

САЛЛИ ХЕЛГЕСЕН

эксперт
в вопросах
женского
лидерства

МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ

автор
бестселлера
«Прыгни выше
головы!»

Ты СПОСОБНА

НА БОЛЬШЕЕ

12

ПРИВЫЧЕК,
КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ЖЕНЩИНАМ
СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ

Маршалл Голдсмит

**Ты способна на большее. 12
привычек, которые мешают
женщинам сделать карьеру**

«Олимп-Бизнес»

2018

УДК 316.47
ББК 88.5

Голдсмит М.

Ты способна на большее. 12 привычек, которые мешают женщинам сделать карьеру / М. Голдсмит — «Олимп-Бизнес», 2018

ISBN 978-5-6040010-0-4

В своем бестселлере «Прыгни выше головы!» Маршалл Голдсмит, один из самых известных бизнес-консультантов, советует всем, кто стремится к карьерному росту, отказаться от 20 привычек, тормозящих продвижение вверх. Написать новую книгу в соавторстве с экспертом по женскому лидерству Салли Хелгесен его подтолкнуло осознание того, что проблемы на пути к серьезному успеху у мужчин и женщин различны. В книге «Ты способна на большее» авторы описывают 12 привычек, которые мешают исключительно женщинам в их желании сделать карьеру. Маршалл Голдсмит и Салли Хелгесен делятся ценными наработками, которые помогут читательницам определить причины «пробуксовки», изменить свое поведение и выйти на новый профессиональный уровень. Это издание адресовано представительницам прекрасного пола, но, вполне вероятно, будет любопытно и их мужьям, коллегам и руководителям.

УДК 316.47
ББК 88.5

ISBN 978-5-6040010-0-4

© Голдсмит М., 2018
© Олимп-Бизнес, 2018

Содержание

Часть I	7
Глава 1	7
Глава 2	12
Что для вас успех	13
Проблема пробуксовки	14
Поведенческие привычки	17
Автопилот	18
Освобождение	19
Глава 3	21
Сопротивление и стереотипы	23
Сопротивление и убеждения	25
Часть II	29
Глава 4	29
Гендерно нейтральные привычки	30
Как организации мешают менять поведенческие привычки	32
Привычки	34
Привычки: ограничивают или дают силу?	35
Глава 5	37
Невидимка в Питтсбурге	38
Я в команде	40
Искусство саморекламы	41
Глава 6	44
Важный урок Морин	45
В лифте	47
Что считать мерилем	48
Глава 7	50
Ставка на мастерство	51
От «станка» – к карьерным высотам	52
Четыре типа власти	53
Глава 8	56
Как использовать отношения	57
Ради благого дела	59
Развивайте свои сильные стороны	60
Глава 9	61
Союзники, наставники и спонсоры	62
Посол	63
Союзники – ваш бренд	65
Глава 10	67
Личная преданность	68
Преданность команде	69
Здоровый эгоизм	70
Глава 11	72
Почему женщины?	72
Последствия	73
Здоровый перфекционизм	74
Глава 12	76

Главная опора	77
Подключите Ильзу	78
Стремление угодить в семье	79
Глава 13	82
Маленькие	82
Мягкие	84
Мы	84
Не уступайте пространство	85
Глава 14	88
Излишняя эмоциональность	89
Излишняя многословность	91
Излишняя откровенность	92
Глава 15	94
Так только хуже: прямая дорога в тупик	95
Освобождение	95
Мужчины идут дальше	97
Глава 16	98
Чем плох «радар»	98
Левая колонка	100
Рефрейминг	101
Часть III	103
Глава 17	103
Клубок привычек	103
Разбираем по винтикам	104
Изменения начинаются с намерения	105
Глава 18	107
Заручитесь поддержкой	107
Сила взаимного наставничества	112
Глава 19	115
Ну что ж	117
Оставьте всё на берегу	118
Отказной список	119
Привычка судить других	120
Глава 20	122
Благодарности	124
Об авторах	125

Маршалл Голдсмит, Салли Хелгесен

Ты способна на большее. 12

привычек, которые мешают

женщинам сделать карьеру

*МЫ ПОСВЯЩАЕМ ЭТУ КНИГУ ФРЭНСИС ХЕССЕЛЬБАЙН —
ДРУГУ, НАСТАВНИКУ, ГЕРОЮ.*

*Все истории в этой книге подлинные, мы лишь изменили некоторые
детали и имена.*

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and
Synopsis Literary Agency How Women Rise

© 2018 by Sally Helgesen and Marshall Goldsmith

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2018

* * *

Часть I В тупике

Глава 1 Как всё начиналось

В 2015 году мы оба, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, получили по электронной почте письмо от нашего друга и коллеги Майка Дулворта. В теме стояло: «Безумная идея!» Что нам предлагал Майк? Чтобы мы, Салли и Маршалл, вместе написали книгу – ту, которую сейчас вы держите в руках.

Мы сразу поняли: идея отличная. Но чтобы объяснить почему, нужно знать некоторую предысторию.

