеры перспективных заданий, от которых просто нельзя отказываться. Проигнорировав их, вы можете потерять гораздо больше, чем приобрести.

Я понимаю, что у вас много других дел, что собрание может показаться бесконечным, а готовить презентацию для клиентов может быть сложно и немного рискованно. Ну и что? Вы все равно должны использовать эти возможности для демонстрации своих уникальных способностей и знакомства с влиятельными людьми. Запомните, что 90% успеха в карьере зависят от того, насколько вы заметны!

Советы тренера

- Если вас приглашают попристутствовать на ответственном мероприятии, с благодарностью принимайте приглашение. Если у вас нет времени, находите его, ведь это вклад в ваше будущее.
- Если вам предлагают должность или задание, которое для вас ново, принимайте предложение. Если другие верят в вас и в то, что вы можете справиться с работой, значит и вы должны в это поверить.
- Просите для себя рискованные, но перспективные проекты. Кто не рискует, тот не пьет шампанского.
- Предлагайте свою помощь в подготовке презентаций для высшего руководства компании. Выгоды в этом случае обычно перекрывают риск, и вы больше не будете бояться этого, если хотя бы раз попробуете свои силы.

“Засветиться” перед высоким начальством просто необходимо, если вы хотите добиться признания.

- Помните, что на рабочем месте главными людьми для вас являются клиенты. Поэтому вы должны всегда стараться предугадать их желания и удовлетворить их.

Ошибка 50

Быть излишне скромной

В детстве мальчиков и девочек учат быть скромными одинаково, но женщины, к сожалению, усваивают этот урок *слишком* надолго. Для скромности тоже должно быть свое время и место. Если вы принесли компании огромную прибыль, проделав титанический труд или сотворив чудо, то умалчивать об этом точно не стоит. Если люди не замечают ваших достижений, именно *вы* должны просветить их. Представлять вещи простыми и незначительными, когда они потребовали от вас подвигов Геракла, было бы явно неудачным маркетинговым ходом.

Отличным примером излишней скромности является Хелен, занимающая в одной из компаний должность директора по развитию. Вместе со своей командой она отвечает за оценку системы управления, разработку индивидуальных программ для менеджеров и проведение для них тренингов. Когда ее компания слилась с другой фирмой, объем работы Хелен увеличился почти вдвое, а численность команды осталась неизменной. Несмотря на это, она находила творческие решения, чтобы выполнить работу с теми людьми, которые были у нее в подчинении.

По итогам года ее босс высоко оценил проделанную работу и потраченные усилия, выделив ей щедрую премию. Довольная тем, что ее старания не пропали даром, она все же скромно ответила: “Это было очень просто”. Она шла на собрание с намерением попросить об увеличении штата своего департамента. Но когда босс похвалил ее и вручил премию, она была полностью выбита из колеи и не воспользовалась подходящим моментом. В результате из-за скромности ей пришлось изобретать новую стратегию, чтобы в дальнейшем работать было действительно “очень просто”.

Советы тренера

- Целиком, полностью и навсегда исключите из своего лексикона фразу: “О, это было несложно”.
- Когда вы докладываете о своих достижениях, придавайте им заслуженную важность. Хелен следовало сказать что-то вроде: “Это стоило всем членам моей команды работы сверхурочно и по выходным, но я горжусь тем, что мы это сделали, а вы оценили”.
- Когда вас хвалят, смотрите человеку прямо в глаза и просто говорите: “Спасибо”. Никогда и ни под каким видом не приуменьшайте ваших заслуг и трудностей, которые вы преодолели.
- Помещайте полученные награды на видное место.
- Заведите специальный файл, где будут собраны свидетельства достижений, которыми вы гордитесь: благодарственные отзывы, обзоры эффективности работы и т.п. Перечитывайте их всякий раз, когда начинаете сомневаться в себе.

Ошибка 51

Задерживаться в зоне безопасности

Однажды я спросила у одного моего клиента (мужчины), зачем он просил назначить его на ответственную должность, если знал, что не обладает нужными навыками. Он ответил: “Я умный. Я могу быстро их освоить”. Зато очень многие женщины боятся занять более высокий пост, если это требует дополнительных усилий. Если только женщины не уверены на все 100%, что готовы к новой работе, они вряд ли будут ее добиваться. В отличие от мужчин, они обычно не ищут сложных заданий, которых никогда не выполняли, и не стремятся доказать, что могут их выполнить.

На современном рынке труда люди, которые остаются на одном посту *слишком* долго, рассматриваются так же, как в свое время “летуны”. Когда человек чрезмерно задерживается на одном месте, создается впечатление, что он всем доволен. Кроме того, он вряд ли пользуется в своей работе последними достижениями науки и техники. Многие женщины отказываются даже от тех перспективных заданий, которые им навязывают, если чувствуют недостаток квалификации. Это *большая* ошибка. Нет более надежного способа быть вычеркнутой из верхних строчек кадрового резерва, чем отказываться от выгодных предложений. Конечно, ответственность пугает, но вылететь из резерва означает значительно замедлить свою карьеру.

Парадокс в том, что даже люди, которые предпочитают отсиживаться в своих зонах комфорта, не одобряют себе подобных. Большинству из них нравятся люди, готовые рисковать, харизматичные энтузиасты и те, с кем бы они хотели соперничать.

Советы тренера

- Если только ваша нынешняя работа не слишком ответственна, ищите возможность занять новую должность через каждые три — пять лет.
- Не позволяйте страху помешать вам добиться работы, которую вы могли бы выполнить после минимальной подготовки.
- Поддерживайте должный уровень знаний в своей сфере, посещайте курсы и тренинги, читайте специальные издания. Если за последнее время вы не научились ничему новому, то вы профессионально не растете.
- Добровольно берите на себя выполнение заданий, которые увеличивают ваш опыт и позволяют вам научиться чему-то новому. Это поможет обогатить ваш послужной список. Если вы хотите рискнуть и сменить работу, то совсем не эгоистично будет получить нужные навыки на старом месте.
- Начинайте искать очередную работу в тот самый день, когда приходите на новое место. Вы, возможно, не будете заниматься ею в течение нескольких лет, но открытость к новым предложениям повысит ваши шансы на рынке труда.

Ошибка 52

Делиться со всеми подряд своими идеями по бизнесу

Думаю, подобная история знакома всем. У некой женщины есть идея, но ее игнорируют. А потом ту же самую идею высказывает мужчина, и получает за нее повышение. Кто виноват? Женщина. Она позволила, чтобы

идею украли, и не привлекла внимание к тому, что сама является ее автором. Почему? Потому что она не была уверена в себе и боялась показаться эгоистичной, вздорной, склочной или не умеющей работать в команде. Так вот, всякий раз, когда вы теряете идею, вы теряете часть самоуважения. Повторяйте это достаточно часто, и тогда ваша самоуверенность не будет покидать вас в самый ответственный момент.

Не думайте, что вашу идею отвергли только потому, что вы женщина. Мне доводилось видеть самые разные собрания, на которых предложения женщин оставались без внимания. Причины этого были самыми простыми: они говорили слишком тихо, чтобы быть услышанными, или делали это не вовремя. Некоторые вообще использовали удивительную тактику: они шепотом излагали свою мысль мужчине по соседству. Далее все происходило традиционно: идея озвучивалась и приносила ему дивиденды. Из всех этих ошибок вы легко можете сделать выводы и учесть их на будущее.

Речь вовсе не идет о том, чтобы никому не открывать свои идеи, нужно только искать способ выгодно их продать. Вот именно, ваши соображения имеют ценность на рынке под названием работа. Каждый раз, как вы вносите предложение, которое принимается, вы продаете свою идею. Продайте достаточное их количество, и вы получите много условных долларов, которые потом принесут вам преимущества и льготы.

Советы тренера

- Возьмите себе за правило задавать вопросы после того, как выскажете ту или иную идею. Попробуйте говорить что-то вроде: “Я предлагаю объединить наши предложения и выбрать из них лучшее для немедленного

внедрения. Кто за то, чтобы поработать над этим прямо сейчас?” Это увеличит возможность обсуждения ваших идей и признания их правоты.

- Если кто-то предлагает то, что раньше предлагали вы (пусть в слегка измененной форме), обращайтесь на этот факт общее внимание. Говорите, например: “Похоже, что ваше предложение основано на моем, высказанном ранее, но я, конечно, поддержу его”.
- Говорите достаточно громко, чтобы быть услышанной.
- Вместо того чтобы искать поддержки, шепча вашу идею тому, кто сидит рядом с вами, не бойтесь высказывать ее сами, прямо и уверенно.
- Как только появится возможность и подходящий случай, излагайте свои соображения письменно. Это придаст им большую убедительность, чем в устном изложении, и не даст людям забыть, от кого исходит идея. Письменная речь все еще остается одной из наиболее эффективных форм общения, и многие люди охотнее воспринимают то, что могут видеть.

Ошибка 53

Работать в стереотипной должности или службе

Более двадцати лет я наблюдала за женщинами, работавшими в стереотипной должности: помощниками администратора, клерками в службе подготовки персонала и т.д. Мечтая продвинуться по служебной лестнице, они поступали на вечерние отделения университетов и получали дипломы. Я видела также образованных женщин, работавших в стереотипных для них отделах. Желая быть замеченными и получить повышение, они были го-

товы идти напролом. К сожалению, я видела очень немногих женщин, кто успешно действовал по любому из этих сценариев. Тратить время в “женском гетто” — значит заслужить репутацию сотрудницы, не способной выполнять ответственные задания. Считаю ли я это правильным? Конечно же, нет.

Посмотрите на свою компанию. Есть ли у вас такие отделы? В категорию типично женских часто попадают секретариат и отдел кадров. Обучение детей и уход за больными — также преимущественно женские занятия. Почему так происходит? Потому что зарплата в этих сферах обычно ниже, чем работа того заслуживает.

Ну что, вы попали в одну из таких служб? Если да, то по своему статусу вы не можете равняться с людьми, работающими в отделах, где мужчин и женщин примерно одинаково. Хороший пример тому можно видеть в банковском деле. Когда на работу кассирами принимали, в основном, мужчин, эта должность считалась довольно престижной. По мере того, как ее занимало все больше и больше женщин, уровень зарплаты понизился, и подобное назначение утратило свой блеск. Если вы будете долго работать в стереотипной должности или службе, это существенно снизит ваши шансы на карьерный успех.

Советы тренера

- Ищите возможности для перехода в отделы и сферы, где занято примерно одинаковое количество мужчин и женщин.
- Если вам предлагают “женскую” должность, тщательно взвешивайте, какие выгоды для вас важнее: долгосрочные или краткосрочные.
- Никогда добровольно не вызывайтесь приготовить кофе или сделать ксерокопии для собрания. Если вас об

этом попросят, предложите, чтобы это задание выполняли все по очереди или тот, кому поручит начальник (см. ошибку 89).

- Если для того, чтобы избавиться от стереотипной роли, необходимо пройти какой-то тренинг или обучение, *пройдите его*. Это будет полезным вкладом в ваше будущее.
- Если вы прошли предписанный вам тренинг, а он не дал ожидаемого результата, подумайте о том, чтобы поискать другое место работы.

Ошибка 54

Игнорировать отзывы о себе

Для каждого из нас у окружающих найдется пара слов. Обычно эти слова говорят за нашей спиной или когда мы выходим из комнаты. Вам следует знать, *что именно* о вас говорят, иначе вы не сможете эффективно продавать себя. К сожалению, люди часто игнорируют отзывы о себе или отметаают их со словами: “Это просто субъективное мнение одного человека”. Помните, что восприятие вас другими — это реальность. Люди знают о вас не по вашим намерениям, а по вашему поведению. Вы можете объяснять или оправдывать его, но это не решит проблему с вашей торговой маркой, которая не соответствует запросам покупателя. Рано или поздно ее перестанут покупать. В общем, как мы говорим нашим клиентам, если три человека утверждают, что вы пьяны, ложитесь спать.

Советы тренера

- Попросите отдел кадров собрать письменные отзывы сотрудников о вас. Это позволит вам взглянуть на себя глазами других, и даст вам возможность исправить свои недостатки.
- Облегчите задачу своему начальнику, регулярно обращаясь к нему или к ней за отзывом.
- Когда вам дают отрицательные отзывы, отвечайте неагрессивной просьбой: “Не могли бы вы уточнить, где и когда я так поступила?” Избегайте объяснений, для чего и почему вы поступили именно так.
- Когда отзывы “кусаются”, просите время, чтобы обдумать их. Когда вам нужно прояснить некоторые моменты, обращайтесь к тому, кто о вас отозвался, но только если можете выслушать его без лишних эмоций.
- Многие люди неохотно дают честные и откровенные отзывы, поэтому если вы их получаете, относитесь к ним, как к подарку.
- Когда вы просите об отзывах, пусть люди знают, что они нужны вам для карьерного роста. Это привлечет их внимание к любым изменениям, которые происходят с вами.

Ошибка 55

Быть незаметной

Одной молодой женщине позвонили из колледжа, где она училась, и сообщили, что ее внесли в список наиболее успешных выпускников. Во время той же беседы ей сказали, что, возможно, ее попросят выступить с прощальной речью. На это она ответила: “О, надеюсь, что

этого не произойдет!” Хотя ей польстило приглашение, она, как и большинство женщин, пожелала не привлекать к себе внимание и остаться невидимой. Мне часто доводилось наблюдать такое поведение женщин на рабочем месте. Когда нужно подготовить презентацию для высшего руководства, они обычно неохотно берутся за дело и стараются переложить его на мужчин.

Я веду программу лидерства (для мужчин и женщин), участники которой служат в одной компании. Работая в небольших группах, они решают реальные проблемы своей фирмы. При помощи особой модели они определяют проблему, устанавливают ее причины и дают рекомендации по ее устранению. Наконец, они готовят презентацию для начальства. В последний день программы представителей руководства приглашают послушать эту презентацию и прокомментировать предложенные решения. Очень часто полученный продукт оказывался настолько хорош, что его сразу же включали в план работы компании.

Женщины в этой программе почти всегда являются рабочими пчелками во всех видах работы. Они следят, чтобы мужчины были сосредоточены на деле, осуществляют общее руководство и готовят оборудование для показа слайдов. Они заботятся также о том, чтобы мнение каждого было рассмотрено и услышано. Но когда доходит до проведения презентации, начинается совсем другая история. Проводя эту программу на протяжении двадцати лет, я не помню, чтобы лидерство хоть раз захватили женщины. Наоборот, в лидеры команды по презентации они почти всегда предлагают самого разговорчивого мужчину.

Я глубоко убеждена, что женщины и так достаточно незаметны, чтобы предпринимать для этого дополни-

тельные шаги! Ситуации, вроде описанной, предоставляют вам великолепную возможность, чтобы продвинуть на рынок свою торговую марку. Не отдавайте этот шанс соперникам, даже если ими являются ваши коллеги, которым вы доверяете.

Советы тренера

- Не упускайте возможность провести плановое собрание вашего отдела.
- Соглашайтесь с предложением презентовать участок работы своей команды во время общего собрания персонала компании.
- Пишите статьи в местную газету, профессиональные журналы, а также отдел писем и предложений компании.
- Когда вы слышите, что всех желающих приглашают пообщаться с руководством компании, обязательно пользуйтесь такой возможностью.
- Во время встреч с коллегами или клиентами делайте все, что можете, чтобы они оценили ваши деловые качества. Громко и четко предлагайте свои идеи, ведь это прекрасный способ продать торговую марку, которую вы представляете.

Глава 6

Ваша манера говорить

Такое впечатление, что на многих женщин подействовало старое китайское проклятие: “Чтоб у вас были замечательные идеи, но вы никого не могли в этом убедить”. Прекрасные идеи пропадают зря, если излагать их неубедительно. *Ваша манера говорить* относится не к содержанию вашего послания, а к подбору слов, тону, скорости речи и подаче мыслей. Каждый из этих факторов вносит свой вклад в то, будут ли на вас смотреть как на знающего и уверенного в себе профессионала.

В этой главе мы рассмотрим каждый из них подробнее и попрактикуемся выражать свои мысли вслух. Прежде всего попробуйте громко прочесть пару советов тренера, чтобы почувствовать, как они должны звучать. Избегайте искушения пропустить какой-нибудь совет только потому, что он кажется неудобным или неуклюжим — ведь вполне возможно, что именно он вам и нужен. Помните: в сочетании с внешним видом ваша манера говорить — это 90 процентов вашего авторитета в глазах других людей.

Ошибка 56

Облекать утверждения в форму вопросов

Это одна из наиболее распространенных ошибок, которые я только встречала у женщин. Очень многие из нас высказывают свои идеи в форме вопроса, боясь показаться слишком прямыми или нахальными. Эти вопросы, как правило, звучат так: “Что вы думаете о том,

если мы..?” или “Не кажется ли вам, что..?” Задавая их вместо утверждений, мы уступаем авторство и последствия наших идей другим людям. Подумайте над таким разговором.

Энн: “Как ты думаешь, стоит ли нам заложить в бюджет больше денег на развитие в этом году, чтобы мы могли удовлетворить неожиданные, но срочные нужды?”

Пит: “Нет. Я думаю, нам следует направить больше денег на маркетинг. Нам в первую очередь нужно произвести впечатление, а не волноваться о наших нуждах”.

Энн: “Это правда, но мы должны быть готовы удовлетворить наши нужды при необходимости, а это требует фонда развития”.

Пит: “Тогда зачем ты спрашивала мое мнение?”

Маскировка утверждений вопросами чем-то похожа на попытку научить свинью петь. Это только расстраивает вас и раздражает свинью. Если вы боитесь, что ваше послание прозвучит резко или нахально, лучше подумайте, как придать ему более обтекаемую форму. Однако ни в коем случае не превращайте его в вопрос.

Советы тренера

- Учитесь вести разговор более уверенно. Всякий раз, когда вы обнаружите, что излагаете свое мнение в форме вопроса, останавливайтесь и превращайте его в утверждение.
- Приберегайте вопросы до того времени, когда вам *действительно* понадобится информация или вы захотите узнать чье-то мнение.

- Высказывайте свои идеи в форме заявления: “Я предлагаю, чтобы мы подготовились к непредвиденным расходам, заложив в бюджет средства на развитие”. Если даже кто-то и не согласится с вами, вы будете в более выгодной позиции, отстаивая свою точку зрения.
- Добавив после заявления: “Мне интересно ваше мнение”, — вы сможете почувствовать себя более комфортно и не будете казаться неуверенной в себе.

Ошибка 57

Делать долгие вступления

Преамбула — это белиберда, мешанина из слов, которую используют, чтобы не сразу добраться до сути. Это как кладовая, забитая хламом. Когда хлама слишком много, невозможно увидеть, что на самом деле лежит в кладовке. То же самое выходит и со словами. Чем больше слов вы используете, тем более перегруженным и непонятным становится ваше послание.