В 2007 году Маршалл опубликовал книгу, ставшую международным бестселлером, – «Прыгни выше головы!»¹. Обложку украшала золотая наклейка: «20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха». На задней стороне обложки был помещен отзыв Алана Малалли, тогдашнего генерального директора Ford Motor Company, обладателя титула «генеральный директор года» в Соединенных Штатах и одного из суперзвездных клиентов, которых консультировал Маршалл: «Усовершенствование по Маршаллу – это ОЧЕНЬ КРУТО! Проверено!»

В книге Маршалл описал двадцать моделей поведения, которые часто мешают тем, кто достиг больших успехов, перейти на следующий уровень. Именно эти поведенческие привычки, как ему неоднократно доводилось наблюдать, не позволяли талантливым людям полностью реализовать свой потенциал, снижали их способность побуждать других к действию и руководить подчиненными, а иногда и вовсе заставляли завершить карьеру. Примеры и истории Маршалл Голдсмит собрал за многие десятилетия работы: у него, одного из самых успешных бизнес-тренеров планеты, сформировалась всемирная база клиентов.

Главное открытие книги вынесено в заглавие. Иными словами, те модели поведения, которые помогают достичь высоких должностей, часто препятствуют попыткам двигаться дальше. А поскольку в прошлом эти модели срабатывали, люди неохотно расстаются с ними. Напротив, многие считают, что своим успехом они обязаны неудачным поведенческим моделям.

Любой человек, и даже любое животное, будет стремиться повторить поведение, за которым следует положительное подкрепление. Чем успешнее мы становимся, тем больше положительного подкрепления получаем. И можем легко угодить в «ловушку суеверного поведения», а именно: «Я веду себя так-то, я успешен – стало быть, я успешен благодаря тому, что веду себя именно так».

Это неверно!

Мы все успешны благодаря тому, что поступаем правильно, и вопреки тем поступкам, которые на самом деле работают против нас.

«Прыгни выше головы!» Маршалл Голдсмит написал для широкой аудитории – не только для руководителей организаций, поднявшихся на самый верх служебной лестницы, но и для тех, кто пока на средних ступеньках. Книга адресована любому читателю, чье поведение мешает ему достичь поставленной цели.

¹ «What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful». Буквальный перевод английского названия: «То, что привело вас сюда, не приведет вас туда». – Примеч. пер.

Опубликовав «Прыгни выше головы!», Маршалл путешествовал по миру, распространяя и развивая идеи, изложенные в книге. Но в результате этих поездок – и особенно после серии семинаров для женщин, основанных на другом его бестселлере «Triggers: Creating Behavior That Lasts – Becoming the Person You Want to Be» 2015 года², – Маршалла осенило: самые агрессивные и эгоистичные поведенческие привычки, которые он определил как чреватые проблемами в «Прыгни выше головы!» и которые совершенно точно мешают мужчинам, вряд ли станут камнем преткновения для успешных женщин.

Например, представительницам прекрасного пола не свойственно приписывать себе чужие заслуги, – напротив, они не спешат заявлять о собственных достижениях. Для них не характерна чрезмерная уверенность в собственной правоте – скорее, им мешает желание угодить или стремление к совершенству. Неготовность выразить сожаление им тоже чужда – зачастую женщины постоянно извиняются даже за то, в чем не виноваты.

У каждого из нас есть самоограничительные модели поведения по той простой причине, что все мы люди. Мешающие успеху поведенческие шаблоны у мужчин и женщин порой могут совпадать, но обычно они разнятся. Женщины нередко сталкиваются с совершенно другими проблемами, когда стремятся к продвижению по службе или хотят расширить поле деятельности, – поэтому свое поведение они адаптируют иначе. Более того, часто женщин и вознаграждают по-другому, что будет описано в следующей главе. Эти различия формируют ожидания относительно того, какое поведение окажется эффективным.

Учитывая, что в клиентской базе Маршалла-тренера 80 процентов мужчин, не приходится удивляться, что в «Прыгни выше головы!» первым делом были рассмотрены те поведенческие модели, которые чаще всего тормозят мужчин-профессионалов. Когда Маршалл Голдсмит работал над книгой, он не воспринимал эти модели поведения как специфически мужские – скорее как идущие во вред независимо от пола и подлежащие исправлению благодаря идеям и с помощью методов, которые он разработал, ведя тренинги. Однако чем дольше Маршалл работал с женщинами, тем отчетливее осознавал, что им мог бы пригодиться аналогичный подход, но применительно к другим поведенческим привычкам.

Появляется Салли.

Салли Хелгесен работает с женщинами-лидерами, пишет о них и исследует эту тему давно: «The Female Advantage: Women's Ways of Leadership» («Женское преимущество: особенности женского лидерства») она выпустила в 1990 году. Поскольку это была первая книга, в которой основное внимание уделялось тому, какой вклад женщины могут внести в работу организации, а не тому, что им нужно изменить в себе и к чему адаптироваться, компании почти сразу обратились к Хелгесен с просьбой разработать и провести женские программы лидерства.

В результате Салли без малого тридцать лет помогает замечательным женщинам во всем мире совершенствовать их лидерские навыки и консультирует команды управленцев, стремящиеся удержать талантливых сотрудниц. В числе ее клиенток самые успешные женщины мира – благодаря этому Салли хорошо знакомы проблемы, с которыми сталкиваются представительницы прекрасного пола; у нее была масса возможностей пронаблюдать, что конкретно им мешает.

Мы, Салли и Маршалл, знали друг друга по «Учебной сети» – небольшой группе для ведущих профессионалов в области лидерства, которую Маршалл организовал в 1996 году. Но до электронного письма «Безумная идея» ни тому, ни другому в голову не приходило в соавторстве написать книгу о моделях поведения, мешающих женщинам строить карьеру.

² В русском переводе: «Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер», изд. Манн, Иванов и Фербер, 2016. – Примеч. пер.

Отдавая должное нашему взаимодополняющему опыту и давней дружбе, мы не сомневались, что, объединив усилия, сможем дать конкретные, полезные и четкие рекомендации женщинам, желающим подняться на новую ступень карьерной лестницы и повысить способность менять к лучшему организацию, сообщества и мир в целом. Салли увидела в этом сотрудничестве шанс помочь женщинам разобраться со всем, что мешало им десятилетиями. А Маршаллу открылся целый мир поведенческих привычек, поддающихся коррекции с помощью идей и методов, которые он как бизнес-тренер разрабатывал и оттачивал на протяжении тридцати лет.

Оба мы, и Маршалл и Салли, пережили моменты озарения, и это укрепило нас в уверенности, что женщины смогут извлечь пользу из книги о поведенческих привычках, мешающих им расти. Личный опыт воодушевил нас и убедил, что эта книга имеет потенциальную ценность, что она необходима.

Маршалла озарение посетило, когда он работал с легендарной Фрэнсис Хессельбайн, о которой, по случайному совпадению, много писала и Салли в своем бестселлере «Женское преимущество». (В нашей книге Фрэнсис также будет упомянута неоднократно.)

В пору своего длительного пребывания на посту генерального директора Ассоциации девочек-скаутов США Хессельбайн привлекла к себе внимание на международном уровне: сам Питер Друкер, основатель современного менеджмента, написал, что она, возможно, самый замечательный руководитель, которого он когда-либо встречал, и предложил ей возглавить General Motors. Уволившись из «Девочек-скаутов», Фрэнсис стала председателем Фонда некоммерческого управления имени Питера Друкера, позже переименованного в Институт «Лидер – лидеру».

За свою более чем внушительную карьеру Фрэнсис Хессельбайн заслужила уважение и признание руководителей коммерческих компаний, некоммерческих организаций и военных структур по всему миру и получила великое множество наград. У Фрэнсис 23 почетных докторских степени, ее фотография была опубликована на обложке BusinessWeek, она получила Президентскую медаль свободы – высшую американскую награду для гражданских лиц. Маршалл удостоился чести сопровождать Фрэнсис в Белый дом, когда она принимала этот знак заслуженного признания из рук президента Клинтона.

Голдсмит познакомился с Хессельбайн, когда та еще работала с девочками-скаутами: он был волонтером Красного Креста, а генеральный директор организации в то время входил в правление ассоциации Фрэнсис и был их с Маршаллом общим другом. Когда Голдсмит рассказал Хессельбайн о методе обратной связи «360 градусов», который он разработал, чтобы помочь клиентам стать более эффективными руководителями, Фрэнсис решила, что ей может быть полезен такой тренинг, и Маршалл охотно уделил ей время. В рамках тренинга Голдсмит побеседовал с членами правления, с которыми работала Хессельбайн, ее непосредственными подчиненными и другими заинтересованными лицами и составил исчерпывающий отчет.

Неудивительно, что о Фрэнсис все отзывались исключительно положительно. Однако, прочитав отзывы, она воскликнула:

«Сколько же всего мне нужно улучшить!» И тут же перечислила 27 пунктов, подлежащих исправлению, над которыми собиралась работать. Маршалла, безусловно, впечатлила ее фантастическая вовлеченность в работу, но больше удивило другое: как человек масштаба Фрэнсис может быть настолько самокритичным.

Он знал, что большинство мужчин, демонстрирующих высокие показатели в работе, восприняли бы отзывы, полученные Фрэнсис, как свидетельство того, что они блестящие руководители и менять им практически нечего. К сожалению, Маршалл осознавал, что слишком многие мужчины реагируют на отрицательную обратную связь так: «Если я столь ужасен, почему же я здесь самый успешный?» Или: «Я заработал пять миллионов баксов за прошлый год – и вы говорите, что мне нужно меняться?»