Обычно женщины прибегают к долгим вступлениям, боясь, что их обвинят в излишней прямолинейности, или желая смягчить свое послание. Но что бы вы ответили на такое вступление?

“Вы знаете, я все размышляла над проблемой, которую мы имеем с продуктивностью. Я даже говорила об этом с другими людьми. Многие из нас обеспокоены тем, что продуктивность за последние три квартала упала, поэтому я не одинока в своих мыслях. Если быть точнее, этой проблеме уже даже больше трех месяцев. Мы знали о ней давно, но не принимали во внимание. Как бы то ни было, мы все попытались най-

ти выход, и мне пришла в голову одна идея. Я не хочу сказать, что это наилучшая или единственно возможная идея, но это одна из идей. На самом деле у других людей тоже есть идеи, но это их дело, а я поделюсь с вами моей. Так вот, моя идея состоит...”

Так в чем же суть идеи? Девиз этого человека, должно быть, звучит: “Зачем использовать мало слов, когда в словаре их так много”. Ведь это же самое сообщение можно было изложить четко и уверенно, используя на 75 процентов меньше слов.

“Продуктивность — это проблема, которая уже некоторое время не дает нам покоя, но у меня есть предложение, как ее увеличить”.

Советы тренера

- Ставьте вашу последнюю фразу первой. Планируйте ваши мысли до того, как откроете рот, задавая себе два простых вопроса: “Какова моя главная мысль? и Какие два или три пункта я хочу обсудить со слушателями?”
- Пусть вашим девизом будет: *краткость — сестра таланта*. Если ваше послание очень важное, тренируйтесь перед тем, его изложить. Озвучивая же его, используйте как можно меньше слов.
- Когда это возможно, старайтесь сочетать утверждение с краткостью: “Я предлагаю провести анализ, чтобы определить причины снижения продуктивности в последние три квартала и способы устранить их”.

Ошибка 58

Долго объяснять

Обратной стороной долгих вступлений являются длинные комментарии. Хуже всего, когда человек долго добирается до сути, а затем окончательно усыпляет всех еще более долгими комментариями. Такие вступления в сочетании с объяснениями — смертельное оружие. Но почему женщины делают обе эти фатальные ошибки гораздо чаще мужчин? По нескольким причинам. Многословность делает послание мягче, ведь не дай бог оно прозвучит слишком резко. С другой стороны, мы боимся, что можем не сказать о самом главном, а потому продолжаем говорить. Ведь мы так хотим быть совершенными. Третья причина заключается в том, что наши послания часто остаются не принятыми. Поэтому мы продолжаем говорить, надеясь получить на них ответ. И наконец, многословностью мы компенсируем свою неуверенность. Мы думаем, что чем больше мы говорим, тем лучшее впечатление производим... тогда как на самом деле все обстоит совершенно *наоборот*.

Давайте возьмем долгое вступление из ошибки 57 и объединим его с долгими объяснениями.

“...Я не хочу сказать, что это наилучшая или единственно возможная идея, но это одна из идей. На самом деле у других людей тоже есть идеи, но это их дело, а я поделюсь с вами моей. Моя же идея состоит в том, чтобы провести что-то, вроде исследования климата в коллективе. Вы знаете, это когда подходят к служащим, задают вопросы об их успехах, удовлетворении от работы, отношениях с другими сотрудниками и т.д. Сейчас многие компании проводят нечто по-

добное. Мы также можем привлечь консультантов со стороны или задействовать наш персонал. Если вы ничего не имеете против, то я бы могла подыскать наилучший способ проведения подобного исследования. Или, если предпочитаете, вы можете назвать исполнителя сами. С другой стороны, если вы хотите, я могла бы просчитать все варианты и предоставить вам результаты”.

Как я говорила... *смертельно.*

Советы тренера

- Сокращайте ваши комментарии вдвое, а то и втрое.
- Когда доходите до сути, не отвлекайтесь и предоставляйте не более двух или трех предложений дополнительной информации. На этом останавливайтесь. Если вы хотите, чтобы вас поняли, вы должны дать людям возможность что-то сказать. Таковую возможность им как раз и даст ваше молчание.
- Вот как прозвучит ваше сообщение, если вы используете эти советы: “Я предлагаю провести анализ, чтобы определить причины снижения продуктивности в последние три квартала и способы устранить их. По результатам мы поймем, что наиболее важно, какие ошибки мы постоянно допускаем, и что делать дальше. О выполнении этой работы позабочусь лично я. Хотите ли вы что-то добавить?”
- Откажитесь от установки, что говорить нужно как можно больше. Послание вполне может быть *неполным*. Совсем необязательно говорить все, что вы знаете по этому вопросу. В зависимости от вашего опыта и уровня знаний послание может казаться *неполным* для вас, но не для слушателей. Это как раз тот случай, когда краткость является близкой родственницей таланта.

Ошибка 59

Просить разрешения

Вы никогда не обращали внимания на то, что мужчины не просят разрешения? Как по мне, то женщины просят его скорее по привычке, чем действительно нуждаясь в том, чтобы им дали зеленый свет. Как и в случае с вопросами вместо утверждений, они считают такое поведение более безопасным. Увы, оно не приносит им ничего, кроме вреда. В современном мире принято, чтобы разрешения спрашивали дети, но никак не взрослые. Всякий раз, когда женщина просит позволения сделать или сказать что-либо, она преуменьшает свою значимость и уподобляется ребенку. При этом она заранее настраивается на то, чтобы услышать отрицательный ответ. Спрашивая разрешения перед тем, как действовать, нам легче избежать ошибок, но труднее создать впечатление уверенного человека, способного на риск.

Некоторые женщины просят разрешить им даже такие простые вещи, как взять выходной, и такие смешные, как потратить деньги на нужды отдела. При этом их совсем не останавливает тот факт, что им уже предоставлено право подписи. Я никогда не забуду женщину, которая жаловалась, что ей не разрешили провести однодневный выездной семинар со своими сотрудниками. Она была возмущена тем, что в это же время ее коллега мужского пола на три дня вывез свою команду бездельничать на курорт. Когда я спросила, как она строила планы, она призналась, что посчитала корректным спросить у босса, можно ли ее отделу не выйти один день на работу. Как вы догадались, он ответил, что лучше этого не делать. Но потом она пошла к своему коллеге и спросила,

как разрешение получил он? Так вот, его ответ был: “Мне и в голову не пришло спрашивать”.

Независимо от вашей должности, вы имеете право совершать самостоятельные действия в установленных для вас рамках. Вашей задачей является определить эти рамки, уточнить их с вашим начальством и действовать в их пределах. Увы, я встречала многих женщин — от референта до менеджера отдела, которые не могли двинуться с места, не получив на то разрешения. Поверьте мне, ваше начальство мечтает, чтобы вы приняли мяч и добежали с ним до ворот противника. Оно ждет от вас инициативы, которая была бы направлена на пользу компании. Это то, за что вам платят, и это значительно облегчает ему или ей работу.

Советы тренера

- *Информируйте* других о ваших намерениях, а не спрашивайте разрешения. Информировав других, вы признаете их право быть в курсе дела, а не ставите *ваши* действия в зависимость от *их* одобрения.
- Ведите себя уважительно, но независимо.
- Возьмите такие фразы:

“Ничего, если я поработаю завтра дома? После обеда я ожидаю доставку крупных покупок”.

И превратите их в такие:

“Хочу сообщить вам, что завтра я буду работать дома. Мне доставят крупные покупки”.

- Можете быть уверены, если у людей возникнут проблемы с тем, что вы им говорите, они вам об этом скажут. Поэтому вы можете вести переговоры с более сильной позиции.

- Если использовать утверждения для вас сложно, смягчайте их дополнительными фразами. Вместо того чтобы спрашивать разрешения, попробуйте сказать: “Я планирую подготовить докладную записку о том, как удовлетворить все требования нашего клиента. Когда все будет готово, я бы хотела узнать ваше мнение, а уже потом говорить с клиентом”.
- Не попадайте и сами в ловушку, отвечая на заявления, высказанные в виде вопросов. Ни к чему хорошему это не приведет.
- Можете задавать только те вопросы, что касаются получения необходимой информации, которой у вас пока нет. Используйте их смело, но избегайте перегружать ими людей. Не забудьте также убедиться по языку жестов, что другие не имеют ничего против общения с вами. Дополнительные же вопросы задавайте про себя.

Ошибка 60

Просить извинения

Как-то раз я смотрела открытый чемпионат Великобритании по гольфу и видела, как Тайгер Вудз выбыл из борьбы. Во время интервью, комментатор выразил ему сочувствие по поводу неудачного дня, когда спортсмен промахнулся на нескольких легких ударах и играл хуже, чем обычно. Ответ же Вудза был таков: “Я играл совсем неплохо. Просто ветер и некоторые другие обстоятельства были сегодня против меня”. Вот вам очередной пример того, как мужчины преуменьшают или отрицают даже самые явные свои ошибки, но извиняются крайне редко.

Женщинам стоило бы этому у них поучиться. Извиняясь за невольные, ненарочные, мелкие ошибки, мы

подрываем свою уверенность в себе и уверенность в нас других людей. Увы, нечаянно толкнув кого-то на улице или совершив небольшую ошибку в офисе, женщины более готовы извиниться, чем мужчины. Это наша вторая натура, которой мы часто отгораживаемся от настоящего источника проблемы — невоспитанности других людей. Эта техника позволяет уладить конфликт, но выставляет вас виноватой, даже когда никакой вины на вас нет.

Приведу вам еще и такой пример. Одна женщина сообщила мне, что ее босс был недоволен, когда она не сказала ему о собрании, которое он также хотел посетить. На самом деле она послала ему все необходимые данные по электронной почте, но он то ли не прочитал их, то ли забыл отметить в календаре. Когда я спросила, как же она вышла из положения, она была горда своим ответом. Поскольку до того мы говорили о причинах, которые заставляют женщин извиняться, она знала, что не должна этого делать. Вместо извинений, она очень вежливо сказала ему: “Я отправила вам всю информацию по электронной почте в тот же день, как получила ее сама. Если вы хотите, чтобы я в дальнейшем проверяла, получили ли вы мои послания, я с радостью буду это делать”.

Это был замечательный ответ по целому ряду причин. Во-первых, она не попала в ловушку извинений. Она заявила, что не сделала ничего такого, за что ее можно было бы ругать, как провинившегося ребенка. Во-вторых, кто из менеджеров захочет, чтобы служащие вереницей шли в его или ее офис за подтверждением получения посланий? Она очень дипломатично дала своему начальнику понять, что ему следует внимательнее читать почту.

Советы тренера

- Начните считать моменты, когда вы извиняетесь без вины и причины. Сознательно уменьшайте их количество, прибегая к извинениям для серьезных промахов (вряд ли таких у вас много).
- Если вы действительно совершаете ошибку, за которую стоит извиниться, сделайте это только раз, а затем приступайте к решению проблемы.
- Не имейте привычки извиняться за неприятности, произошедшие по объективным причинам, а не по вашей вине.
- Добавьте к предыдущим советам тренера следующее утверждение: “Согласно тем данным, что у меня были, я не имела ни малейшего понятия о ваших ожиданиях. Расскажите мне подробно, чего вы хотели, и я внесу необходимые коррективы”.
- Избегайте извинений, которые ставят вас ниже того, перед кем вы извиняетесь. Всегда действуйте с позиции равенства, независимо от положения человека, с которым вы имеете дело. Он или она вполне могут занимать более высокое положение чем вы, но это отнюдь не делает их *лучше* вас.

Ошибка 61

Употреблять преуменьшающие слова

Хотя женщины и не монополизировали рынок преуменьшающих слов, мы используем их гораздо чаще, чем мужчины. Я имею в виду слова, которые нивелируют значение того или иного события в нашей жизни. Семнадцатилетняя дочь моей кузины недавно продемонстрировала, что они усваиваются нами еще в далеком

детстве как ответ на замечание: “Не выпендривайся и не хвастайся”. Вот как это было.

Во время одного из семейных торжеств ее дедушка с гордостью объявил, что она получила несколько наград за учебу. Когда я поздравила ее и поинтересовалась, что это за награды, она ответила: “О, это *просто* Золотая медаль штата”. Я, конечно, не имела ни малейшего понятия, что это за награды, но я знала, что девочке пришлось очень и очень потрудиться, чтобы заслужить их. Сказав же слово *просто*, она значительно уменьшила важность своего признания другими людьми.

К сожалению, многие взрослые женщины также преуменьшают свои успехи в работе. Зачастую они приписывают их чему угодно, только не собственному таланту или упорному труду. В ответ на поздравления или похвалу, они могут сказать: “Это такой пустяк” — или: “Мне просто повезло”. Произнесите *эти* фразы несколько раз, и вы сами поверите им.

Советы тренера

- Потренируйтесь говорить: “Спасибо. Мне очень приятно, что все получилось именно так, как я хотела”. Повторяйте это снова и снова, пока ваш язык не станет повторять это сам в ответ на комплимент.
- Объективно описывайте ваши достижения, не используя оценочных суждений. Избегайте произносить фразы: “Это было только...”, “Я просто...” или “Я сама удивляюсь...”
- Если хотите быть скромной, лучше скажите: “Спасибо. Я очень горжусь тем, чего достигла, и хочу поблагодарить всех, кто помогал мне в работе”.

Ошибка 62

Употреблять оценочные суждения

Помимо всего прочего, свою боязнь показаться излишне резкими женщины прячут также за оценочными словами и выражениями. Эти специальные слова призваны смягчить или сгладить наши утверждения. К ним относятся и комментарии вроде:

“Это похоже на...”

“Мы сделали что-то типа...”

“Возможно, нам следует...”

“Может быть, было бы лучше ...”

“Мы могли бы...”

Фу! Лично меня подобные выражения просто с ума сводят. Подобные комментарии только заставляют людей думать или спрашивать:

“Ну, и на что же это похоже?”

“Так что же в результате вы сделали?”

“Так следует нам или не следует?”

“Было бы лучше или нет?”

“Можем мы или все же не можем?”

Советы тренера

- Высказывайтесь ясно и определенно. Это не означает говорить категорически — просто прямо и без экивоков.
- В то же время подобные слова действительно иногда помогают смягчить слишком категоричные высказывания. Например: “Мне кажется, что мы должны действовать, а не ждать. Любопытно услышать, что об этом думают другие”.

- Если вы не вполне уверены, четко излагайте ваши доводы: “Факты, которыми я располагаю, убеждают меня, что нам не следует торопиться. Мне нужно больше данных, чтобы принять окончательное решение”. Это будет понятнее, чем говорить двусмысленно.

Ошибка 63

Не отвечать на вопросы

Нежелание отвечать на вопросы может включать в себя увиливание, но обычно не ограничивается им. Представьте такой разговор между первым вице-президентом фирмы и одним из его прямых подчиненных.

ВП: “Как вы думаете, следует ли нам сказать акционерам о грядущих в четвертом квартале убытках или подождать, когда у нас на руках будут точные цифры?”

ПП: “Ну, мы могли бы сказать им сейчас, при подготовке финансового плана на четвертый квартал. С другой стороны, если мы подождем, то сможем подтвердить свои прогнозы точными цифрами. Если сказать им сейчас, нам придется отвечать на уйму вопросов, на которые у нас пока нет ответов. А если мы подождем, может показаться, что мы хотим что-то утаить. Как ни крути, у обоих вариантов есть свои плюсы и минусы”.

Знаете что? Вице-президент и так знает все плюсы и минусы. Он не хочет о них слышать, поскольку может назвать их не хуже вас. Что он действительно хочет получить, так это четкий ответ. А как можно охарактеризовать ответ подчиненного? Мои клиенты из Индонезии, которые независимо от пола общаются в типично женской манере, называют это *база-бази* — “нерешительностью”.

Женщины часто делают ошибку, полагая что могут позволить себе такую роскошь, как рассуждения вслух при ответе на сложные вопросы. Они верят, что перебирать все возможные варианты — это лучшее и самое правильное, что можно сделать. Проблема в том, что человек, который задал им вопрос, при этом остается без ответа. Если вы хотите знать мое мнение, я скажу, что для женщин это еще один способ избежать спора и остаться в зоне комфорта. Один из моих коллег называет это “сливаться с рельефом”. Как бы то ни было, едва ли не лучшая возможность заявить о себе появляется у вас тогда, когда вы отвечаете на прямой вопрос.

Советы тренера

- Всегда отвечайте прямо на поставленный вам вопрос. Как и в школе, в жизни есть только четыре вида вопросов: да-нет, или-или, в форме таблицы и эссе. Вопрос, приведенный выше был из раздела “или-или”: *Дать информацию сейчас или подождать?* В ответе вы должны выбрать одно или другое либо предложить свой собственный третий вариант. В данном случае вы можете сказать так: “Ни то, ни другое. Я думаю, нам следует подождать, пока результаты не скажут сами за себя, когда будут представлены финансовые отчеты”.
- Неспособность прямо и четко отвечать на вопросы может идти от желания дать законченный или правильный ответ. Я часто слышу, как люди отвечают на однозначный вопрос: “Но я не могу сказать вам ни да, ни нет”. Конечно же, можете. Для этого вам просто нужно рискнуть и взять на себя ответственность. Поверьте: уж лучше ошибиться при выборе ответа, чем звучать невыразительно и нерешительно.

- Старайтесь организовать свои мысли в соответствии с законами логики. Том Хеншель, президент компании *Essential Communications*, обучает своих клиентов мысленно “раскладывать” вопросы на главную мысль и две-три вспомогательные. Используя эту модель, подходящий ответ на приведенный выше вопрос будет звучать так: “Я предлагаю поделиться информацией сейчас. Я советую это по двум причинам. Во-первых, я считаю, что лучше ошибиться в цифрах, чем быть обвиненным в утаивании данных. Во-вторых, мы уверены, что потери будут, но если мы ошибаемся, и их не будет, то люди вздохнут с облегчением, и мы ничего не потеряем”.
- Отвечая на развернутые вопросы, используйте числители, чтобы упорядочить и выразить свои мысли: “У меня есть три идеи...”, или “У нас есть два пути...”.
- Поучитесь импровизировать. Чтобы успешно отвечать на прямые вопросы, вы должны уметь думать и принимать решения на ходу. Освоенная вами техника импровизации принесет вам немало пользы в самых различных ситуациях.

Ошибка 64

Говорить слишком быстро

Женщины особенно часто страдают от такого поведения, которое Аллен Вайнер называет *перегазированием* (подробнее см. ошибку 76). Проблема в том, что многие из нас боятся говорить слишком много, отнимая у слушателей время. Вот мы и стараемся говорить как можно быстрее, чтобы успеть высказаться, пока нас не перебили. Мы заводимся и тараторим как герои рекламных роликов. Мы забываем, что возможность говорить столько, сколько мы хотим, является таким же нашим правом, как

защита личного пространства. К сожалению, мы слишком редко говорим себе: “Я имею право на то, чтобы меня увидели и услышали”.

Поскольку ваш авторитет во многом зависит от того, как вы звучите, от вашей речи должно веять уверенностью, надежностью и глубиной мысли. Если же говорить слишком быстро, то заслужить доверие окружающих вам будет трудно. Люди могут посчитать, что ваше послание не имеет особой важности и не стоит времени, которое вы у них забираете. Когда вы говорите слишком быстро, складывается впечатление, что ваша идея недостаточно продумана и проработана. Такая трактовка может, в свою очередь, вызвать сомнения относительно достоверности ваших слов.

Советы тренера

- Потренируйтесь говорить с умеренной скоростью. Можете потренироваться говорить под музыку, если, конечно, это не будет композиция в стиле рэп.
- Вступите в общество любителей и знатоков тостов. Эти группы, которые можно встретить в большинстве городов США, позволяют людям разных профессий встречаться за обедом и практиковаться в публичных выступлениях. В конце каждой встречи члены общества предоставляют отзывы друг о друге. Это один из наилучших способов не просто научиться беседовать, но и выступать перед аудиторией. Найти необходимую контактную информацию вы сможете в главе 9.
- Попросите подругу или коллегу незаметно подавать вам знак, когда ваша речь начинает излишне ускоряться.
- Повторяйте про себя, что вы имеете право говорить столько, сколько вам нужно для выражения своей мысли (конечно, с учетом предыдущих советов).

Ошибка 65

Не уметь пользоваться профессиональным жаргоном

Любое дело или профессия имеют свой язык и жаргон. Мы можем шутить по поводу фраз: “Оставайся на экране его радара”, “Пробей по базе” или “Пиши мне на мыло”, — но если мы не владеем профессиональным жаргоном, это указывает на нехватку компетентности. Чтобы произвести впечатление на клиентов и коллег, вы должны не только знать свое дело, но и владеть уникальным языком вашей отрасли или компании. Женщины часто думают, что если они хорошо знают свой *кусок* работы, то уже одно это делает их авторитетными. Увы, это ошибка.

Одна женщина, с которой я работала, удивлялась, почему ее всегда обходили с повышением. При этом она постоянно получала хорошие отзывы о своей деятельности, и ее часто хвалили за мастерство и вклад в общее дело. Стремясь определить людей с высоким потенциалом, ее компания регулярно проводила аттестации для сотрудников разных уровней. При этом каждая из них предусматривала несколько тестов и беседу с психологом организации. Однако для этой женщины результат всегда был один и тот же. О ней писали, что она умна, хорошо решает проблемы и может быть менеджером, но не умеет говорить о бизнесе, не связанном с ее обязанностями.

Вы знаете, что означает доход на инвестиции, чистая прибыль и показатели эффективности вашей компании? Если нет, самое время это узнать.

Советы тренера

- Читайте газеты и журналы по вашей сфере деятельности, а также солидные деловые издания наподобие *Wall Street Journal*. Это не только даст вам информацию, которая будет полезна в работе, но и поможет освоить общий язык бизнеса.
- Попросите опытного сотрудника объяснить вам значение основных понятий, принятых в вашей фирме.
- Подпишитесь на профессиональный журнал или информационный бюллетень компании. Не забудьте также о приложениях и электронной рассылке.
- Пройдите обучение на бухгалтерских курсах для сотрудников, не связанных с финансами.
- Плотнее займитесь своими собственными финансами и бюджетом.
- Время от времени посещайте собрания вашего профсоюза.
- Интересуйтесь новейшими тенденциями и методиками в вашем бизнесе.

Ошибка 66

Употреблять в речи слова-паразиты

Это характерные для нас словечки и фразы, которые мы произносим только для того, чтобы заполнить паузы. Когда подобные словечки внедряются в нашу речь, она начинает звучать неуверенно и нерешительно. Их примерами могут быть междометия *ага!* или *ну-ну!* и даже целые фразы вроде: *понимаете, что я имею в виду* или *видите ли*. Любые не несущие информационной нагрузки звуки, которыми вы пытаетесь заполнить паузы,

становятся словами-паразитами, отвлекающими от вашего послания.

Если бы записать все слова, который вы произносите — *как это, ну, значит* — вы бы сами — *типа, как бы* — не поняли, о чем хотели сказать. Понимаете, что я имею в виду? Чтобы ваша речь звучала убедительно, вам придется самым решительным образом избавиться от вредной привычки употреблять такие слова. Для этого вам, прежде всего, нужно осознать проблему. Как только вы начнете следить за своей речью, вы поймете, что нужно в ней изменить и какие принять для этого меры.

Советы тренера

- Попросите коллегу, которой или которому доверяете, обращать внимание на ваши слова-паразиты.
- Попросите ваших друзей или коллег указывать на ваши ошибки. Например, пусть они щелкают пальцами всякий раз, как вы произносите слово-паразит (только не во время вашего выступления на важном собрании).
- Попросите о подобной услуге и отзыве об особенностях вашей речи людей вне компании. Чем больше отзывов вы получите, тем быстрее избавитесь от этой вредной привычки.
- Запишите на видео вашу презентацию и прислушайтесь к тому, как вы говорите.
- Поставьте у себя на рабочем столе магнитофон и нажимайте на кнопку “запись” перед тем, как отвечать на телефонный звонок или набирать номер. Позже прослушайте пленку и подсчитывайте количество употребленных слов-паразитов.

- Научитесь спокойно реагировать на тишину, не заполняя пауз — это может стать очень эффективным инструментом вашего общения.

Ошибка 67

Выражаться туманно

Очередным способом, которым женщины маскируют свою боязнь говорить прямо, является употребление в разговоре завуалированных, нечетких фраз. Чтобы вам было понятнее, о чем идет речь, я сравню такие фразы (от которых так и веет нерешительностью) с нормальным языком.

Туманные фразы	Более уверенные утверждения
“Мне кажется, нам стоит...”	“Я убеждена, что лучше было бы...”
“Я, возможно...”	“Я намерена...”
“Вы не могли бы учесть...”	“Я бы советовала вам...”
“Как бы вы себя чувствовали, если бы мы...”	“Что вы подумаете, если мы...”
“Некоторые могут возразить...”	“Наши противники скажут...”
“Я думаю, что мы...”	“Я предлагаю, чтобы мы...”

Теперь вам ясно, о чем я говорю. Обе колонки содержат одни и те же сообщения, но те, что справа, звучат более уверенно. Они более четко отражают отношение их автора к предмету обсуждения и его желание быть замеченным. Вы можете подумать, что я просто навожу тень на плетень, но это не так. Наш язык на самом деле способен передавать скрытые послания о нас, наших ценностях и намерениях.

Советы тренера

- Почаще употребляйте в речи утверждения, которые начинались бы с местоимения *Я*. Например: *Я думаю, Я уверена, Я предлагаю, Я намерена, Я бы хотела* или даже *Я чувствую*.
- Не бойтесь излагать свои мысли более решительно.
- Развивайте ваш словарный запас, читая книги и статьи, посвященные известным деловым людям.
- Когда пишете письма или сообщения по электронной почте, перечитывайте их и редактируйте, чтобы отточить письменный слог.
- Не отказывайтесь полностью от общих фраз — просто ограничьте их употребление. Они могут вам пригодиться при проведении консультаций или тренингов для сотрудников.

Ошибка 68

Использовать технику сэндвича

Не знаю, кому первому пришла в голову идея давать отзывы, используя технику сэндвича, но она манипулятивна и подрывает вашу способность быть откровенной. Эта модель предполагает, что давая отзыв, вы должны помещать негатив между двумя слоями позитива. Какая ерунда! Это никогда не работает. Это может быть легче для *вас*, но никак не для того, о ком идет речь. Я не хотела приводить пример, поскольку не желаю, чтобы вы даже думали об использовании этой техники, но ради чистоты эксперимента все же решилась. Вот как это может звучать.

“Грэг, я бы хотела поговорить о твоей последней работе над проектом Джексона. Мне очень нравится, что ты потратил много времени на построение доверительных отношений с клиентами. Кажется, они это тоже оценили. С другой стороны, я бы хотела, чтобы ты посвятил больше времени исследованию, необходимому, чтобы сделать им конкретное предложение. При этом я не могу не отметить твои успехи в удовлетворении пожеланий клиентов”.

Так что же теперь делать Грэгу? Он явно будет теряться в догадках о том, насколько хорошо сработал. Даже если последнее послание было положительным, он почти наверняка сосредоточится на среднем, более критическом. Помогает ли эта техника донести ваши ожидания и поощрить определенные действия? Нет. Гораздо более эффективным способом сделать это является разделение позитива и негатива. Конечно, давать критические отзывы об окружающих нелегко, какими бы квалифицированными или опытными вы ни были. Это является одной из причин того, почему я обычно использую в таких случаях правило семи к одному (см. советы тренера).

Женщины совсем не любят быть разносчиками плохих новостей. Большинство из нас избегают этого как трехкилограммового торта. Однако чтобы ваши отзывы были эффективными, они должны быть специфичными, касаться поведения и направляться на позитивный результат. Поэтому лучше всего было бы сказать Грэгу так.

“Грэг, я бы хотела дать тебе небольшой отзыв о проекте Джексона. Мне кажется, что исследование, которое ты представил, было не очень хорошо подготовлено, и у клиента осталось много вопросов [специфика]. На будущее я бы хотела,

чтобы ты подготовил более подробный обзор деятельности конкурентов и предлагаемых нами преимуществ [поведение]. Это поможет клиенту сделать продуманный выбор за более короткий период времени [позитивный результат]”.

Советы тренера

- Давать критические отзывы гораздо легче, если пользоваться правилом семи к одному. Со временем вы научитесь давать семь положительных оценок против одной отрицательной. Это поможет вашему собеседнику слышать конструктивные предложения, а не считать вас мелочной и придирчивой.
- Когда вы даете положительные отзывы, следите, чтобы в них не было *скрытой критики*. Ваши комплименты не должны напоминать сомнительные комплименты вашей свекрови: “Обед сегодня был просто великолепен. Он был на-мно-го лучше последних трех обедов, которые ты приготовила для нас”.
- Не забывайте, что объективный отзыв должен быть одновременно и положительным, и отрицательным.
- Давать прямой отзыв легче, используя модель, которая называется ООПП.

О Опишите ситуацию, о которой говорите.

Фрэнк, я бы хотела поговорить с тобой об одном случае, который произошел на прошлой неделе, когда мы вместе работали над проектом.

О Объясните в поведенческих терминах, как вы видите ситуацию и вытяните из другого человека его или ее мнение.

Я чувствовала, что большая часть работы ложится на мои плечи, потому что ты приходил поздно и

уходил рано четыре из пяти дней в неделю. И я хотела бы услышать, как ты видишь эту ситуацию.

П Покажите, что вы слышали сказанное, и дайте понять, чего вы ожидаете.

Я понимаю, что у тебя были семейные проблемы, и если бы я знала об этом раньше, я бы могла действовать иначе или попросить поработать со мной другого человека. В будущем было бы очень хорошо, если бы ты ставил меня в известность, когда не можешь уделить проекту, над которым мы вместе работаем, 100% внимания.

П Продемонстрируйте, как желаемое поведение связано с последствиями (положительными или отрицательными, в зависимости от серьезности проблемы).

Спасибо за то, что выслушал меня. Если мы найдем пути для лучшего взаимопонимания, мы сможем принести больше пользы нашим клиентам.

Ошибка 69

Разговаривать слишком мягко и тихо

Когда мне было четырнадцать лет, я работала в химчистке, хозяйка которой страдала от частых мигреней. Если вам доводилось бывать в химчистке в полдень буднего дня, вы знаете, какой там стоит шум от различных машин и гладильного оборудования. Поэтому я очень громко говорила с людьми, которые работали буквально в метре от меня, а хозяйка выходила и шептала мне на ухо: “Разве вы не знаете, что юные леди не должны громко разговаривать?” С тех пор прошло много лет, а я все следила за собой, боясь, что мой голос будет звучать не как у леди. Только три десятилетия спустя я поняла,

что у этой женщины просто болела голова, поэтому она хотела, чтобы я говорила потише. Интересно, а скольким еще молодым женщинам делали то же самое замечание по сходной причине?

Громкость нашего голоса это еще один способ повлиять на мнение других людей о нас. Поэтому многие женщины предпочитают иметь мягкий голос. Однако когда мы говорим мягко и тихо, наша речь звучит неуверенно и нечетко. Громкость также влияет на язык жестов. Чем громче вы говорите, тем энергичнее должны жестиковать. Подходящая громкость голоса в сочетании с выразительными жестами поможет вам выглядеть опытнее и авторитетнее.

Советы тренера

- Когда вы выступаете перед группой, представляйте, что самый дальний от вас человек имеет проблемы со слухом, и говорите настолько громко, чтобы он мог вас услышать.
- Запишитесь на занятия по актерскому мастерству или пению, чтобы научиться эффективно управлять своим голосом.
- Если люди часто просят вас повторить сказанное или говорить громче, сделайте необходимые выводы.
- Сделайте видеозапись своего выступления, презентации или просто обсуждения на собрании. Если вас слышно плохо, а всех остальных хорошо — это еще один показатель того, что вам необходимо поработать над громкостью голоса.
- Внимательно прослушивайте ваши записи на автоответчике. Объективно оценивайте свой голос с точки зрения тех, кто вам позвонит. Тренируйтесь оставлять

сообщения, от которых веет уверенностью — иногда это улучшает мнение о вас других людей.

- Представляйте своих слушателей в роли покупателей. Ваш голос должен заставить их удобно откинуться на спинку кресла. Если им приходится наклоняться вперед, чтобы услышать вас, то вы плохо заботитесь о своих покупателях.

Ошибка 70

Говорить писклявым голосом

Почему одна женщина разговаривает с другой нормальным голосом, но когда в комнату входит мужчина, она вдруг переходит на писк? У мужчин же вы такое встретите редко. Проблема здесь в том, что, когда голос женщины начинает звучать выше и тоньше, он напоминает голос маленькой девочки. А как звучит голос маленькой девочки? Застенчиво, жеманно, мило, но совсем не авторитетно. Вероятно, некоторые женщины как раз и *хотят*, чтобы их голос давал подобный эффект.

И снова повторяюсь, люди обычно реагируют не только на содержание вашей речи, но и на ее звучание. Сообщения, сделанные тонким голоском, звучат типично по-женски и обычно игнорируются. Почему в течение стольких лет дикторами на радио были мужчины? Мужские голоса доминируют в вечерних новостях и до наших дней — потому что это голоса авторитета.

Хотя я не могу сказать вам, почему так происходит, я знаю, что более низкий голос обычно вызывает больше внимания и уважения. По мере того как тембр повышается, доверие к его обладателю падает. Возможно, это просто закреплено в нашей ментальности, поскольку низкие голоса свойственны мужчинам, которых мы склонны

считать более авторитетными. При этом мужчины с высокими голосами сталкиваются с той же проблемой, что и женщины. Например, Росс Перо, обладавший тщедушной фигурой и высоким голосом, не свойственным большинству мужчин, не смог добиться успеха на политической арене. (Росс Перо — американский миллиардер и политик, правый популист, кандидат в президенты США 1992 (12%) и 1996 (8% голосов) года — *Примеч. ред.*).

Советы тренера

- Просыпаясь каждое утро, поднимайте шум. Можете говорить и петь все, что хотите, главное погромче. Вы заметите, что это ваш естественный, неограниченный тон голоса, который вам следует поддерживать в течение всего рабочего дня.
- Запишитесь на занятия хора и выясните тембр и возможности своего голоса. Вряд ли вы сможете долго петь во время пения.
- Следите за своим дыханием и не забывайте расслаблять во время разговора мышцы шеи и плеч. Тембр голоса часто повышается из-за давления на голосовые связки и ограниченности пространства для их работы.
- Представляйте, что у вас широкое горло и мощная грудная клетка. Представляйте, что ваш голос идет глубоко изнутри вашего тела. Откажитесь от любых представлений о вашем голосе как о слабом и неуверенном.

Ошибка 71

Затягивать сообщение на автоответчике

Мы часто шутили, что моя свекровь не умела прощаться. Она никак не могла закончить телефонный раз-

говор даже после того, как мы давно обсудили все интересовавшие нас вопросы. То же самое происходит со многими женщинами, когда они оставляют сообщение на автоответчике. Независимо от того, насколько кратким и четким было его начало, заканчивается оно примерно так: “Хорошо, похоже, это все, что я хотела сказать. Да, еще одно: позвони, если у тебя будут вопросы. Ну, я думаю, теперь точно все. Ладно. Пока”. Затягивая сообщение, вы сводите на нет первую (и наиболее важную) его часть. Таким образом, вы часто создаете впечатление о себе, как о нерешительном и неуверенном человеке.

Однажды я работала с клиенткой, которая пожаловалась мне, что люди оставляют на ее автоответчике грубые и отрывистые сообщения. При этом она не могла понять, как на них отвечать. Я попросила сохранить некоторые из них для меня, чтобы можно было прослушать их вместе. Я также попросила сохранить несколько ее собственных сообщений голосовой почты, попросив надежных коллег передать их обратно. Когда мы прослушали обе серии, сразу стало ясно, что проблемы были вызваны посланиями, которые оставляли мужчины. Они не были грубыми или отрывочными; они были просто краткими. С другой стороны, ее собственные послания содержали намного больше слов, чем нужно, ведь она рассуждала вслух, припоминая все, что хотела сказать. Они звучали мягче, чем у других, потому что *действительно* были мягче. Да, увеличение количества слов помогает смягчить послания, зато уменьшение позволяет их лучше запомнить.

Советы тренера

- Большинство автоответчиков и систем голосовой почты позволяют своим пользователям предварительно про-

слушать их текст. Чтобы выяснить, не затянуты ли ваши послания, прослушивайте их перед тем, как отсылать.

- Заранее составляйте в голове план того, что вы хотите сообщить, и когда он будет выполнен, закругляйтесь (этот совет очень бы подошел моей свекрови).
- Если вы обнаруживаете, что ошиблись номером, не растекайтесь мыслию по древу. Извиняйтесь или не говорите ничего и сразу же вешайте трубку.
- Заготовьте стандартную концовку телефонного разговора, сообщения голосовой почты и т.д. Например, очень хорошо срабатывает фраза: “Позвоните мне, если появятся вопросы”, — после которой нужно сразу же отключаться.

Ошибка 72

Не уметь остановиться и помолчать перед ответом

Я уверена, что вам знаком термин “затянувшаяся пауза”. Это короткий период времени, который заставляет других обратить внимание на то, что вы размышляете над ответом. В своем желании угодить другим и не зная слишком много времени вы можете ответить на вопрос слишком быстро, не дав себе возможности подумать. В самом деле, долгая пауза перед ответом является очень мощным орудием в вашем арсенале ведения беседы. Вспомните поговорку: слово — серебро, молчание — золото.