Голдсмит сразу понял, что с Фрэнсис всё по-другому: главная задача этого тренинга – убедить ее не быть слишком самокритичной. Позже Маршалл обнаружил, что это справедливо и в отношении других замечательных женщин-лидеров. Независимо от того, насколько они эффективны и какое признание получили, представительницам прекрасного пола свойственно сосредотачиваться на том, что они считают своими недоработками. В результате, консультируя женщин, Маршалл обычно первым делом требует соблюдать главное правило: Пожалуйста, не судите себя слишком строго.

В общем, Маршалл совершил открытие: успешные женщины склонны критиковать себя, а не других, и поэтому у них формируются модели поведения, отличные от мужских, – ведь мужчины чаще благосклонно принимают признание и отрицают свою вину.

Озарение Салли оказалось более личным и болезненным, что дало ей возможность осознать поведение, которое раньше помогало строить карьеру, но теперь стало помехой. Случилось это во время их с Маршаллом совместного однодневного семинара для женщин-инженеров в штате Род-Айленд.

Обычно Салли перед важными мероприятиями тратила массу времени на повторение своей программы и заучивание основных положений, чтобы речь была гладкой и понятной. Поэтому она прибыла в столицу штата, Провиденс, рано утром накануне и готовилась к семинару в гостиничном номере. Маршалл приехал поздно вечером, так что они договорились встретиться утром в день мероприятия: заказчик должен был забрать их из вестибюля гостиницы.

Когда заказчик появился, Маршалл первым делом объявил, что забыл взять брюки (он был в джинсовых шортах), и попросил остановиться у торгового центра по пути к месту проведения семинара, чтобы купить «какие-нибудь штаны цвета хаки». Тот выполнил просьбу, а Салли всю дорогу восхищенно размышляла о том, с какой легкостью Маршалл справился с неловкой ситуацией. Для нее самой забыть брюки было бы настоящим кошмаром: ей и так частенько снились тревожные сны, в которых она видела себя на сцене полуодетой. Маршалл же воспринял происшедшее иначе: поскольку он много путешествует, случиться может что угодно.

В аудитории их ожидали 300 женщин, а на двери единственного мужского туалета висела табличка «женский», да и расположен он был неудобно – в передней части зала, у всех на виду. Маршалл отправился туда, но, как назло, ударился головой о крючок для сумок на внутренней стороне двери (в мужских туалетах крючков ему не попадалось) и вывалился из кабинки. Он со смехом поднялся, а Салли снова не могла отделаться от мысли, каким унижением стало бы нечто подобное для нее.

Если Салли на семинаре придерживалась своей тщательно подготовленной программы, то Маршалл демонстрировал завидную гибкость. Она, представ перед слушательницами во всеоружии, чувствовала себя обязанной коснуться всего намеченного и поделиться всем, что знала, в то время как Голдсмит спонтанно предлагал те или иные задания.

За час до запланированного окончания семинара запищал пейджер Маршалла: он перепутал время вылета и теперь был вынужден мчаться в аэропорт. Голдсмит попросил прощения, но выразил уверенность, что Салли прекрасно справится с завершением программы. Опять же, ее первая мысль была: «Как ужасно было бы, если бы время вылета перепутала я». Салли собрала волю в кулак, а слушательницы, дружно поднявшись, проводили Голдсмита стоячей овацией. Когда за ним закрылась дверь, было ощущение, что вместе с Маршаллом из комнаты вышла большая часть воздуха.

Позже, вспоминая этот опыт, Салли осознала, что ее скрупулезная подготовка и стремление непременно проговорить всё намеченное сослужили не самую добрую службу. Прилежание и готовность к самоотверженному труду помогли ей, когда она только начинала выступать перед аудиторией, но, сопоставив собственную исполнительность со спонтанностью и незаик-

ленностью Маршалла, Салли отчетливо поняла, что слушательницы получили бы больше удовольствия и, вероятно, больше знаний, если бы она не так отчаянно стремилась к совершенству.

Маршалл Голдсмит был далек от совершенства. И тем не менее сразу завоевал любовь публики – возможно, потому, что его поступки, даже неуклюжие, были искренними – при нем и другие могли позволить себе быть самими собой. Маршалл не только призвал не придавать значения оплошностям, но и наглядно продемонстрировал это своим поведением, показав, как очень увлеченный, хоть и несовершенный человек может повлиять на других даже тогда, когда обстоятельства (забытые штаны, падение в туалете, перепутанное время вылета), кажется, работают против него.

Салли Хелгесен, напротив, казалась наглядным примером слишком строгого отношения к себе.

Возможно, вы тоже пережили подобные озарения и в один прекрасный день поняли, что поведение, которое «привело вас сюда», способно помешать вам перейти на следующий уровень. Возможно, как и Салли, вы тратите слишком много энергии, пытаясь достичь совершенства и угодить окружающим, или слишком высоко цените экспертное мнение, упуская возможность расслабленного общения. Может быть, вам мешает то, что вы говорите слишком эмоционально, слишком откровенно или тонете в деталях, уходя от сути. Быть может, вы надеетесь, что другие сами заметят ваши усилия и вознаградят за тяжелую работу, вместо того чтобы активно отстаивать свои интересы. Возможно, вы ставите работу выше карьеры, пытаясь продемонстрировать лояльность, или вам не удается заручиться поддержкой союзников, которые могли бы рассказать о ваших достижениях.

Если какая-либо из описанных моделей поведения мешает вам или, как вы чувствуете, может стать помехой позже, когда придет время подняться на новую ступень, – пожалуйста, читайте дальше. Эта книга для вас.

Глава 2

Где вы сейчас

Если говорить о работе и карьере, как бы вы определили, где вы сейчас? Удовлетворяет ли вас занимаемое положение, позволяет ли оно реализовать ваши таланты? Ценят ли вас не только за вклад в дело, но и за ваш потенциал? Чувствуете ли вы, что работа направлена на то, чтобы удовлетворить ваши амбиции и помочь изменить этот мир так, как вы хотите?

Прежде всего необходимо определить, что для вас успех; что такое в вашем понимании профессиональный рост. Может быть, для вас успех состоит в переходе на следующую, более высокооплачиваемую должность. Возможно, вы хотите расширить поле деятельности или получить больше признания за свою работу. Или заметнее влиять на то, куда будут направлены усилия вашей организации в будущем. Либо создать новый бизнес или продукт. Может быть, вы хотите доставить больше радости своим сотрудникам, покупателям или клиентам. Или горите желанием помочь другим женщинам сделать шаг вперед.

Это мы всё к тому, что ваше определение роста всегда будет индивидуальным, лично вашим. Но и одно из самых серьезных препятствий для роста тоже носит индивидуальный характер: вы не отдаете себе отчета, что из-за некоторых поведенческих привычек начинает буксовать ваша карьера.

Как отмечалось в главе 1, эти привычки, возможно, помогали вам продвинуться по службе на предыдущих этапах, поэтому так велик соблазн и дальше цепляться за них. Однако, по мере того как вы поднимаетесь выше и берете на себя большую ответственность, то, что «привело вас сюда», может начать работать против вас. Само наблюдение справедливо и для мужчин, и для женщин, а вот поведение, тормозящее карьеру, по нашему опыту, у женщин и у мужчин часто разнится.

Основное внимание мы уделяем моделям поведения, но это не означает, что мы пытаемся обвинить женщин, чья карьера продвигается не так быстро, как им хотелось бы, или не учитываем роли внешних обстоятельств. Карьере женщины может мешать многое. Слишком крепкие «узы старой дружбы»; начальники-сексисты; мужчины, которые не способны прислушаться к женщинам или присваивают их идеи на собраниях; карьерные пути, не предусматривающие наличия семьи; критерии оценки эффективности, изначально ориентированные на мужчин; предубеждения, с которыми сталкиваются женщины при приеме на работу и продвижении по служебной лестнице, – вот препятствия, которые по-прежнему встают перед представительницами прекрасного пола, строящими карьеру.

За последние тридцать лет женщины добились впечатляющего – и стремительного – прогресса почти во всех сферах экономики, однако структура рабочих мест формировалась «под мужчин», и связанные с этим ожидания оборачиваются тем, что многие женские таланты и амбиции остаются нереализованными. Итак, повторим: мы прекрасно понимаем, что препятствия действительно существуют. Однако в данной книге мы решили сосредоточиться не на определении внешних барьеров и поиске обходных путей. Мы хотим помочь вам понять, что в вашем поведении мешает добиваться успеха – на ваших условиях.

В конечном счете, свои поведенческие привычки вы можете контролировать, а внешние факторы, вроде слепых предубеждений, – скорее всего, нет. Раз должностному лицу, которому подотчетен ваш начальник, комфортно разговаривать лишь с теми, с кем он встречается на поле для гольфа, ваши попытки изменить ситуацию обречены на поражение. Если ваша компания использует критерии оценки эффективности, которые изначально ставят женщин в невыгодное положение, вы можете сказать об этом кадровику и рассмотреть альтернативы, но убедить руководство в одночасье отказаться от проверенных способов оценки производительности будет непросто.

А вот искоренить бесполезную привычку, поменять неправильное поведение или установку, усвоенную за годы работы, вам вполне по силам, и такая перемена может серьезно повысить ваши шансы на успех. Как минимум, приложенные усилия улучшат ваш каждодневный труд и подготовят к достижению поставленных целей в будущем.

Поэтому воспринимайте книгу «Ты способна на большее» как своего помощника: благодаря ей вы устраните на пути к успеху барьеры, которые сами же и возвели; книга поможет вам покорять новые вершины и получать больше удовольствия от работы. Наша цель – как можно эффективнее изменить к лучшему то, что вы хотите поменять в своей жизни.

Что для вас успех

Прежде чем приступить, давайте уточним, что мы имеем в виду, когда говорим об успехе: ведь это слово довольно часто встречается в книге. По нашему опыту, женщины нередко определяют успех несколько иначе, чем мужчины. А это означает, что их определение успеха отличается от того, которое традиционно организации ожидают от своих сотрудников (в первую очередь мужчин).