Паузы могут служить нескольким целям. Они придают вашим словам более глубокий смысл и вызывают у слушателей интерес к ним. Иногда они создают у окружающих впечатление о вас как об уверенном в себе чело-

веке. Кроме того, молчание дает вам время, чтобы привести мысли в порядок.

Советы тренера

- Начните считать до трех перед тем, как ответить на вопрос, даже если ответ вертится у вас на кончике языка.
- Во время паузы спрашивайте себя, какова главная идея того, что вы собираетесь сказать. Излагайте эту идею в первом же произнесенном вами предложении.
- Засекайте по наручным или настенным часам паузу длиной в 3 секунды. В разгар беседы она может показаться вам вечностью, но потом вы поймете, что это не так, и оцените ее пользу.

Глава 7

Ваш облик

Когда я провожу свои занятия, то обычно начинаю с тех моделей поведения, которые можно легко узнать и изменить. Это позволяет клиентам быстрее добиваться успеха, поскольку окружающие видят, как они стремятся изменить себя. Данная глава посвящена вещам, которые вы можете делать неосознанно, по привычке, но из-за которых вы выглядите менее компетентными, чем являетесь на самом деле. Не обманывайтесь кажущейся простотой некоторых приведенных в ней ошибок. Немногие женщины совершают только одну из них, тогда как несколько ошибок *значительно* снижают их шансы попасть в число компетентных сотрудников.

Давайте начнем с того, что развеем миф о мобильности карьеры. Неправда, что повышениями и перспективными заданиями вознаграждают самых лучших и способных. Быстрее всех по карьерной лестнице продвигаются те, кто обладает высоким уровнем компетентности, выглядит и звучит как профессионал. При этом компетентность — это только составная часть успеха. Она лишь открывает перед вами двери. От вас ожидают компетентности, но сама по себе она не может двигать вашу карьеру вперед.

Исследования показывают, что доверие к вам людей на 55 процентов зависит от того, как вы выглядите. Ваша манера говорить прибавляет еще 38 процентов. И только на *7 процентов* доверие к вам зависит от самого содержания речи. Если вы не выглядите подходящим образом, в вас не признают профессионала, каким бы умным и образованным вы ни были. К счастью, производить на людей надлежащее впечатление довольно легко.

Ошибка 73

Улыбаться не к месту

Однажды на семинаре “Навыки лидерства для женщин” мы с моими клиентками дошли до вопроса о том, как заставить людей принимать вас всерьез. Руку подняла миниатюрная азиатка, инженер из лаборатории *Jet Propulsion* в Пасадене, Калифорния. Она хотела спросить, почему коллеги мужского пола всегда игнорируют ее предложения по поводу работы компании. Когда она закончила, комнату потряс взрыв хохота. Причина была очевидной: *все время, пока она говорила, на ее лице была широкая (и совершенно неуместная) улыбка.*

Проблема в том, что девочек с раннего детства приучают улыбаться больше, чем мальчиков. Родители больше улыбаются маленьким девочкам, чем маленьким мальчикам. Когда не улыбаются мальчики, их воспринимают всерьез. Когда же не улыбаются девочки, их начинают спрашивать: “Все ли у тебя в порядке?” Неудивительно, что становясь взрослыми, мы даже не замечаем, что иногда улыбаемся в неподходящее время.

Советы тренера

- Обращайте больше внимания на то, когда вы улыбаетесь. Я всегда советую женщинам “контролировать свою улыбку”.
- Сознательно подстраивайте выражение лица под содержание того или иного сообщения. Конечно, это не означает, что вы должны периодически менять стандартные маски, но ваша мимика должна соответствовать вашим словам.

- Перед тем, как произнести что-нибудь важное, тренируйтесь перед зеркалом. Это поможет вам лучше понять, когда ваша улыбка бывает не к месту.
- Не подавляйте свою улыбку постоянно, ведь она делает вас привлекательнее, а привлекательность — это один из главных факторов успеха.
- Будьте избирательны, определяя, где и как улыбаться. Например, можно улыбнуться, чтобы смягчить сообщение или выразить улыбкой свое сочувствие тому или иному человеку.

Ошибка 74

Занимать слишком мало места

То, как мы используем свободное пространство, отражает нашу решительность и понимание своих прав. Чем больше места вы занимаете, тем больше уверенности демонстрируете окружающим вас людям. В следующий раз, летя на самолете, обратите внимание, как по-разному сидят в креслах мужчины и женщины. Мужчины сразу занимают оба подлокотника, тогда как женщины стараются не занимать слишком много места и предпочитают сидеть, прижав локти к бокам. То же самое можно наблюдать в лифте. Большинство людей, как женщины, так и мужчины, стараются освободить место тем, кто входит. Однако по мере того, как лифт заполняется, именно женщина первой готова сжаться в комочек в уголке, боясь занять слишком много места.

Тот же феномен можно часто наблюдать, когда женщина входит в зал для проведения презентации. Как правило, она старается стоять на одном месте, а двигаться только слегка, в пределах того пространства, которое занимает. Ограничивая свое поле деятельности и мало

жестикулируя, вы производите впечатление излишне скромной и боязливой. О вас начинают думать, как о застенчивом и безынициативном человеке, профессиональный потенциал которого весьма невысок.

Советы тренера

- Во время проведения презентации используйте все отведенное вам пространство, прохаживаясь из стороны в сторону, вперед и назад. Даже выступая на большой сцене, вы должны периодически выходить из-за трибуны, чтобы занять до 75 процентов доступного вам пространства.
- На любом собрании выбирайте такое место, которое позволит вам свободно двигаться. Избегайте места, где вам придется сидеть, прижав локти к бокам. Держите локти на столе и слегка наклоняйтесь в сторону того, кто говорит, чтобы вам было лучше слышно.
- Когда вы выступаете перед группой людей, ставьте ноги на ширину плеч.
- Когда вы сидите, используйте советы тренера к ошибке 75, чтобы казаться более экспансивной и менее скованной.
- Просите радиомикрофон всякий раз, когда он необходим. Он поможет вам двигаться и чувствовать себя более свободно, чем если бы вы говорили в обычный, стационарный.

Ошибка 75

Использовать жесты, которые противоречат вашим словам

Использование жестов проистекает из того, что нам обычно не хватает места. Однако как и все остальные элементы вашей самопрезентации, жесты должны со-

ставлять единое целое с тем, что вы хотите сказать. Если вы хотите обратить на себя внимание, вам просто необходимо поработать над ними. Проблема в том, что большинство женщин никто и никогда не обучал искусству жестикуляции. О причинах этого я могу лишь догадываться. Нас учили сидеть тихо и скромно, сложив руки на коленях. Когда же мы пользовались жестами, нам делали замечания, что мы ведем себя излишне эмоционально. Боясь, что нас назовут невежливыми или эмоциональными, мы выбрали другую крайность — *отказ от жестов*.

Комедийная актриса Джоан Риверс — это пример человека, который занимает слишком много места при помощи жестов, поскольку *хочет* передать сообщение длиною в жизнь. Волосы, макияж и жесты этой женщины подчинены единой цели. Но я не советую вам подражать ей, даже если вы очень любите комедию.

С другой стороны, сенатор Хиллари Родман Клинтон использует только те жесты, которые присущи политикам. Она подходит к ним *очень* избирательно, причем часто демонстрирует в своих выступлениях резкие отрывистые движения, подобные ударам в карате. Вам знакомы такие движения. С их помощью она подчеркивает значение той или иной своей фразы. Увы, механические, повторяющиеся жесты только отвлекают внимание от содержания речи.

Жесты должны дополнять ваши слова, а не противоречить им. Женщина, которая справляется с ними действительно хорошо, — это политик и сенатор Элизабет Доул. Грамотная жестикуляция придает ее выступлениям авторитетность, подчеркивает ее элегантность и женственность. В следующий раз, когда увидите ее по телевидению, выключите звук и просто понаблюдайте за

ней. Обратите внимание, что даже без звука она внушает доверие без порывистых жестов Джоан Риверс и отточенных ударов Хиллари Клинтон.

Советы тренера

- Позвольте движениям естественно дополнять ваши слова и выражать вашу внутреннюю сущность.
- Старайтесь уловить момент, когда вы начнете заламывать от волнения руки, и сразу же берите себя в руки.
- Соотносите размах ваших жестов с размерами аудитории. Чем больше группа слушателей, тем более энергичной может быть жестикуляция.
- Перечисляя в своей речи те или иные пункты, показывайте их на пальцах (один, два, три).
- Консультант по проблемам коммуникации Том Хеншель советует своим клиентам использовать жесты, чтобы “сломать силуэт”. Это значит, что, когда вы держите руки по швам или перед собой, ваш силуэт невыразителен. Когда же вы пытаетесь захватить больше пространства, ваши жесты должны выступать за контуры вашего силуэта. Вы можете делать это, сидя за столом на конференции или разговаривая с кем-то в коридоре.
- Вкладывайте в свои жесты больше энергии и наслаждайтесь отвоеванным пространством.

Ошибка 76

Быть излишне или недостаточно оживленной

Хочу рассказать вам об интересной идее моего коллеги Аллена Вайнера, президента *Communications Development Associates* из Вудленд Хиллз, Калифорния. Для

определения оживленности человека он использует термин *газифирование*. Этот термин включает в себя не только жесты, но и выражение лица, скорость речи и другие формы невербального общения. Нам всем доводилось видеть и слышать людей, которые будто перенасыщены углекислым газом. То, как они выглядят и звучат, напоминает бутылку содовой, которую хорошенько взболтали перед тем, как открыть. Могу подтвердить, что такая манера поведения не просто отвлекает, но и вызывает к человеку меньше доверия, чем он заслуживает. При этом я утверждаю, что женщин можно назвать *перегазифованными* гораздо чаще, чем мужчин. Проблема в том, что мы с вами чувствуем себя обязанными осчастливить других людей. Как результат, мы выходим за рамки, вкладывая больше вербальной и невербальной энергии во все, что делаем.

С другой стороны, если женщине ранее внушили, что она слишком оживленная или эмоциональная, она может впасть в другую крайность. В этом случае она специально будет вести себя так, чтобы не привлекать к себе внимания других людей. Ее характерными чертами, почти наверняка, станут вялость, замкнутость и депрессия.

Актрисы Кэрол Бернетт и Джули Эндрюс являются подругами и часто выступают на одной сцене. В этом случае в глаза бросается контраст между излишней оживленностью первой и холодностью второй. Еще в самом начале своей карьеры Бернетт отличалась преувеличенной жестикуляцией и мимикой, которые помогли ей стать популярной комедийной актрисой. По сравнению с ней Эндрюс — менее оживленная, более сдержанная и даже скромная леди. Увы, я не могу посоветовать современной деловой женщине ни один из этих типов поведения.

Советы тренера

- Если вас воспринимают как недостаточно энергичного человека, попытайтесь говорить громче. Это естественный способ выглядеть более оживленной.
- Излишняя оживленность может быть результатом волнения. В этом случае практикуйте глубокое дыхание и другие техники, чтобы успокоиться.
- Сознательно поддерживайте равновесие между оживлением и апатией. Один из методов — это наблюдать за своим поведением в видеозаписи с выключенным звуком. Подумайте: если бы вы наблюдали за мероприятием со стороны, как бы вы оценили женщину, которую видите?

Ошибка 77

Наклонять голову

Возможно, вы не обращали на это внимания, но женщины склоняют голову гораздо чаще мужчин. Этот жест смягчает наше сообщение. Наклон головы почти всегда подразумевает сомнение, показывает, что мы готовы слушать, и поощряет других к ответу. В некоторых случаях он бывает оправдан и весьма полезен. Однако когда вы пытаетесь сделать заявление, он может быть воспринят как признак неуверенности, даже если вы абсолютно убеждены в своих словах. Наклон головы — это еще один способ, которым женщины пытаются изложить свою позицию, не показавшись излишне напористыми.

Лучше всего это заметно на телевидении, когда у людей берут интервью. Конечно, в утренних воскресных программах вы не увидите лишних движений головой ни у ведущих, ни у гостей студии. В них обычно затрагиваются темы национального и международного значения,

и их участники хотят внушить серьезное отношение к предмету.

Гораздо интереснее наблюдать, как берут интервью опытные журналисты вроде Фила Донахью. Когда они хотят, чтобы их гость действительно раскрылся, они с большим успехом пользуются наклонами головы. Они могут задавать самые личные вопросы, и им отвечают. Ведь когда они качают головой, это заставляет людей думать, что хозяевам студии действительно интересны их идеи и слова.

Таким образом, я вовсе не хочу сказать, что вы должны совсем отказаться от этого жеста. Вам просто следует научиться различать, когда его стоит использовать для смягчения сообщения в сложных ситуациях, а когда нет. Ведь далеко не каждая фраза нуждается в смягчении.

Советы тренера

- Когда вы представляете серьезное сообщение, старайтесь избегать движений головой. Смотрите прямо в глаза человеку, с которым беседуете, или в объектив телекамеры.
- Используйте движения головой с пользой для себя — чтобы показать, что вы слушаете, и хотите, чтобы человек перед вами раскрылся. Наклон головы демонстрирует ваше сочувствие и понимание других.
- Наклон головы также может быть использован, чтобы нарушить затянувшиеся молчание. Им вы словно подаете собеседнику знак: “Пожалуйста, говорите, я внимательно вас слушаю”.

Ошибка 78

Делать неподходящий макияж

Макияж — это необычайно тонкий момент. С одной стороны, не существует закона, по которому деловая женщина должна быть накрашена только одним определенным образом, а не другим. С другой же стороны, приходиться на работу со слишком ярким или невыразительным макияжем одинаково плохо. Однажды я спросила у начальника моей клиентки, научной сотрудницы, что она должна сделать, чтобы получить долгожданное повышение. Он вдумчиво объяснил, что ей следует предлагать больше идей на собраниях и уверенней отстаивать интересы своих подчиненных. Затем последовала неловкая пауза, и мне показалось, что ему есть, что добавить. Наконец, он смущенно произнес: “Возможно, ей следует делать макияж”. Вы можете расценить этот комментарий как еще одно утверждение сексистского толка. В то же время, он проливает свет на то, чего люди ожидают от вас на пути к верхней ступеньке карьерной лестницы.

Однажды я делала покупки в Палм Спрингз, Калифорния, и заметила необыкновенно ярко накрашенную женщину. Я сказала подруге: “Она выглядит как карикатура на Тэмми Бэккер”. (Стюардесса Тэмми Фей Бэккер прославилась тем, что обвинила Арнольда Шварценеггера в отцовстве ее ребенка. — *Примеч. ред.*). Тут к ней подошел Джим Бэккер, ее муж, и я поняла, что это *действительно* Тэмми. В бизнесе подобная “боевая раскраска” просто недопустима. Макияж — это такой же аксессуар, как ювелирное изделие или шарф. Люди обращают на него внимание и основывают на нем свое представление о вас. Таким образом, если вы используете очень мало или очень много косметики, это уменьшает доверие к вам.

Советы тренера

- Пойдите в крупный магазин косметики в центре города и попросите консультанта (чей макияж вам понравится) помочь вам в выборе оттенков.
- Попросите у хорошей подруги или коллеги, которая умело пользуется косметикой, рассказать вам, что она думает о вашем макияже.
- Если вы раньше не пользовались косметикой, начинайте пользоваться ей понемногу, прислушиваясь к советам подруг или консультанта.
- Обратитесь в фирмы *Mary Kay* или *Avon* за консультацией специалиста.
- Попробуйте, стоя спиной к зеркалу, быстро обернуться и взглянуть на свое лицо. Что вы заметили в первую очередь? Это скорее всего место, на которое следует наложить больше или меньше макияжа.

Ошибка 79

Делать неправильную прическу

Очередной проблемой могут быть наши волосы. Мы не можем жить без них, но иногда не можем жить с ними. Кто из женщин не страдал от плохой стрижки, неподходящего цвета волос или просто плохого состояния прически в тот или иной день? Как ни странно, но наиболее распространенной ошибкой, которую делают женщины, является ношение слишком длинных волос. Одна из консультантов в нашем офисе рассказала мне историю о том, как она получила докторскую степень в сфере организационного развития. После этого радостного события она спросила одного из руководителей больницы,

где работала, что нужно сделать, чтобы получить повышение. Посмотрев на ее красивые, слегка рыжеватые волосы до талии, он ответил: “Перестаньте выглядеть как Алиса в Стране Чудес”.

Вам, как и мне, может не нравиться подобный отзыв, но выводы из него все же стоит сделать. В мужском обществе длинные волосы подчеркивают женственность, но умаляют ваш авторитет. Мы не знаем, получила ли эта женщина повышение, укоротив волосы, но даже сама она признала, что люди стали относиться к ней иначе, когда она подстриглась.

Советы тренера

- Не скупитесь на хорошего парикмахера. Случаи, когда женщинам удавалось найти действительно хорошего мастера в дешевом салоне рядом с домом, крайне редки.
- Длина ваших волос должна быть обратно пропорциональна возрасту. По мере того как вы становитесь старше и поднимаетесь вверх по служебной лестнице, ваши волосы должны постепенно укорачиваться. Более короткие волосы смотрятся не просто профессиональнее, но также не акцентируют внимание на тех чертах лица, которые нам меньше нравятся с возрастом.
- Если вам никак не хочется стричь волосы, закалывайте их вверх, чтобы они зрительно казались короче.
- Как и макияж, волосы — это часть вашего имиджа деловой женщины. Убедитесь, что они подходят другим таким частям.
- Если ваши волосы начинают седеть, выберите для них подходящую краску. Если седые или седеющие волосы у мужчин выглядят благородно, то женщинам редко удастся услышать подобный комплимент.

- “Даже не думайте выглядеть как эстрадная певица. Залитые лаком и покрытые гелем волосы могут быть “эквивалентом” юбки с разрезом до бедра”, — говорит Дженни Брукс, стилист из салона “Овации”, Филадельфия. Взамен она предлагает другой вариант, одновременно изысканный и профессиональный: “Попробуйте носить в волосах гребень... Главное, чтобы внешний вид был продуман во всех деталях”.
- Соотносите свой стиль с требованиями работы. В престижном отеле “Бель Эйр” в Лос-Анджелесе *все* служащие, даже самого низкого ранга, обязаны выглядеть утонченно, но неброско. Они должны соответствовать, но никак не соперничать своим внешним видом с гостями, такими как Мэг Райан, сэр Энтони Хопкинс или Нэнси Рейган. Руководитель отдела кадров, Антуанетт Лара, говорит своим служащим: “Подумайте, какую прическу вы бы сделали на вечеринку в клуб субботним вечером. Собираясь же на работу, сделайте наоборот”.