Вместо того чтобы рассматривать деньги и занимаемую должность как основные или даже единственные показатели успешности, женщины склонны придавать ничуть не меньшее значение качеству жизни на работе и тому, насколько существенный вклад они вносят в общее дело. Удовольствие от общения с коллегами и клиентами, возможность планировать рабочее время и убежденность в том, что их работа меняет мир к лучшему, – главные мотивационные факторы для многих успешных женщин.

Это не означает, что представительниц прекрасного пола не волнует финансовое вознаграждение или должность, – отнюдь. Если женщины считают, что им недоплачивают или их позиция в организации не соответствует уровню затрачиваемых усилий, они будут чувствовать обиду. И это обязательно повлияет на их работоспособность и восприятие успеха. В конце концов, деньги и должности по-прежнему играют роль пряников: так компания вознаграждает сотрудников и признаёт их ценность.

А большинство из нас работает потому, что хочет денег или нуждается в них.

Одна из причин, почему организациям порой трудно удержать эффективно работающих сотрудниц: руководство исходит из того, что высокая зарплата и высокая должность окажутся достаточной мотивацией, даже если качество жизни на работе остается низким. Но, как выясняется, это предположение далеко не всегда верно, особенно когда речь заходит о женщинах. На самом деле представительница прекрасного пола с большей вероятностью оставит работу с высокой зарплатой и должностью, если они сопряжены с низким качеством жизни. О таких рабочих местах женщины частенько говорят: «Оно того не стоит».

Это не сделанные наугад обобщения. Наши наблюдения основаны на многолетнем опыте и достоверных данных. Например, Салли и ее коллега Джули Джонсон совместно с социологической компанией Harris Interactive провели исследование сходств и различий в том, как мужчины и женщины определяют и воспринимают удовлетворение от работы, а также добиваются его. Результаты были опубликованы в их книге «The Female Vision: Women's Real Power at Work» («Женский взгляд: реальная власть женщин на работе»).

В опросе участвовали 818 мужчин и женщин, занимающих руководящие посты в компаниях с числом сотрудников более пятидесяти. Независимо от пола, у респондентов нашлось много общего. Например, и мужчины и женщины сообщили, что получают большое удовлетворение от руководства командой, обнародования результатов, которые превосходят ожидания, и от того, что признается их вклад в работу.

Исследование также показало, что мужчины, как правило, больше ценят высокие пост и зарплату, тогда как женщины уделяют больше внимания собственно производственному

опыту. Отличная зарплата или высокая должность не приносили респонденткам удовлетворения, если они не получали удовольствия от того, как проводят рабочее время. Разумеется, не каждый день. Но достаточно часто, чтобы работа «стоила того».

Мужчины не только склонны придавать должности и зарплате большее значение, чем женщины, но и, вероятнее всего, будут судить о себе (и о других) именно по этим критериям. И Салли, и Маршалл наблюдали, как из-за подобных сопоставлений успешные мужчины многое упускают в главном (семья, друзья и общество), несмотря на то что психологи неизменно признают отношения неотъемлемыми составляющими человеческого счастья и удовлетворенности.

Исследование Салли и Джули также показало, что мужчины придают большее значение победам, рассматривая их как важный источник удовлетворения и основной показатель успеха. Представители сильного пола испытывают удовольствие от того, что превосходят конкурентов, «увеличивают разрыв в счете» и часто ранжируют свои достижения и вклад в дело или присваивают им числовые значения. Женщин меньше волнует конкуренция и подсчет очков, и они предпочитают описывать победу как результат совместных усилий. Если мужчины скорее скажут: «Я играю ради того, чтобы победить», то женщины чаще соглашаются с утверждением «Я готова доделывать работу за другими в интересах дела».

Эти данные подтверждает и многолетний опыт работы Маршалла с успешными людьми. Корреспондент Harvard Business Review спросил его: «В чем главная проблема многих успешных руководителей, с которыми вы встречались?» – «Слишком много побед!» – был ответ. Алан Малалли, один из героев Маршалла, заметил: «У человека, достигшего грандиозного личного успеха, все мысли о себе. У руководителей-титанов все мысли о других».

Переход от личного успеха к лидерству может быть особенно тяжел для самых конкурентоспособных мужчин, которым порой нелегко принять, что их задача как руководителей – сделать победителями всех остальных. Представительницам прекрасного пола этот переход дается гораздо легче. Хотя многие из женщин, с которыми работали Маршалл и Салли, любят побеждать, их, как правило, меньше интересует личная победа, чем возможность внести вклад в победу всей организации или команды.

Нежелание рассматривать деньги, должности и победу как главные критерии успеха свидетельствует о психологическом здоровье женщин и идет на пользу их командам и компаниям. Но у этой медали есть и обратная сторона: женщины недостаточно вкладываются в собственный успех, посвящая слишком много времени чужому. Инстинкт самопожертвования лежит в основе целого ряда поведенческих привычек, которые мешают представительницам прекрасного пола двигаться вперед.