Ошибка 80

Одеваться неподобающим образом

В наше время у женщин появилась новая проблема, связанная с тем, как они выглядят на рабочем месте. А ведь когда-то все было предельно просто. Они носили на работу строгие платья или костюмы с юбкой — и никак иначе. Однако после того, как во многих фирмах стала допускаться менее формальная одежда, вроде различных брюк и кофточек, открылась масса возможностей для ошибок. По этому поводу я хочу предложить вашему вниманию такое правило: “Одевайтесь для той работы, которую хотите иметь, а не для той, которая у вас есть”.

Следуйте ему и вы никогда не ошибетесь. Можете забыть на работе о коротких юбках, облегающей, плохо подогнутой или мятой одежде, каблуках-шпильках и нечищенной обуви. Они никогда не помогут вам оказаться там, где вы хотите быть, по крайней мере, в бизнесе. Нравится вам это или нет, но люди замечают не только *стиль* одежды, которую вы носите, но и ее *качество*.

Бывают ли исключения из правил? Конечно, куда ж без них? В одной из брокерских фирм, с которой я работаю, действует очень строгий неписаный закон относительно одежды. Когда на занятиях для женщин из этой компании заходит разговор об одежде, они обязательно вспоминают свою коллегу, нарушающую правила. Я имею в виду, абсолютно *все* правила. На это я отвечаю: “В отличие от нас с вами, она является редким исключением, феноменом”. Так уж получилось, что эта женщина, известная своей эксцентричностью, работает просто великолепно и отдала этой компании много лет. Поэтому и ее одежду, и ее поведение терпят из-за пользы, которую она приносит общему делу. К сожалению, многим из нас такое не под силу, так что не стоит и пытаться быть похожей на нее.

Советы тренера

- Понаблюдайте за успешными женщинами, занимающими высокие посты в вашей организации. *Именно так* вы должны одеваться.
- Даже если в вашей компании принят свободный стиль одежды, старайтесь одеваться немного лучше, чем остальные сотрудники.
- Если вы собираетесь проводить презентацию, оденьтесь соответственно. Вы никогда не ошибетесь, если наденете в подобной ситуации строгое платье или костюм.

- Зайдите в отдел одежды для деловых женщин в крупном универмаге и попросите совета у консультанта.
- Неизменно рассматривайте покупку одежды как вклад в свое будущее. Выделяйте необходимую сумму денег, чтобы покупать каждый год несколько действительно хороших вещей. Чувствуя себя удобно и профессионально в той или иной одежде, вы станете более уверенной в себе.
- Подбирайте свой гардероб в той цветовой гамме, которая вам больше к лицу. Когда цвета одежды подчеркивают вашу естественную привлекательность, — это может принести вам просто невероятную пользу.

Ошибка 81

Поджимать под себя ногу, когда вы сидите

Вы же понимаете, что я не смогла бы додуматься до этого сама. Об этом мне рассказал Дуг Эндрюс, руководитель Школы бизнеса в университете Южной Калифорнии. Проводя занятия, он имел отличную возможность понаблюдать за поведением студентов как младших, так и старших курсов. Свои наблюдения он описал так: “Женщины часто сидят, поджав под себя ногу”. При этом доктор Эндрюс утверждает, что никогда не замечал ничего подобного за мужчинами. Такое поведение больше подходит маленьким девочкам, а не взрослым работающим женщинам. Не так давно я побывала в антикварном магазине, где меня заинтересовала фотография начала прошлого века, для которой позировала девочка 6-7 лет. Интересно, что одну ногу эта девочка поджала под себя, что придавало ей трогательный и наивный вид.

Вы также можете наблюдать подобный феномен во время просмотра телевизионных ток-шоу. Гостя заходит в студию, садится в кресло напротив ведущей и тут же подгибает одну ногу. Вы могли бы представить в такой позе Била Гейтса, Джорджа Буша или Ричарда Гира? Так делают только гости студии женского пола по причине внутреннего дискомфорта или застенчивости. Конечно, иногда это может выглядеть мило, но никак не профессионально.

Советы тренера

- В принципе, справиться с подобной проблемой довольно просто. Если вы хотите, чтобы вас воспринимали всерьез, сидите, поставив обе ступни на пол и держа колени вместе. В менее формальной обстановке можете скрестить ноги ниже колен. Но *никогда* не сидите, поджав ногу под себя.
- Помните, быть взрослой значит прочно стоять двумя ногами на земле.

Ошибка 82

Прихорашиваться на публике

Когда вы в последний раз видели, чтобы мужчина вынул зеркало и обновил после обеда помаду на губах? А как насчет того, чтобы полировать ногти во время собрания? Даже подумать об этом смешно. Запомните одну простую вещь. Как бы вы ни старались делать это незаметно, ваше прихорашивание на публике замечают и запоминают окружающие.

Другая привычка (часто неосознанная), которая популярна у женщин, — закладывать длинные локоны за

уши. Иногда женщина делает это, наклоняясь для чтения, иногда это невольный кокетливый жест. Представьте себе группу людей, которые “играют” своими волосами. Если вы имеете дело с подростками, тогда все в порядке. Однако для взрослых такое поведение на рабочем месте недопустимо. Закладывая локоны за уши, вы выглядите менее серьезной, чем являетесь на самом деле. Люди обязательно заметят вашу женственность, но вы не покажетесь им человеком, заслуживающим доверия. Поэтому настоящие женщины стараются никогда не прихорашиваться на публике.

Советы тренера

- Никогда не поправляйте волосы и не пользуйтесь помадой на виду у всех. Если же вам просто необходимо сделать это срочно, извинитесь и выйдите в туалет.
- Если вы пошли в туалет попудрить носик, делайте это быстро. Не заставляйте людей ждать вас. Однако лучше всего будет заняться внешностью, когда вы вернетесь к себе в кабинет и никто из посторонних не будет вас видеть.
- Если вы видите свое отражение в зеркале или стеклянной поверхности и замечаете, что что-то не так, не пытайтесь это сразу же поправить. Подождите, пока вы сможете это сделать незаметно от других.
- Не дотрагивайтесь до своих волос без надобности. Повторяйте про себя: “Каждый раз, прикасаясь к волосам, я уменьшаю свой авторитет”.

Ошибка 83

Сидеть на собраниях, спрятав руки под столом

Сидеть в зале во время деловой встречи или собрания — это совсем не то, что сидеть за обеденным столом. Вам отнюдь не нужно следовать усвоенному в детстве правилу, которое запрещает класть локти на стол. Понаблюдайте, как на собраниях сидят ваши коллеги мужского пола. Во время своей речи уверенные в себе мужчины почти всегда опираются локтями или ладонями на стол. Когда они слушают что-то, что их особенно интересует, они сидят, держа локти на столе и подпирая подборок ладонями.

А что делаем *мы*? Мы обычно поступаем так, как нас учили — скромненько сидим, аккуратно сложив ручки на коленях под столом. На самом же деле в этом нет никакого смысла. Помимо соображений удобства, сегодня все исследования показали, что для того, чтобы вас воспринимали всерьез, нужно хоть иногда ставить локти на стол.

Советы тренера

- Во время собраний немного наклоняйтесь вперед, положив предплечья на стол и слегка сцепив пальцы рук. Это не только создаст видимость вашего интереса к беседе, но и даст вам прекрасную возможность жестиковать при необходимости.
- Давайте рассмотрим еще два примера, связанных с поведением во время собраний. Если это возможно, выбирайте место рядом с самым влиятельным человеком в помещении. По необъяснимым пока причинам авторитет этого человека распространяется на всех, кто его окружает. Кроме того, это покажет всем в зале, что вас не пугает сила.

- Не бойтесь сидеть во главе длинного или овального стола. Это же не обеденный стол в честь Дня Благодарения. С этого места вы сможете видеть всех в комнате, а они, что едва ли не более важно, будут видеть вас.

Ошибка 84

Носить очки для чтения на шее

Эта привычка зародилась еще в 1950-е среди библиотекарей. Одного я не пойму: почему именно женщины покупают тонкие цепочки, чтобы вешать очки для чтения на шею? Неужели мы чаще теряем свои очки, чем это делают мужчины, или хотим таким образом привлечь внимание к своему возрасту? Дошло до того, что в некоторых универмагах эти цепочки уже выставлены в витринах как аксессуары.

Приведу вам пример одной 55-летней женщины, посетившей наши семинары по подготовке презентаций. На протяжении всего своего получасового выступления она была занята своими очками, что и зафиксировала видеозапись. Они не просто висели у нее на шее, а постоянно находились у нее в руках, пока она слушала вопросы из зала. Она ни разу их не надела, и я поняла, что на самом деле они ей были не очень нужны.

Рискуя быть обвиненной в неуважении к пожилым людям, я должна заметить, что подчеркивание возраста еще не делает женщину авторитетной. Повторюсь, что седины выглядят благородно только на голове мужчины, но никак не женщины. Я не считаю, что свой возраст нужно скрывать, но заострять на нем внимание вовсе не обязательно.

Советы тренера

- Если вы не уверены, что сможете прочитать свои записи во время презентации, напечатайте их достаточно крупным шрифтом, видимым без очков. Используя презентацию в Power Point, устройте все таким образом, чтобы вам не нужно было все время снимать и надевать очки.
- Если вам необходима моральная поддержка, используйте маркер или ручку. Нет ничего плохого, если вы будете просто держать их в руках, но только не крутите их между пальцами, не стучите ими и не щелкайте. В противном случае вы будете отвлекать внимание слушателей и испортите впечатление от своего выступления.
- Мой офтальмолог научил меня такому фокусу: носить очки с линзами для чтения в нижней части простых. И хотя я ношу контактные линзы, чтобы скрыть сильнейшую близорукость, я надеваю поверх них такие очки, чтобы не делать лишних движений.
- Раз уж мы говорим об очках, учтите, что они могут вам пригодиться для того, чтобы казаться старше, если вы выглядите слишком молодо. Даже если у вас все в порядке со зрением, вы можете носить очки с простыми стеклами, чтобы выглядеть как более серьезный и компетентный сотрудник.

Ошибка 85

Злоупотреблять аксессуарами

Аксессуары могут быть как вашими лучшими друзьями, так и вашими злейшими врагами. Недавно мне довелось наблюдать за ходом видеоконференции, главным докладчиком на которой была бывшая госсекретарь Мадлен Олбрайт. На ней было прекрасно сшитое пла-

тье, соответствовавшее случаю, на котором выделялась огромная брошь. Как по мне, эта деталь сильно отвлекла внимание зрителей. Во время презентации я несколько раз поймала себя на том, что больше интересовалась брошью, чем тем, что говорила ее владелица.

Лично я научилась использовать аксессуары, чтобы не производить на окружающих впечатление излишне серьезного человека. Пытаясь придать своему образу больше легкости, я стала носить занятные брошки. Одна из них, которая часто привлекает внимание, изображает трех женщин с дикими прическами и в ярких платьях, держащих друг друга за руки. Это мой способ сообщить: «Я могу быть серьезной, но я люблю и развлекаться, как любой другой человек». Конечно, если бы мне заявили, что я слишком расположена к забавам, моя тактика была бы совсем другой.

Тщательно подобранные аксессуары дополняют ваш деловой имидж и подчеркивают вашу индивидуальность. Они внушают мысль, что вас можно воспринимать не только по вашим словам и поведению. Но если эти предметы вам не подходят или их слишком много, они могут испортить все впечатление. Аксессуары — это тоже способ заявить о себе, поэтому хорошенько подумайте, что именно вы хотите заявить.

Советы тренера

- Не надевайте на работу длинные серьги. Их размер обязательно должен соответствовать вашему росту и длине волос. По мне, лучше всего носить клипсы диаметром не более двух сантиметров.
- Добавьте в арсенал ваших аксессуаров недорогие жемчужные бусы и серьги, которые никогда не выйдут из моды.

- Пусть аксессуары соответствуют не только вашей одежде, но и тому, что вы собираетесь делать в конкретный день. Например, причудливая брошка может отлично подойти для обычного рабочего дня в офисе, когда вы встречаетесь только с коллегами. Однако она совсем не обязательна, когда вы проводите важную презентацию по стратегическому планированию.
- Помните, что чем больше аудитория, перед которой вы выступаете, тем более заметными могут быть ваши аксессуары. Главное, не допустить ту же ошибку, что и Мадлен Олбрайт.
- Воспользуйтесь предложенным ранее советом по поводу макияжа. Станьте спиной к зеркалу и резко повернитесь. Видите ли вы аксессуары, которые контрастируют с остальными и не соответствуют вашему имиджу деловой женщины? Если да, то подумайте, чем их можно заменить.

Ошибка 86

Не смотреть в глаза

Существует целый ряд факторов, которые мешают людям поддерживать зрительный контакт со своими слушателями. В некоторых культурах смотреть в сторону, когда вы говорите с человеком, который старше и авторитетнее вас, является знаком уважения. Согласно одному из исследований, смотреть людям в глаза избегают жулики и обманщики. Наконец, дети отводят взгляд, когда знают, что провинились, или когда их ругают.

Когда женщина не смотрит в глаза собеседнику, это верный знак того, что ей неловко или она не уверена в себе. Если глаза — это зеркало души, значит, вы должны

использовать их, чтобы люди видели вашу искренность, компетентность и уверенность в себе. Кроме того, вам, в свою очередь, может быть необходимо видеть глаза другого человека. Очень хорошо наблюдать за этим по телевидению, когда хороший ведущий-профессионал проводит интервью. Любой из них отлично владеет искусством зрительного контакта. Обратите внимание, как они смотрят людям в глаза, особенно когда задают трудные вопросы. Опять же заметьте, что когда они чем-то смущены, или кто-то говорит что-то такое, что ослабляет их настороженность, они смотрят в сторону. Интересно также то, что пересекаясь с людьми взглядом, они улавливают ход их мыслей, и основываясь на этом, задают следующий вопрос. Конечно, быть известным телеведущим здорово. Однако вовсе необязательно, чтобы эффективно использовать зрительный контакт.

Советы тренера

- Обратите внимание, как известные актрисы используют в кинофильмах взгляд, чтобы передать некое послание. Запомните то особое поведение, при помощи которого они создают о себе нужное впечатление.
- Если о вас говорят, что вы смущаете людей своим взглядом, меняйте эту привычку. Когда думаете над ответом, старайтесь смотреть немного в сторону или вверх. Это создаст паузу в зрительном контакте, достаточно долгую, чтобы окружающие чувствовали себя комфортно.
- Приветствуя или поздравляя кого-то, обязательно глядите ему или ей в глаза. Таким образом вы сможете стать с этим человеком на одну ступень.

Глава 8

Как вы реагируете

В предыдущих главах мы рассмотрели различные типы поведения, уменьшающие ваш авторитет на рабочем месте. Наконец, в последнем разделе данной книги мы изучим, как вы реагируете на обращение с вами других людей.

К сожалению, многие женщины с детства приучены отвечать на неподобающее обращение вежливо и безропотно. Приведу вам печальный пример. Одна женщина рассказала мне о случае, который произошел с нею в кино, когда ей было около семи или восьми лет. Она и ее старшие кузины привыкли ходить на утренний сеанс и делали это каждую субботу. Но однажды с ней рядом сел какой-то мужчина, который начал к ней приставать. Она подождала несколько минут, а затем сказала кузинам, что хочет пересесть. Причину она при этом не объяснила. Когда они пересели, этот тип пересел следом и снова принялся за свое. Она же продолжала молчать и сидела неподвижно, как статуя. Она позволила этому безобразию длиться до самого конца сеанса.

Возвращаясь к этой истории много лет спустя, она не могла понять, почему не прервала его и не попросила помощи у кузин. Увы, ее реакция оказалась довольно типичной для женщин. Нас не учат защищаться или сердиться, когда люди неуважительно ведут себя по отношению к нам. В моей книге *Women, Anger & Depression* я сравниваю установки относительно гнева, которые дают маленьким мальчикам и маленьким девочкам. В то время, как мальчиков учат самозащите, девочек приучают подставлять обидчикам другую щеку. В результате мы

чаще терпим обращение, которого мужчины никогда бы терпеть не стали. Как же нам быть? Отказаться от этих установок из раннего детства и открыть себе путь к полноценной жизни.

Ошибка 87

Выполнять все установки

Во многих неприятностях, которые подстерегают нас на рабочем месте, виноваты наши родители. Ведь это они внушают нам различные установки, от которых мы не можем избавиться на протяжении всей жизни. Конечно, не все эти установки плохи, но все они влияют на наше самоуважение и на то, каким мы видим свое место в мире. Это могут быть слова: “Ты такой же, как и твой отец — ты никогда ничего не добьешься” или “Ты такая милая девочка. Ты вырастешь, выйдешь замуж, и у тебя будет много детей”. Подобные установки закладывают фундамент самореализующихся прогнозов.

Интересно, что установки не всегда бывают вербальными. Иногда это могут быть невысказанные родительские надежды на то, как мы должны себя вести. Большею частью моя работа как тренера начинается с того, что я помогаю клиенту вспомнить эти установки из детства и проследить их влияние в настоящем. Дело в том, что скрытые или явные ожидания и требования родителей очень сильно воздействуют на формирование нашего характера. В результате мы склонны полагаться на них и выполнять то, что уже давно неэффективно.

Разрешите привести вам пример. Клодия была старшей из семи детей в ее семье. Родители были алкоголиками и забота о воспитании младших братьев и сестер лежала на ней. Как это часто случается с детьми из по-

добных семей, она была старательной и ответственной девочкой, делая все возможное, чтобы защитить своих подопечных. Никто не *говорил* ей, что она должна делать, она сама это знала. Эти привычки очень пригодились ей в начале карьеры. Ее начальники ценили то, как она проявляла инициативу, брала новых членов команды под свое крыло и учила их азам дела. Кроме того, она всегда была на высоте, решая потенциальные проблемы или преодолевая преграды в достижении целей отдела.

Однако в дальнейшем *это же самое* поведение помешало ей полностью раскрыть свой потенциал. То, что раньше ее коллеги считали желанием непосредственно участвовать в решении проблем, теперь стали описывать как чрезмерную придирчивость. Если раньше все ценили охоту, с которой она брала новых людей под свое крыло, то со временем ее начали считать навязчивой и надменной. Более того, ее самое сильное качество — инициативность — теперь интерпретировали как “рисовку” и попытку заполучить лучшие проекты.

Клодия прекрасно воплотила в жизнь все установки из своего детства, хотя они и не были высказаны вслух. Можете представить, насколько хорошо выполняются *высказанные* установки. Изучив ситуацию, мы решили, что ей не нужно полностью отказываться от всех навыков, которые сослужили ей добрую службу в начале карьеры. Ей просто стоит приобрести набор альтернативных умений, которые она смогла бы использовать в соответствии с ситуацией. Например, вместо того, чтобы всегда охотно браться за трудные задания, она должна научиться определять, кому можно их поручить. А вместо того чтобы указывать коллегам на все их ошибки, ей следует не обращать внимания на незначительные промахи. Это позволит менее опытным сотрудникам учиться на своих ошибках и не считать ее слишком придирчивым человеком.