Как вы увидите, секрет эффективного использования талантов и возможностей не в том, чтобы стать менее отзывчивой и щедрой. Секрет этот состоит, скорее, в том, чтобы более решительно и обдуманно подходить к проблеме выбора, а также разобраться с поведением, которое заставляет вас буксовать на месте.

Проблема пробуксовки

Как понять, что вы забуксовали?

Обычно пробуксовка дает о себе знать по-разному, хотя все проявления взаимосвязаны.

- Вы чувствуете: что-то мешает вам двигаться вперед или жить так, как было задумано.
- Вы замечаете, что не способны справиться с обстоятельствами: они словно сговорились препятствовать вашему росту.
- Вы понимаете, что ваши усилия не замечают и не ценят.
- Вы чувствуете, что окружающие понятия не имеют, на что вы способны.

Может показаться, что пробуксовка обусловлена стечением обстоятельств, объясняется сложившейся ситуацией либо возникла по вине кого-то, кто обладает властью или рычагами воздействия на вас. В какой-то степени так оно и есть. Но не менее полезно понять, как и чем вы сами себя притормаживаете. В конечном счете, своими реакциями на происходящее вы отчасти формируете обстоятельства. А ваши привычные модели поведения влияют на то, как другие реагируют на вас. Поэтому очень важно научиться распознавать эти модели.

Рассмотрим следующие примеры.

Пример 1: Ваши достижения остаются незамеченными

Эллен – инженер-программист, работает в процветающей компании Силиконовой долины, вкладывающей колоссальные ресурсы в развитие женщин. Она талантливый инженер, к тому же куда более общительна, отзывчива и обладает лучшими социальными навыками, чем ее коллеги. В результате за три года работы Эллен смогла сформировать чрезвычайно широкую сеть профессиональных связей.

Она описывает себя как «человека, к которому тянутся сотрудники», ось, вокруг которой вращаются все отношения. Коллеги часто обращаются к ней за помощью или советом по электронной почте. Она связывает их с другими сотрудниками или предоставляет нужную информацию. Это помогает ей эффективно работать и повышает производительность ее подразделения. Начальник часто отмечает, что дела идут отлично.

Поскольку Эллен гордилась своим умением налаживать связи и воспринимала его как одно из своих самых ценных профессиональных качеств, она была особенно неприятно поражена, когда на ежегодной выездной аттестации начальник, в остальном очень высоко оценив ее работу, заметил: «Хорошо бы, чтобы о вас знало больше людей в организации, чтобы вы более активно проявляли себя и продвигали деятельность нашего подразделения».

«Я не могла поверить в услышанное, – рассказывает Эллен. – Я думала, выстраивание связей – моя самая сильная сторона, а начальник говорит, что именно общения и узнаваемости мне недостает! Более того, это был его главный упрек».

Обнаружив, что ее усилия и достижения остались незамеченными, Эллен поняла: ее не видят и не ценят, она забуксовала, занимаясь благотворительностью для неблагодарного начальника. «Мне было жутко обидно, – говорит Эллен. – Как он мог не заметить моего вклада?»

И только через несколько месяцев после выездной встречи, услышав, как бизнес-тренер говорит о необходимости активнее обращать внимание окружающих на ваш вклад в дело, Эллен осознала, что же, собственно, произошло.

«Я поняла: он не заметил, что я была связующим звеном, по очень простой причине: я никогда не рассказывала ему о проделанной работе. Ни разу не упомянула обо всех тех людях, с которыми контактировала за рабочий день, неделю, месяц. Мне казалось, что он так или иначе об этом узнает. Но начальник-то не просматривал мою электронную почту; он не стоял под дверью моей комнаты и не видел, кто входит и выходит, поэтому у него не было шанса узнать, сколько народу связывается со мной. На самом деле я очень активно продвигала деятельность нашего подразделения, но совершенно упустила из виду, что начальника следует оповещать об этом».

Эллен осознала, что ее проблема связана с двумя вредными поведенческими привычками: Привычка № 1: нежелание заявлять о своих достижениях; Привычка № 2: расчет на то, что ваши усилия заметят и вознаградят.

Пример 2: Вы предпочитаете оставаться в тени и не обращаться за помощью

Кэрри, сотрудницу фирмы, оказывающей финансовые услуги, недавно серьезно повысили в должности – предложили возглавить стратегически важный отдел оценки рисков.

Раньше она занималась банковскими инвестициями, но для того, чтобы ориентироваться в сфере рисков, требовалось как можно быстрее ознакомиться с множеством нормативно-правовых актов, что стало для нее настоящим стрессом. Стресс усугублялся еще и тем, что ее предшественник, в прошлом – настоящая суперзвезда компании, принял ряд опрометчивых решений, приведших к правительственным санкциям, и был уволен с большим скандалом.