Советы тренера

- Спросите себя, какой урок из детства оставил в вашем сознании самый сильный след и какое альтернативное поведение может его уравновесить.
- У нас в голове постоянно работает магнитофон, прокручивая запись детских установок. Если они мешают вам в достижении поставленных целей, попробуйте наложить на них позитивное самовнушение. Если же установки настолько сильны, что не позволяют вытеснить себя другими, подумайте над тем, чтобы обратиться за помощью к хорошему психотерапевту.
- Поместите на видное место и почаще повторяйте известную цитату Элеоноры Рузвельт: “Никто не может заставить вас чувствовать себя хуже других без вашего на то согласия”.

Ошибка 88

Верить, что другие знают больше, чем вы

Сразу же приведу вам пример одной женщины по имени Бетти. Сегодня она является частным консультантом по развитию организаций. Но до того, как открыть собственное дело, она много лет работала менеджером по развитию в штаб-квартире известной сети ресторанов быстрого питания. Благодаря большому опыту ее вполне можно было назвать экспертом в своей области. Однажды она встретила с перспективным клиентом, который хотел поговорить с ней об организации занятий по созданию команды. Этот человек оказался весьма агрессивным руководителем, с претензией на знание всего на свете. Поговорив с ним и выслушав его проблему, Бетти поняла, что ему нужно было не создавать команду, а разрешить конфликт между двумя служащими.

После того как клиент объяснил, чего он хочет, Бетти предположила, что создание команды будет для него не совсем верным путем. Она подчеркнула, что когда есть конфликт между двумя сотрудниками, не стоит включать в его обсуждение всю команду. Положительного результата в этом случае обычно ждать не приходится. Клиент же просто не желал слышать никаких возражений. Он, видите ли, раньше обращался к консультантам и знал, как они работают. Он ни на секунду не сомневался в том, что создание команды поможет улучшить обстановку в его компании.

Как и многим консультантам до нее, Бетти пришлось пойти навстречу пожеланиям клиента, вопреки своему профессиональному мнению. Могла ли она доказать свою правоту, отказавшись от методики, использования которой требовал клиент? Кто знает? Как бы то ни было, Бетти согласилась с навязанным ей вариантом действий. Она разработала двухдневный выездной семинар для подчиненных своего клиента в количестве двенадцати человек. Она подумала, что он может быть прав, и выездное собрание расставит все по своим местам.

Увы, попытка создать команду обернулась поражением. Большая часть времени была потрачена на разрешение конфликта между двумя членами коллектива, которые сразу не понравились Бетти. Сперва она пыталась использовать взаимоотношения между ними в качестве пособия для остальных, пытаясь научить их слушать друг друга и вести переговоры. Однако через некоторое время члены команды устали от напряженной атмосферы в зале и начали отключаться от хода беседы. В конце концов, конфликт так и не был решен, и сотрудники решили, что только понапрасну потеряли время.

Бетти на горьком опыте убедилась, что женщины часто недооценивают свои знания и больше доверяют чужому мнению, чем собственному. Начиная с врачей и заканчивая продавцами магазинов, мы все всерьез полагаем, что кто-то знает больше нас. Бетти поверила, что ее клиент понимает ситуацию лучше нее, и это привело к катастрофе. Ее репутация в компании была подмочена, поскольку клиент обвинил ее в некомпетентности, отказавшись признать правоту советов, полученных первыми. А ведь было бы гораздо лучше, если бы она подошла к решению проблемы так, как считала нужным. Увы, в отличие от мужчин, мы склонны признавать, что чего-то не знаем, и часто не верим в себя. Мужчины могут необыкновенно убедительно продвигать ту или иную мысль, даже если она в корне неправильна. Мы же на это, как правило, не способны. Но что еще хуже, мы обычно слепо верим тому, что нам говорят другие.

Советы тренера

- Прежде чем решить, что кто-то знает больше вас, задайте несколько наводящих вопросов, чтобы проверить его или ее компетентность. Спросите следующее: “Почему вы советуете именно это?” или “Откуда вы знаете?” По крайней мере, вас не будут считать легкой добычей.
- Перед тем как интересоваться мнением другого человека, убедитесь, что оно вам действительно необходимо. Как говорилось ранее, задавая вопрос, ответ на который вам известен, вы подрываете свой авторитет.
- Если то или иное утверждение кажется вам неверным, то скорее всего, именно таким оно и является. В этом случае возьмите тайм-аут, чтобы как следует обдумать поступившее предложение.

Ошибка 89

Вести записи, готовить кофе и делать ксерокопии

В любую минуту любого рабочего дня на земном шаре найдется женщина, которая рвет на голове волосы, столкнувшись с этой проблемой. Сколько раз я слышала, как мужчина говорил: “Пусть _____ (пропуск можно заполнить любым женским именем) ведет записи. У нее самый разборчивый почерк”. Или так: “Линда, ты ведь не против того, чтобы приготовить нам кофе?” Вот именно, как будто это был вопрос!

Во время различных моих курсов и семинаров многие женщины спрашивают: “Как поступать, когда меня просят приготовить кофе или вести записи во время собрания?” Легче всего ответить: “Не делайте этого!” Труднее этого избежать. Каждый раз, когда мы соглашаемся выполнять подобные просьбы, мы подтверждаем стереотип, что главная женская роль — это кормить, обслуживать и заботиться о других. При этом мы почти всегда чувствуем себя неловко или досаждаем на себя и других. Увы, ни то ни другое не решает проблему. Как же нужно отвечать на такого рода просьбы? Могу предложить вам несколько замечательных советов на этот случай.

Советы тренера

- Объясните своему начальнику, как вы относитесь к подобным заданиям и предложите, чтобы их выполняли все по очереди. Если он или она скажет вам, что это чепуха, спокойно ответьте: “Для меня это имеет большое значение”.

- Если вас просят делать ксерокопии или вести записи перед группой людей, спокойно и без эмоций говорите: “Наверное, лучше попросить об этом кого-то другого, ведь я делала это в прошлый раз”.
- Покажите себя хорошим “организатором собраний” — составьте список заданий и предложите, чтобы ваш начальник одобрил их.
- Сделайте свой вклад в корпоративную культуру и предложите, чтобы упомянутые задания выполнял самый новый член команды.

Ошибка 90

Сносить неуважительное обращение

Дебра была переведена на повышение в финансовый департамент своей компании в декабре. Ей выделили новый кабинет на этаже для менеджеров, просторный и с хорошим видом из окна. Но когда она перебралась в него, то оказалось, что там нет компьютера. Она подумала: “Ничего страшного. Я просто позвоню в отдел технической поддержки, и мне его принесут”. Когда она позвонила, ей ответили, что свободного компьютера у них сейчас нет, а будет он, возможно, через неделю. Прошло две недели, но компьютер так и не появился. Дебра снова позвонила начальнику технического отдела и услышала его извинения. Его жена как раз родила, и он начисто забыл о ее заявке. Компьютер, предназначенный Дебре, был отдан кому-то другому (конечно же, мужчине). Менеджер обещал подумать, что он может для нее сделать. Но затем подошло Рождество, и центральный офис был закрыт на две недели.

Я встретила с Деброй в ее кабинете в середине февраля, но компьютера все еще не было. Она показала мне записку, которую написала начальнику технического отдела.

“Я понимаю, что вы очень заняты и у вас не хватает работников. Однако я считаю, что два с половиной месяца — это слишком долгий срок, чтобы обходиться без компьютера и не иметь возможности нормально работать. Я буду очень признательна, если вы предоставите мне компьютер как можно быстрее”.

Как вы думаете, что в ней не так? Она написана слишком понимающе, корректно и без указания условий. А вот как стала выглядеть эта записка после того, как я ее отредактировала.

“Прошло уже два с половиной месяца, как я впервые попросила у вас ПК, но несмотря на ваши многочисленные обещания, до сих пор его не получила. Поскольку это отрицательно сказывается на моей работе, я жду, что компьютер появится в моем офисе не позднее пятницы. Если моя просьба так и не будет выполнена до пятницы, я буду знать, что вы не проконтролировали этот вопрос, и обращусь к вашему или моему начальству. Пожалуйста, позвоните мне сегодня же, чтобы обсудить этот вопрос”.

Вот как должна была выглядеть записка с самого начала. Этот вариант **описывает** проблему, **объясняет** суть проблемы, **подчеркивает** желаемый результат и указывает на возможные **последствия**. Он содержит все элементы модели *ООПП*, описанные в ошибке 68.

Советы тренера

- Запишитесь на занятия по самообороне. Научившись защищаться физически, вы начнете иначе думать о том, как можно дать отпор при помощи слов.

- Используйте больше фраз, которые начинаются с местоимения *Я*, а не *Вы*. Посмотрите на разницу: второй вариант более конфронтационный и скорее указывает на проблему, чем решает ее. Поменяйте такие слова:

“Вы всегда меня перебиваете!”

На такие:

“Я была бы очень благодарна, если бы вы позволили мне закончить предложение”.

Или поменяйте такую фразу:

“Вы не можете так со мной поступить”.

На такую:

“Мне не нравится то, как ко мне относятся. Я бы хотела предложить другие варианты”.

- Не нужно сдерживать свои чувства — они все равно проявятся тем или иным образом. Привыкните спрашивать себя, что вы *чувствуете*, когда к вам относятся без должного уважения, и выражать это в форме замечания с местоимением *Я*.

“Я чувствую себя как ребенок, когда со мной так говорят”.

“Я чувствую, что меня не уважают, когда игнорируют мои идеи”.

“Я чувствую, что на мои достижения не обращают внимания”.

“Я чувствую, что имею право знать причину, по которой мне отказано в просьбе”.

- То, что вы сразу не отреагировали должным образом, еще не значит, что вы не имеете права вернуться к вопросу о неуважительном обращении. Оказавшись в подобной ситуации, вам может быть трудно подобрать подходящие слова. Зато ничто не мешает вам вернуться к этому вопросу позднее: “Я думала о том, что случилось вчера, и хотела бы сказать вам, что я чувствую по этому поводу”.

Ошибка 91

Демонстрировать излишнее терпение

Возможно, это правда, что все хорошее приходит к тем, кто умеет ждать, но женщины часто доводят эту истину до крайности. Когда термин *нетерпение* применяют к мужчине, это значит, что он — человек действия, всегда активен и готов двигаться вперед. Если тот же самый термин применяется к женщине, это значит, что она ждет слишком многого или не понимает, что творится вокруг нее. Терпение *нельзя* назвать женской добродетелью.

Одной женщине по имени Киоко сказали, что она обязательно получит обещанное ей повышение, если немного потерпит. Вот она и ждала. Но после шести месяцев ожидания ее босса перевели в другое подразделение. Когда перед уходом она спросила его о повышении, он ответил, что этим займется новый начальник. Конечно, вы понимаете, что произошло. Новый начальник ничего не знал о повышении — он даже не собирался толком вникать в этот вопрос. Кадровые перестановки никак нельзя было назвать одним из его приоритетов.

Советы тренера

- Скрипящее колесо нуждается в смазке, даже несмотря на то, что она может запачкать вашу юбку. Один руководитель рассказывал мне, что это не проблема, когда его толкают раз или два, но три раза — это уже слишком. Пока вы не толкнули своего начальника хотя бы раз, вы не можете утверждать, что отстаивали свои интересы.
- Не верьте, если кто-то говорит вам, что вы нетерпеливы. Это только уловка, чтобы вы перестали приставать к нему или к ней.
- Когда вас просят набраться терпения, интересуйтесь, когда вам прийти снова по этому же вопросу. Если он или она называет вам срок в отдаленном будущем, настаивайте на временных рамках, которые отвечают вашим нуждам. “Это гораздо дольше, чем я ожидала (или мы обсуждали до того). Разве мы не говорили о двух неделях, в крайнем случае, о месяце?”
- Если вас просят ждать более долгий срок, чем вы считаете необходимым, спрашивайте: “Почему так долго?” Для этого может быть вполне объективная причина, но если ее нет, вы можете использовать другие возможности, которые у вас есть.

Ошибка 92

Браться за бесперспективное задание

Хоть раз в жизни каждому из нас, будь то мужчина или женщина, попадает задание, на котором буквально написано **БЕСПЕРСПЕКТИВНОЕ**. Браться за него или нет — вот в чем вопрос. Ответ будет такой: “Это зависит от многих факторов”. Не спешите хвататься за

то или иное дело только потому, что вы чувствуете себя обязанной его сделать или боитесь выглядеть неблагодарной. Конечно, вы никогда не знаете, к каким положительным результатам оно может вас привести. С другой стороны, оно вполне может завести вас в тупик.

Однажды я проводила занятия с молодой женщиной, которой предлагали перевод в небольшое, периферийное отделение ее компании. Помимо прочего, оно было убыточным и постоянно портило общие финансовые показатели. Однако желая доказать, что она способна наладить дела где угодно, моя клиентка легко согласилась на эту работу. Она хотела поднять свой авторитет, чтобы в дальнейшем перейти на лучшую и более высокую должность. Если бы она хоть немного расспросила об этом отделении человека, который раньше там работал! Ведь ее предшественник ушел из-за слухов о том, что в ближайшее время отделение собираются продать. Она проработала там всего восемь месяцев, когда о сделке объявили официально и ей указали на дверь. После этого ей ничего не оставалось делать, как поступить на работу в гораздо менее крупную и менее престижную компанию. Не думайте, что я не учла, что перевод ей предложили потому, что она была (1) женщиной, (2) молодой и (3) наивной.

Советы тренера

- Никогда не принимайте ни одного предложения, не наведя предварительно о нем справки и хорошенько все не обдумав. Выясните, что планирует компания относительно этого отдела или филиала и как к этому относятся другие люди в компании. Поразмыслите над тем, почему место, которое вам предлагают, оказалось свободным, и что вас может ожидать в будущем, если вы его займете.

- Лучше ошибиться, отклонив лишь потенциально опасное предложение, чем принять такое, где многие потерпели неудачу. В любом случае, чтобы принять правильное решение, вам нужно будет собрать побольше информации о данном вопросе.
- Решая, брать или не брать на себя задание, которое кажется бесперспективным, учитывайте наличие таких пяти условий.
 1. Оно позволит вам подняться до уровня высшего руководства.
 2. Есть возможности для улучшения условий работы в ближайшие год или полтора.
 3. Вы обладаете уникальными способностями, чтобы сделать тупиковое задание проходным.
 4. Оно позволит вам значительно расширить сеть ваших контактов.
 5. Вы ничего не теряете.
- Обдумайте все “за” и “против” перехода на равную должность в другом подразделении. Хотя такие назначения часто дают возможность приобрести новые знания и опыт, они могут задержать ваше продвижение по службе. Но если у вас не много возможностей для прямого роста в вашей организации, такая должность будет вам весьма полезна. Не забудьте только узнать, что рекомендовали в этой ситуации мужчинам, и попросите, чтобы вам порекомендовали то же.

Ошибка 93

Ставить нужды других людей выше собственных

К сожалению, многие женщины привыкли к ситуации, когда их нужды ставятся на второй план. Как насчет недееспособных родителей, обучения вашего мужа, которое важнее вашего, или отмены ваших планов из-за ребенка? Вот именно, результат всегда один и тот же. До ваших желаний никому нет дела. Конечно, бывают случаи, когда единственным выходом из положения является забыть о себе. Но когда это становится скорее нормой, чем исключением, необходимо задуматься о том, что вы делаете неправильно.

На работе мы наблюдаем этот феномен в случае ограниченных фондов, возможностей повышения в должности или зарплате. Желая казаться справедливыми или добрыми, женщины готовы сами отложить свои нужды в долгий ящик. При этом они всерьез начинают думать, что у них не было выбора, и отказываются понимать, что это именно *они* создали проблему.

Советы тренера

- Убедитесь, что вы твердо знаете, чего хотите. Во многих случаях женщины настолько привыкают игнорировать собственные потребности, что перестают понимать, чего же они хотят.
- По дороге между работой и домом остановитесь на двадцать минут и сделайте что-нибудь для себя. Прочитайте газету в библиотеке, послушайте музыку в парке или поболтайте с подругой по мобильному телефону.

- Учитесь вести переговоры. Читаете ли вы книгу, посещаете занятия или курсы, важно, чтобы вы познакомились с разными видами переговоров. Например, знаете ли вы, что те, кто больше *просят* о повышении, те и *получают* больше? Или что если нарезать ваши нужды, как салями, и просить каждый раз по одному кусочку, то вы получите весь “батон” скорее?
- Не сдавайтесь только потому, что это легче, чем поднять проблему.
- Повторяйте себе столько раз, сколько нужно, что добиваться своих целей — вовсе не эгоизм, даже если это может доставить неудобства другим.
- Не забывайте, что у вас есть жизнь помимо работы, — то, ради чего вам хочется идти домой. Ведь на самом деле трудоголиками зачастую бывают те, у кого нет личной жизни.

Ошибка 94

Отрицать свое влияние

В свою бытность психотерапевтом, я намеренно выбрала для практики офис в центральном районе Лос-Анджелеса. Я хотела помочь как можно большему количеству деловых женщин, которые проводят лучшую часть своей жизни, работая в корпорациях по всему городу. Моими клиентками были самые разные хорошо образованные и успешные женщины. Но у всех них был общий недостаток: они не замечали или не признавали своего влияния.

Когда же они рассказывали мне истории о том, как их лишали преимуществ, игнорировали или притесняли другими способами, я спрашивала их: “Как такая влия-

тельная женщина, как вы, позволила так с собой обращаться?” При этом все они сразу же отрицали свое влияние. “Влиятельная? Нет, я вовсе не такая”, — следовал типичный ответ. Вот почему это стало темой моей первой книги *Женщины, гнев и депрессия*.

Когда я исследовала этот феномен поближе, стало ясно, что женщины отрицали свою власть из-за установок, которые получали в детстве. Власть ассоциировалась у них с мужчинами и в их понимании было мужским термином. Впоследствии эти женщины начали связывать представление о власти с кем угодно, только *не с собой*. Это подтверждает простой взгляд на то, кто стоит у руля большинства крупных корпораций. Так вот, исследования показывают, что только одиннадцатую национальными компаниями из тысячи руководят женщины.

Отличным примером женщины, которая, отрицая свое влияние, заработала депрессию, но так и не достигла карьерных высот, является Хуанита. Она была судебным поверенным одной из самых престижных юридических фирм в Лос-Анджелесе. Она сотрудничала с этой фирмой почти пять лет и не собиралась никуда уходить. И все это время мужчинам, которые были моложе ее, имели меньше опыта и пришли в фирму позже, поручали более выгодных клиентов. В некоторых случаях им также предоставляли больше помощи и поддержки. Нет нужды говорить, что это усугубляло у Хуаниты чувство подавленности и неуверенности в себе. Со временем она попала просто в замкнутый круг. Теперь, когда она пыталась бороться с депрессией, ей давали еще меньше состоятельных клиентов, что только усиливало депрессию.

Пока мы выясняли, почему коллеги ею пренебрегали, Хуанита покорно твердила, что это “мужской клуб” и она ничего не может с этим поделать. Другими словами,

она чувствовала полное отсутствие своего влияния на развитие ситуации. Я говорила, что у нее гораздо больше возможностей, чем кажется (в крайнем случае, она может все бросить и уйти), но она не слушала. Она просто отказывалась верить в свои силы и влияние.

Немаловажным фактом является то, что Хуанита выросла в семье, где была единственной девочкой из шести детей. Ее отец, мексиканский эмигрант, был сторонником домостроя, мальчиков в семье глубоко уважали, а на Хуаниту смотрели как на “просто девочку”. Поэтому я делала все, чтобы помочь ей осознать свое влияние на окружающих. Без этого депрессия бы продолжалась, и у нее не осталось бы шансов улучшить ситуацию на этой работе или найти другую, где бы ее уважали.

Как и в случае с другими женщинами, Хуаните пришлось заново определять сферу своего *влияния*. Она была твердо убеждена, что ее отец и братья сильные и влиятельные люди. Она же на них совсем не похожа, а значит, влиятельной быть не может. Мы много говорили с ней о разных видах власти и о том, что для женщины она не столько связана с контролем других, сколько с контролем своей жизни. Я пыталась убедить ее, что отрицание своего влияния снижает веру человека в себя и открывает дорогу для самосбывающегося пророчества. Но даже несмотря на все мои старания, минул не один месяц, прежде чем депрессия моей клиентки постепенно прошла. Подобно ребенку, она сделала первые шаги и озвучила свои нужды на работе и дома. В конце концов Хуанита поняла связь между внутренней силой, влиянием и ответственностью за свою жизнь.

Советы тренера

- Заново определите сферу своего *влияния*, продумав способы получить больше контроля, чем вы себе до сих пор позволяли. Например, вы можете сказать “хватит”, когда вас эксплуатируют, или “нет”, когда к вам обращаются с необоснованной просьбой. Во многих случаях упомянутая книга научит вас заявлять о своей силе.
- Используйте самовнушение, чтобы перепрограммировать свои представления о влиянии. Например, напишите: “Я настолько влиятельна, насколько хочу, или Только я определяю, насколько распространяется мое влияние”, — и поместите эти утверждения там, где их будете видеть только вы. Можете положить их в папку, с которой обычно ходите на собрания.
- Если кто-то говорит, что вы влиятельны, принимайте эту информацию с благодарностью, даже если в тот момент вы себя таковой не чувствуете. Со временем подобные утверждения помогут вам самой в это поверить.

Ошибка 95

Согласиться на роль козла отпущения

Представляю вам Еву, специалиста отдела кадров известной фирмы по производству игрушек. Она довольно часто консультировала одну из служащих, которая страдала от тяжелого характера своего босса, и все было прекрасно. Но однажды Еве позвонил ее собственный босс, вице-президент по кадрам, и сказал, что начальник той женщины (тоже вице-президент) хочет ее уволить. Ева предложила, что она позвонит этому человеку, договорится о встрече с ним и его подчиненной и попытается наладить между ними диалог. Желая остаться в этой

ситуации главным, ее начальник сказал, что он сам все организует. Ева поняла, что в этом деле замешана политика компании, и согласилась, чтобы посредником был именно он.

Когда же Ева ничего не услышала о результатах встречи, она позвонила вице-президенту по кадрам и оставила свой вопрос на его автоответчике. В ответ — тишина. Тогда она задала свой вопрос по электронной почте. И снова без ответа. По отзывам коллег ей показалось, что дела пошли на лад, и Ева решила, что в проведении встречи нет необходимости. А потом ей позвонил начальник той женщины. Он хотел встретиться немедленно. Когда Ева пришла на встречу, там был ее вице-президент, а второй босс был близок к апоплексическому удару оттого, что Ева до сих пор к нему не приходила. Ее же собственный начальник, который настоял на том, что сам организует встречу, сидел и молчал. И Еве на ровном месте пришлось выдерживать гнев второго вице-президента, который сорок минут говорил о ее профессиональной непригодности.

Да, щекотливая ситуация, не правда ли? Если бы Ева сказала, что ее босс лично взялся организовать эту встречу, она рисковала бы потерять его поддержку. Не сказав же, она становилась козлом отпущения. В конце концов, она решила, что лучше быть козлом отпущения, чем иметь дело с двумя разгневанными начальниками.

Советы тренера

- Дипломатично давайте людям понять, что вам не нравятся быть в ответе за все и всех. Ева непременно должна была поговорить со своим боссом после встречи и попросить объяснений, почему он не защитил и не поддержал ее. Не указывая пальцем и не обвиняя, ей нужно было

сказать что-то вроде: “Мне очень неудобно, что все так получилось. Я так поняла, что *вы сами* хотели уладить эту проблему. Я оставляла вам несколько сообщений по этому поводу, но ответа не получила”. В подобной ситуации самым правильным для ее босса было бы признать свою ошибку и извиниться. Вряд ли бы он это сделал, учитывая, что во время встречи молча предоставил ей принимать огонь на себя. Более вероятно, он сказал бы Еве, что это *ей* следовало решить возникший конфликт. В любом случае, она должна была дать ему понять, что ей не нравится быть козлом отпущения ни сейчас, ни в дальнейшем. Спасло бы это ее от повторения подобной ситуации? Нет, это всего лишь показало бы начальнику, что она хорошо поняла случившееся, и не собирается больше терпеть незаслуженные нападки.

- Вот другие варианты того, что нужно говорить, чтобы не стать козлом отпущения.

“Не стоит бросаться обвинениями и указывать пальцем. Я просто следовала указаниям, которые мне дали. Почему бы нам не обсудить, как решить эту проблему?”

“Конечно, я буду рада переделать отчет, если это не то, что вам нужно. Однако я бы хотела подчеркнуть, что он был подготовлен в соответствии с нашей политикой по поводу конфиденциальной информации”.

“Для меня будет гораздо полезнее, если все мы соберемся вместе и еще раз внимательно разберем детали процесса. Мне кажется, что разные отделы имеют разное представление о том, как должен выглядеть конечный продукт”.

Ошибка 96

Покорно принимать то, что дают

Представьте, что в офисе вашей компании проводится перераспределение рабочих площадей. В результате для персонала вашего отдела и вашего уровня отводятся два больших помещения с окнами и три внутренних, поменьше. А потом вывешивают план офиса и обнаруживается явная несправедливость. Вы видите, что вас поместили в один из маленьких отсеков, а мужчину, который пришел в компанию позже вас, — в просторный кабинет с окном. Когда вы говорите об этом с начальником отдела планирования, он отвечает: “Слишком поздно! План уже утвержден и отдан по службам, которые на следующей неделе будут подключать телефоны и компьютеры”.

Если вы покоритесь, то признаете эффективность приема с французским названием *fait accompli*. Это уловка, которой люди пользуются, когда не хотят менять свои решения. Когда доходит до дела, сотрудники разных служб часто полагаются на то, что женщины не будут спорить и примут все как должное. Это еще и стратегия переговоров. Многие страховые компании готовы выслать вам чек, чтобы урегулировать иск, даже не поговорив с вами. Они справедливо полагают, что вы скорее обналичите чек, чем будете тщательно подсчитывать убытки.

Как ни прискорбно, но женщины клюют на такую приманку чаще мужчин. Это может быть согласие на более низкий рейтинг, чем ожидалось, или на менее удобное время для отпуска, чем вам обещали раньше. Вам говорят: “Иначе никак нельзя”, — а вы верите и без споров соглашаетесь на меньшее, чем вам положено. Если вы похожи на большинство женщин, вы найдете способ оправ-

дать свое решение, и будете думать, что это то, чего вы действительно заслужили. Если же нет, воспользуйтесь приведенными ниже советами, чтобы развить в себе навыки ведения переговоров.

Советы тренера

- Если для вас это важно, никогда покорно не соглашайтесь на меньшее, чем вы заслуживаете. Конечно, бывают моменты, когда стоит проиграть битву, зато выиграть войну. Однако, как правило, представление о вас формирует умение отстаивать свои интересы.
- Всегда предлагайте в конце вашей жалобы решение проблемы. Используя описанный ранее сценарий с помещениями, пример может быть таким: “Еще не слишком поздно, ведь телефоны еще не установлены. Я предлагаю, чтобы офисы были распределены по стажу работы в компании или по другим объективным критериям”.
- Используйте принцип “заезженной пластинки”, чтобы изменить принятое решение. Повторяйте свои доводы разными словами столько раз, сколько нужно, чтобы начать диалог. Вот как это работает.

Плановый отдел: Слишком поздно. План уже утвержден и роздан по службам, которые на следующей неделе будут подключать телефоны и компьютеры.

Вы: Тогда еще не поздно. Телефоны еще не установлены. Я предлагаю, чтобы офисы были распределены по стажу работы в компании или по другим объективным критериям.

ПО: Но мы уже разослали все планы и подали заявки на оборудование помещений.

- Вы: Это может показаться неудобным, но они ведь еще ничего не сделали. Я уверена, что еще можно кое-что изменить, и распределить помещения более справедливо.
- ПО: У нас действительно нет времени переделывать планы.
- Вы: Я буду рада помочь вам, как только мы договоримся о справедливом распределении мест.
- ПО: Мы не уполномочены вносить изменения.
- Вы: А кто уполномочен? Я поговорю с ними или мы можем встретиться все вместе.

Метод заезженной пластинки не всегда приносит нужный результат, но он дает вам шанс, если вы готовы бороться без злости и осуждения.

Ошибка 97

Позволять, чтобы вам мешали чужие промахи

Эта история — вариация на тему козла отпущения и потери рабочего времени. Она о том, как одна женщина была поставлена в неловкое положение ошибкой своего босса. Мария была экспертом по эффективности и ездила по разным филиалам оборонной компании, давая советы по рационализации производства. Как-то раз перед поездкой на один из заводов ее босс сказал, что им нужна схема обучающей программы. Мария подготовила такую схему и встретила с директором завода, который был разочарован тем, что схема вышла слишком краткой. Как оказалось, он ожидал получить полную, расширенную программу с дополнительными возможностями. Мария объяснила директору, что не знала об этом. Она думала, что нужна была только при-

близительная схема программы, но пообещала еще раз уточнить этот момент у своего босса.

Когда она позвонила своему менеджеру, тот сказал, чтобы она продолжила работу сама и сделала то, что от нее хотят. Такой ответ ее просто поразил. Будучи экспертом по эффективности, она заранее планировала посещение различных заводов и не имела свободного времени на такой крупный проект. Когда ее босс пошел на встречу просьбе директора завода, Мария поняла, что ей придется работать до поздней ночи и по выходным в течение нескольких недель. То, что ее босс сразу не задал директору завода нужных вопросов, обернулось для нее большими неудобствами.

Мария была достаточно сообразительна, чтобы понять, что ей придется все это сделать, как бы трудно это ни было. Но она хотела быть уверенной, что больше подобное не повторится. Она открыто поговорила об этом с боссом и поняла, что с ее стороны было бы глупо перечить ему. Вместо этого в следующий раз, когда он давал ей задание, она попросила: “Скажите мне прямо, чего от меня ждут. Я не хочу оказаться неподготовленной, как случилось в прошлый раз”. Потом она повторила, что понимает требования, но добавила: “Если все окажется намного сложнее и займет больше времени, чем я располагаю, я буду рассчитывать на вашу помощь. Мне нужна будет ваша поддержка в том, чтобы договориться с директором завода перенести этот проект на другое время”. Чудесно! Она тактично дала понять своему боссу, что ей не нравится то, что произошло в прошлый раз, и она не собирается больше отвечать за его промахи. Хотя она не в силах контролировать будущее, она сделала все возможное, чтобы предотвратить повторение проблемы.

Советы тренера

- Сравните риск подробного уточнения задания с опасностью столкнуться с неожиданными проблемами, вызванными чужой ошибкой. Конечно, бывают такие случаи, как с Марией, когда у вас нет выбора, и приходится идти навстречу клиенту. Но иногда у вас может быть шанс отыграть назад, сказав: “Это совсем не то, что мы предварительно обсуждали и о чем договаривались. Поскольку мне придется переделать план и потратить на него больше времени, чем я думала вначале, я не смогу уложиться в отведенные сроки”.
- Прежде чем перестраивать свой график для исправления чьей-то ошибки, попробуйте найти решение проблемы, которое устроило бы всех. Пообещайте все сделать в лучшем виде, но оговорите, что вам понадобится для этого больше времени и ресурсов. Попросите то, чего вам действительно не хватает, чтобы выполнить работу надлежащим образом.

Ошибка 98

Выступать последней

Да уж, это серьезная проблема для большинства женщин. Я вела курсы по созданию команд для женщин и смешанных групп на протяжении более двадцати лет и проделывала с ними специальное упражнение. Оно заключалось в том, чтобы дать группе задание и инструкции для его выполнения, а затем наблюдать, как действуют отдельные члены группы. Так вот, за все время работы с несколькими тысячами человек я на пальцах одной руки могу сосчитать, сколько женщин начинали говорить первыми, если в группе были мужчины.

Попытка отсидеться за мужскими спинами — это наша огромная ошибка. На собрании любой группы людей первым всегда выступает тот, кто наиболее уверен в себе, умеет идти на риск и обладает задатками лидера. Позже, как правило, выступают все остальные. Если вы выступите на собраниях в первую очередь, это не повод для смущения. Можете не бояться того, что вас сочтут бесцеремонной или нахальной. Ниже вы найдете советы, как не дать никому обвинить вас в том, что вы просто любите поболтать. Чем дольше вы будете ждать, чтобы высказаться, тем вероятнее, что вашу идею выскажет другой человек, который и получит за нее дивиденды.

Советы тренера

- Выступайте на собрании персонала своей фирмы в числе первых трех человек, а потом высказывайте новые мысли каждые десять или пятнадцать минут.
- Если вам не удалось выступить в числе первых, старайтесь, по крайней мере, не быть последней.
- Во время выступления вам не обязательно всегда высказывать собственное мнение. Вы можете поддержать кого-нибудь, кто выступил перед вами, задать наводящий вопрос или изложить свои замечания по теме. Все это позволит вас заметить, но не будет выглядеть так, словно вы наслаждаетесь звуком собственного голоса.

Ошибка 99

Разыгрывать гендерную карту

На протяжении своей карьеры мне довелось потрудиться специалистом по соблюдению принципа равных условий работы в различных компаниях. В мои обязан-

ности входил разбор жалоб, начиная от сексуальной дискриминации и заканчивая нарушением Акта о реабилитации. При этом в 90 процентах жалоб основная проблема заключалась не в дискриминации, а в плохом менеджменте. И нравится вам это или нет, но плохой менеджмент не стоит вне закона. Несмотря на то, что есть законы, которые защищают от дискриминации и от репрессий, жалобы еще *никому* не помогли сделать карьеру. Они, может быть, не мешали, но никогда и не способствовали.

Я абсолютно уверена, что с дискриминацией по половому признаку на работе сталкивается любая женщина. Но, кроме тех случаев, когда дискриминация настолько явная, что ее нельзя скрыть, компании готовы всячески защищать свою репутацию, менеджмент и персонал. Я очень хорошо помню, как расследовала один случай в Техасе, когда женщина заявила, что подверглась дискриминации только потому, что была женщиной. Она жаловалась, что ее босс придирался к ней, унижал ее на словах и ставил в неудобное положение перед коллегами. Опрос почти двадцати сотрудников фирмы показал, что это проделывалось не только с ней, но и со *всеми* остальными. Используя этот факт при защите, компания выиграла дело. Когда все это закончилось, менеджер получил не более, чем шлепок по рукам.

В другом случае женщина заявила, что к ней относятся не так, как к коллегам мужского пола при распределении заданий. Несмотря на то, что мое расследование подтвердило факт дискриминации, компания пыталась защитить решения менеджера. Тогда эта женщина подала жалобу в Комиссию по равным возможностям найма на работу, но пока дело дошло до разбирательства, ее уволили. Как по мне, причина увольнения была полнос-

тью сфабрикована. Комиссии же потребовался почти год, чтобы рассмотреть ее жалобу и признать, что она была права. В конце концов, был издан приказ о ее восстановлении в должности с возмещением всех выплат с момента увольнения. Она вышла на работу, но очень скоро уволилась по собственному желанию. Она выиграла битву, но проиграла войну.

Даже если вы не зайдете так далеко, чтобы инициировать внутреннее или внешнее расследование своей жалобы, поднимая шум, вы сильно рискуете. На вас могут навесить ярлык неуживчивой особы, и люди станут относиться к вам с подозрением. Ваши коллеги начнут обращаться с вами гораздо осторожнее, чем это было до определенных событий. Как правило же, женщины добиваются совсем иного — они хотят, чтобы к ним относились справедливо. Вот почему я очень рекомендую им попробовать любую другую альтернативу перед тем, как разыгрывать гендерную карту.

Советы тренера

- Прежде, чем предполагать, что имела место дискриминация по половому признаку, старайтесь рассмотреть проблему с объективной точки зрения. Тщательно изучите проявления проблемы, а не ее причины. Например, если вы думаете, что вас обошли с повышением потому, что вы женщина, не делайте это единственной версией. Лучше спросите у своего начальника или представителя отдела кадров, почему вы не получили эту работу. Уточните, что вам нужно делать, чтобы вашу кандидатуру рассмотрели в числе вероятных претендентов в следующий раз.
- Не пытайтесь изменить систему в одиночку. В этом случае вы рискуете приобрести репутацию мученицы,

до страданий которой почти никому нет дела. Если ваши чувства разделяет достаточное количество женщин, создайте инициативную группу, которая объективно разберет все случаи и предложит решения проблемы.

- Хорошенько подумайте, прежде чем обвинять в дискриминации по половому признаку кого бы то ни было в вашей компании. Как правило, руководство относится к таким моментам очень серьезно. Во многих фирмах принята строгая политика на этот счет, и любое заявление о дискриминации будет немедленно и тщательно рассмотрено. После того, как вы введете мяч в игру, его уже невозможно будет остановить.
- Если ваш пол действительно мешает вам добиться успеха на нынешнем месте работы, у вас есть три варианта. Первый: примиритесь с этим (что я вам не советую, поскольку это еще больше понизит ваше самоуважение). Второй: используйте официальные внутренние каналы для решения проблемы (что может и не принести желаемых результатов). Наконец, третий: увольняйтесь — ведь это единственный выход, который вы сами полностью контролируете.

Ошибка 100

Терпеть сексуальные домогательства

Ни одна женщина не должна даже допускать мысли о том, чтобы сносить подобные преследования, которые отличаются от дискриминации по половому признаку. При *половой дискриминации* решения начальства принимаются на основании пола сотрудника. В случае же с *сексуальными домогательствами* решения связаны с желанием или нежеланием женщины ответить на прось-

бы сексуального характера. Они связаны с готовностью женщин терпеть запугивание, враждебность и обиды в рабочей среде. При этом на тех, кто жалуется на сексуальные домогательства не вешают *ярлыков*, вроде того, что описан в предыдущем разделе. Ведь многие умные работодатели знают, что женщины обычно не бросаются подобными обвинениями без причины.

Общее правило, которым пользуются многие специалисты по трудовому праву, это теория “одного укуса яблока”. Представьте, что коллега по работе приглашает вас на свидание. Как только вы говорите: “Нет”, — это значит, что человек откусил свой кусок яблока и его дальнейшие действия могут рассматриваться как домогательства. Поскольку встречаться с сотрудниками допустимо, вы вполне можете ответить и согласием. Другое дело, если на свидание вас приглашает человек, который старше вас по должности, менеджер отдела или директор фирмы. Существующие нормы трудовых отношений предполагают, что вы должны сразу сказать, если у вас нет интереса к такому человеку.

Советы тренера

- В случае с сексуальными домогательствами вы должны уяснить одно правило. Первое, что вы должны сделать, это четко дать человеку понять, что его поведение не приветствуется. Чтобы для домогательств не использовалось место работы, вы должны показать, что требуете прекратить все шутки, намеки и комментарии в отношении вас. Помните, что как только вы говорите “нет” и “хватит”, социально допустимое поведение превращается в преследование.
- Если неприятное для вас поведение начальника или коллеги не прекращается сразу, обращайтесь за помощью

в отдел кадров. Если вы хотите просто все прекратить и не выдвигать дальнейших претензий, с этим человеком просто поговорят, и на этом все закончится. Важно, чтобы вы *не терпели* такое поведение. Если ничего не предпринимать, у вашего преследователя может сложиться впечатление, что в глубине души вам это нравится.

- Если после беседы в отделе кадров оскорбительное отношение к вам продолжается, подумайте о том, чтобы подать внутренний иск о сексуальных домогательствах. По этому поводу почти наверняка будет проведено тщательное разбирательство. Последствия могут быть самыми разными, от устного предупреждения до увольнения обидчика.

Ошибка 101

Плакать

Вам следовало бы знать, что эта ошибка будет рассматриваться мною рано или поздно. Перефразируя слова, сказанные героем Тома Хэнкса в фильме *Их собственная лига*: “В бейсболе и офисе не плачут”. Не нужно быть доктором философии, чтобы видеть, что многие женщины плачут, когда счастливы, печальны, разочарованы или разгневаны. Они плачут, когда светит солнце и когда идет дождь, — в общем, вы понимаете, о чем я говорю. Хотя большинство женщин знают, что не должны плакать на работе, бывают моменты, когда они просто ничего не могут с собой поделать. Вам не нужны примеры, вы сами не раз наблюдали подобное или плакали сами. Давайте перейдем прямо к делу, чтобы вы могли смягчить последствия такого поведения или профессионально исправить ситуацию.

Советы тренера

- Не подменяйте слезами гнев. Многие женщины плачут именно потому, что в детстве их учили, что настоящие леди не должны злиться. Когда вы чувствуете, что вот-вот заплачете, мысленно задайте себе вопрос: “Что меня злит?”
- Если вы заплакали на работе, сразу же извинитесь перед присутствующими. Не сидите и не ревите белугой. Это только поставит людей в неловкое положение. Выйдите на время из помещения, чтобы успокоиться (окружающие будут вам благодарны). Можете сказать: “Я слышу, о чем вы говорите. Дайте мне немного времени, и я смогу вам ответить”.
- Известный психотерапевт и тренер деловых людей Сюзан Пикасция из Студии Сити дает своим клиентам такие четыре совета.

1. Подберите по поводу ваших слез слова и сосредоточьтесь на самой проблеме, а не на том, что вы чувствуете в этот момент. Скажите нечто вроде: “Как вы можете видеть, для меня это имеет большое значение. Давайте подумаем, как нам решить проблему”.
2. Не слушайте врачей и сотрудников разных неприбыльных организаций, которые считают, что плакать при всех нормально. Если вы плачете на работе, создается впечатление, что вас трудно контролировать, вы ненадежны и слабовольны. Нам хочется думать, что это так хорошо, когда у нас много эмоций; но все они не для карьеры. Люди обычно плохо относятся к тем, кто плачет на рабочем месте — и это отношение уравнивает представителей обоего пола. Ведь ни женщины, ни

мужчины не склонны сочувствовать своим коллегам, которые не умеют держать себя в руках.

3. Если вы обнаружили, что часто плачете, вам могут пойти на пользу доверительные беседы с подругой, тренером или психотерапевтом. Ведь мы плачем, когда переутомляемся, злимся, тревожимся, обижаемся или по другим причинам. Если вы часто и подолгу плачете, проблема может заключаться в вашем отрицательном отношении к себе и окружающему миру. Помните, что на работе существует очень мало тем, которые нельзя было бы решить без слез. Поэтому сдерживайте свои эмоции и не думайте о плохом. Старайтесь положительно относиться даже к самым пугающим для вас рабочим моментам, и вы будете плакать меньше.
4. Если кто-то начинает давить на ваше больное место, которое не касается работы, не поддавайтесь на провокацию. Вместо этого постарайтесь дипломатично дать ему или ей отпор. Сосредоточьтесь на теме вашего разговора, сказав примерно следующее: “Стэн, дело не во мне, а в том, что мы переутомились, и с этим надо что-то делать”.

Приложение

План персонального развития

Цель без плана — просто мечта, а план без цели — это пустая трата времени. Теперь, когда вы прочли обо всех ошибках и изучили прилагающиеся к ним советы тренера, наконец пришло время составить план того, как достичь своей цели. Вот где стоит поработать карандашом и резинкой. Конечно, вы можете сказать, что собираетесь действовать по-своему. На это я отвечу, что, как в истории с поросенком и цыпленком, которых попросили принести что-то к завтраку, разное *выполнение* может давать один результат.

Вернитесь к уже прочитанным вами главам и снова взгляните на приведенные в них советы тренера. Прежде чем составлять план своего персонального развития, отыщите пункты, описывающие общее поведение. Затем разделите их на три или пять категорий, которые, на ваш взгляд, являются для вас наиболее актуальными. После этого внесите в план то, что вы решили изменить после прочтения этой книги. Мне кажется, у вас не займет много времени, чтобы разобраться что к чему. В этом вам поможет образец, представленный чуть ниже.

Не поддавайтесь искушению хвататься одновременно за все. Вы просто не сможете добиться успеха, работая сразу над двумя или тремя пунктами. Кроме того, важнее не исправить максимальное количество пунктов, а выбрать именно те из них, которые имеют наибольшее влияние на вашу жизнь. Мне однажды довелось брать интервью у чемпионки Уимблдона Джули Энтони, кото-

рая сейчас тренирует нескольких теннисисток. Когда я спросила о секрете ее успеха, она ответила, что в первую очередь нужно сфокусироваться на чем-то одном. Если вы сделаете это, все остальное произойдет само собой. Например, она никогда не говорит подопечным, что нужно сосредоточиться одновременно на манере держать ракетку, стойке и ударе. Она просто подчеркивает, что когда теннисистка поменяет хват ракетки, изменится и ее стойка, и удар.

То же самое справедливо и для вас. Вам не нужно стараться в одно и то же время быть более краткой, крепче пожимать руки и носить на работу подходящую одежду. Делайте за раз только одну вещь — причем делайте ее хорошо — и вы скоро почувствуете перемены в других моментах. Суть выделения в вашем плане трех или пяти пунктов состоит в том, чтобы, реализовав один из них, переходить к остальным. Не доводите себя до изнеможения, это не диета. Наметьте для себя план, но не делайте его настолько сложным, чтобы через неделю вам захотелось все бросить.

Наконец, помните, что рост — это процесс из двух шагов вперед и одного назад. Именно так мне все время говорят мои клиенты. Вначале кажется, что вам никогда не понять его сути. А затем, через некоторое время, неосознанная компетентность становится вашей второй натурой. Как говорил китайский философ Лао-Цзы: “Даже путешествие длиной в тысячу миль начинается с одного шага”.

На этом я вас оставляю. Для меня было большим удовольствием делиться с вами своим опытом, а также опытом моих клиентов и коллег. Я буду очень рада получить ваши комментарии, сообщения об успехах и о том, что вам сделать не удалось. Со мной можно связаться по

электронному адресу info@corporatecoachingintl.com. Я отвечаю на все письма, которые получаю (хотя, может, и не сразу, а спустя время), поэтому пишите мне без колебаний. Вы заслуживаете того, чтобы получить ответы на свои вопросы, а для меня будут очень ценны ваши отзывы.

План персонального развития

Пункт действия	Выполнение	Дата начала
Говорите более выразительно	Спрашивайте мнение Роберты после каждого собрания команды. Мысленно планируйте, что собираетесь сказать, а уж затем открывайте рот.	1 октября

Тренеры

Думаю, это очевидно, что я являюсь яркой сторонницей делового обучения. Я собственными глазами видела, как оно помогает хорошим работникам становиться еще лучше и отличаться этим от других. Многие потенциальные клиенты интересуются статистикой, связанной с работой тренера. Исследования, проведенные моей фирмой, показывают, что 60% людей, с которыми мы работали, получили повышение в течение одного года. Еще 10%

после обучения у нас решили сменить работу и перейти на должность или в компанию, которые им больше подходят. Очередные 10% людей, прошедших наши тренинги, остались в своих фирмах, повышения не получили, но стали работать гораздо эффективнее. Наконец, около 10% наших клиентов не продемонстрировали никаких видимых изменений и успехов в своей работе.

На результаты работы тренера влияют многие факторы. Кто платит за обучение, сам клиент или его компания? Если платит компания, не следует ожидать от человека немедленных результатов. Занимает ли клиент ту должность, которая ему или ей более всего подходит? Если нет, то никакие тренинги не помогут этому человеку раскрыть свой максимальный потенциал. Какие цели преследует обучение? Если цель в том, чтобы получить повышение, то вероятность этого после прохождения тренингов значительно возрастает. Если же человек посещает занятия, чтобы увереннее себя чувствовать на работе, то такая цель бывает достигнута почти всегда.

Следующий фактор — это уровень подготовки тренера. В последние десять лет появилось просто огромное количество экспертов по деловому обучению. И только три или пять лет назад работа тренеров стала организованной, со своими профессиональными ассоциациями и стандартами. Сегодня в эту сферу продолжают вливаться новые люди, многие из которых становятся прекрасными мастерами своего дела. Но, к сожалению, встречаются и такие, которые не обладают достаточным опытом и не могут помочь клиентам понять многие нюансы бизнеса. Поэтому мой вам совет: перед тем, как отдавать свои деньги любому тренеру, задайте ему или ей такие вопросы.

- Как давно вы практикуете?

- Чем вы занимались до того, как стали тренером?
- Есть ли у вас диплом, рекомендации или лицензии, дающие право обучать других нюансам бизнеса?
- Являетесь ли вы членом той или иной ассоциации тренеров?
- Перед тем, как я решу работать с вами, можно мне узнать имена и телефоны ваших бывших или нынешних клиентов, с которыми я могла бы пообщаться?
- Какие услуги входят в ваш курс и предусмотрены оплатой?
- В какой сфере бизнеса вы считаете себя наиболее опытным или опытной?
- Работали ли вы в какой-нибудь корпорации и были ли вы консультантом по бизнесу?

Ответы на эти вопросы помогут вам определить, имеете ли вы дело с крепким профессионалом или с новичком, который не имеет опыта в бизнесе. Лично я считаю, что подобный опыт необходим, и обращаю на него большое внимание, когда беру на работу новых тренеров. Сегодня многие психологи работают персональными тренерами, но у них нет необходимых навыков, чтобы понять рабочую динамику. Конечно, они вполне могут помочь вам справиться с любым стрессом или наладить отличные отношения с другими людьми. Но если у них нет знания реалий жизни корпорации, у них может не хватить квалификации, чтобы помочь вам достичь успеха.

Семинары и учебные программы

Как и в случае с тренерами, качество различных курсов, семинаров и их руководителей имеет довольно широкий диапазон. Если вы хоть раз проходили учебную

программу, то наверняка находитесь в списках рассылки многих фирм. Кроме того, есть консалтинговые агентства, которые проводят занятия только для персонала крупных компаний. Лично я советовала бы вам выбирать курсы, оплаченные вашей компанией. Преимущество таких курсов в том, что их руководитель должен быть знаком с работой вашей компании и ее требованиями относительно успеха. Правда, есть несколько фирм, которые я рекомендую за отличные программы, которые они предлагают в специфических сферах. Вы найдете их в списке, приведенном чуть ниже.

Собираясь подписываться на любую программу, помните, что цель тренинга — это развитие ваших умений в определенной области. Вот несколько идей, как повысить эффективность вашего участия в учебных программах.

- Намечайте те цели или навыки, которые вы хотели бы развить в результате работы по конкретной программе.
- Садитесь в первых рядах. Это не только поможет вам уделить обучению более пристальное внимание, но и поможет получить больше внимания от тренера.
- Принимайте активное участие в ходе всех занятий. Как тренер я знаю, что наибольшую пользу от программы получает тот, кто участвует в ней активнее всего.
- Не бойтесь задавать вопросы, особенно те, что имеют отношение лично к вам. Руководители программ ценят участников, которые ищут практические пути применения своих знаний.
- Готовьте краткий конспект ключевых тем, чтобы поделиться ими на ближайшем собрании команды. Когда вы заранее знаете, что сделаете это, вы будете действовать эффективнее, чем когда не собираетесь ни с кем делиться своими знаниями.

- После окончания занятий благодарите своего босса за то, что он предоставил вам такую возможность, и обсуждайте с ним все, что вы узнали. Нет лучшего способа убедить начальство в том, что вас стоит направлять и на другие курсы.

Научно-популярное издание

Лоис П. Франкел

**Хорошие девочки не добиваются успеха
в бизнесе. Сотня подсознательных
ошибок, вредящих карьере женщины**

Литературный редактор *Е.А. Кирьятская*

Верстка *М.А. Удалов*

Художественный редактор *В.Г. Павлютин*

Корректоры *Л.А. Гордиенко,*

А.В. Луценко

Издательский дом "Вильямс"

127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 08.11.2007. Формат 84×108/32.

Гарнитура Times. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 13,44. Уч.-изд. л. 8,45.

Доп. тираж 10 000 экз. Заказ № 5432.

Отпечатано по технологии СтР

в ОАО "Печатный двор" им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ БОГАТЫМИ

Лоис П. Франкел

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ БОГАТЫМИ

**75 финансовых ошибок,
которые обычно совершают
женщины**

Лоис П. Франкел

д-р философии

Автор бестселлера

Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе

www.williamspublishing.com

Сколько раз вам приходилось отказывать себе в важной покупке или поездке на море, потому что вы должны были залатать дыры в семейном бюджете? Сколько раз вы переносили свой отпуск, боясь, что не оправдаете надежд руководства? Сколько раз вы брались за голову, когда из банка приходил отчет о состоянии вашей кредитной карточки? Все эти симптомы “хорошей девочки” были заложены в вас еще в детстве вместе с противоречивыми родительскими установками об отношении к деньгам и собственному финансовому благополучию. Но все не так плохо, как вам может показаться! Опытный специалист по обучению персонала Лоис П. Франкел поможет вам сформировать навыки, которые приведут вас к богатству. В своей книге она не только развенчивает миф о “принце на белом коне”, но и преподает основы финансового мышления — обязательного условия достижения финансовой независимости.

ISBN 978-5-8459-1177-3

в продаже

ИРОНИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ИЛИ ПСИХОЛОГИ ТОЖЕ ЖЕНЩИНЫ

О.И. Маховская



www.williamspublishing.com

Книга представляет собой сборник эссе на психологические темы. Цель автора — рассказать своей подруге, коллеге, о том, какие профессиональные и женские открытия сулит ей профессия психолога, в какие особые отношения с обществом и мужчинами ей придется вступать. Наблюдения показывают, что только в молодости, пока мы еще мало знаем о себе и о других, все страхи и сомнения обычно списываются на женское и мужское, тогда как позже становится важным только то, в какой стране и в какое время тебе довелось жить, любить и желать. Книга поможет вам лучше понять себя и свое время, избавиться от сомнений и иллюзий по множеству житейских вопросов. Она подскажет, где искать выход из ситуаций, которые кажутся неразрешимыми — как некий эмоциональный допинг для тех, кто привык считать себя несчастными людьми.

ISBN 978-5-8459-1136-0

в продаже

Хотите знать, почему ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ?

Привычки, приобретенные женщинами в раннем детстве, не дают им в дальнейшем продвигаться по служебной лестнице. Понаблюдайте за собой — совершаете ли вы следующие ошибки?

Ошибка 3. Работать слишком упорно. На самом деле женщины очень редко добиваются повышения за счет усердной работы. Научитесь относиться к работе без излишнего рвения.

Ошибка 26. Украшать офис как свою гостиную. Это бессмысленно, если только вы не дизайнер интерьеров. Подумайте, для чего предназначен офис и как он должен выглядеть.

Ошибка 27. Угощать других. Вы не дома, а сотрудники — не ваши дети. Дважды подумайте, прежде чем завести привычку постоянно угощать коллег пирожками собственного изготовления.

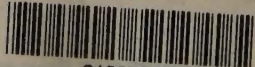
Ошибка 59. Просить разрешения. За разрешением обращаются дети, а не взрослые. Будьте уверены в себе.

Ошибка 73. Улыбаться не к месту. Когда мужчины говорят без улыбки, их воспринимают всерьез. И ваше выражение лица должно соответствовать ситуации.

Каждая женщина, какую бы должность она ни занимала, хочет, чтобы на работе ее воспринимали всерьез. Для этого ей нужно знать, почему иногда она говорит, выглядит и ведет себя, как девочка, а не как зрелый специалист. В своей книге д-р Лоис П. Франкел, известная во многих странах мира корпоративный тренер, описывает 101 тип поведения, вредящих карьере женщины. Д-р Франкел помогает женщинам понять, чем и как они вредят своей карьере, и дает им советы по замене привычного поведения более рациональным. Под руководством Лоис женщины неизменно добиваются высокого положения, которого заслуживают.

Не обязательно быть стервой — достаточно перестать быть “хорошей девочкой”

интернет-магазин
OZON.ru

Изд:  31637935

ISBN 978-5-8459-0896-0

05  9 785845 908964

P6-BSX-946