Кэрри горела желанием вернуть компании доброе имя и оправдать оказанное руководством доверие; она решила посвятить первые три месяца на новой должности изучению управления рисками и сопутствующей нормативно-правовой базы. Ей представлялось, что нужно стать экспертом в этой сфере, чтобы не наделать ошибок. Кэрри говорила себе: как только я всё это изучу, можно будет сделать передышку и начать выстраивать отношения, чтобы восстановить пошатнувшийся авторитет отдела.

Но практически с первого же дня ее засыпали просьбами: требовалась то помощь, то информация, предоставить которую она еще не была готова. Сотрудники ее отдела хотели четко понимать, чего именно ожидает от них начальница, а руководство требовало, чтобы их держали в курсе происходящего. Кэрри знала, что в компании есть люди, которые могли бы ей помочь, но ей не хотелось просить их о поддержке до тех пор, пока она сама не сможет уверенно говорить о рисках. Ведь это ее назначили ответственной, и, следовательно, она должна четко понимать, что делает.

Но из-за того, что Кэрри пыталась в одиночку разобраться в предмете, ее довольно быстро стали считать высокомерной и замкнутой. Непосредственные подчиненные жаловались, что Кэрри не дает руководящих указаний, а начальство опасалось, что она утаивает важную информацию, как и ее предшественник.

В конце концов генеральный директор, знакомый с Кэрри без малого двадцать лет, вызвал ее на ковер и поинтересовался, какого черта творится у нее в отделе. Ведь он назначил Кэрри на эту должность, потому что люди ей доверяли, а она уже успела подорвать их доверие.

Кэрри пришлось признать, что она стала жертвой Привычки № 3: переоценка профессиональной компетентности, а также Привычки № 5: неумение с первого дня заручиться поддержкой союзников.

Пример 3: Стремясь всем угодить, вы обрекаете себя на выгорание

Миранда – старший юрист в международной юридической компании, расширившейся в последнее время в результате серии слияний. Она часто получает задания первостепенной важности от главы отдела коммерческого права (это ее специализация) и считает, что способна выстроить карьеру в своей фирме. Но она также осознаёт, что для успешной карьеры должна активно участвовать в деятельности нескольких важных комитетов и налаживать связи с партнерами из других офисов компании, разбросанных по всему миру.

Поэтому Миранда с головой ушла в работу, предложив свою кандидатуру на руководящие должности в сети, объединяющей женщин-лидеров, а также в ассоциации сотрудников фирмы, чей родной язык – китайский. Кроме того, она вступила в комитет по планированию встречи зарубежных партнеров компании; тут, впрочем, быстро стало понятно, что углубляться в детали дизайна пригласительных писем (хотя она и получила от этого процесса массу удовольствия) не самый эффективный способ дать о себе знать начальству.

Балансировать между всеми этими обязанностями и резко возросшим объемом работы по коммерческим спорам в суде оказалось непросто, но Миранда гордится тем, что так жадна до дела. И когда коллега – старший юрист порекомендовал ее в качестве одного из руководителей новой программы по изучению практик найма на фирме, она впряглась еще и в это. Работа подразумевала поездки по разным офисам и опросы сотрудников отдела кадров, и Миранда решила, что это поможет ей стать более узнаваемой в компании.

Но после первых же выездов стало понятно, что в основном ей предстоит встречаться с рядовыми работниками для выяснения административных вопросов, а она-то грезилась о светских беседах с ведущими партнерами-работодателями. И хотя работа была интересной, Миранда вскоре поняла: еще чуть-чуть – и она надорвется. Из-за вала судебной работы ей скрепя сердце пришлось отказаться от участия в программе по найму, но она опасалась, что коллега, предложивший ее кандидатуру, будет разочарован.

Обуреваемая дурными предчувствиями, Миранда сообщила ему о своем решении и была потрясена, когда он сразу согласился, что проект отнимает много сил при весьма сомнительном вознаграждении.

– Но если так, – изумилась она, – зачем же было рекомендовать меня на эту работу?

– А, – ответил он небрежно, – я был слишком загружен, чтобы этим заниматься. Мне показалось, что ты, как человек безотказный, согласишься.

Миранда поняла, что стала жертвой Привычки № 8: болезненное стремление угодить.

Поведенческие привычки

Эллен, Кэрри и Миранда талантливы, трудолюбивы, умны и амбициозны. Они выбрали такие профессии и компании, где в принципе могут сделать неплохую карьеру. Им удалось организовать свою частную жизнь так, чтобы она не препятствовала их карьерному росту. Каждая из них, по замечательному выражению Шерил Сэндберг, «не боится действовать».

Но их объединяет и другое: на предыдущих ступенях карьерной лестницы эти женщины выработали поведенческие привычки, которые теперь мешают им перейти на следующую ступень.

Например, первое рабочее место Эллен в качестве инженера-программиста – стартап, основанный самовлюбленным волком-одиночкой, и там ей было выгодно не акцентировать внимание на своих успехах и не обсуждать свою работу. Однако теперь она сотрудник очень крупной компании, где каждому отделу приходится сражаться за «доступное время на телефоне». В подобных обстоятельствах проверенный метод – «не тратить зря время начальника» на беседы о своих достижениях – только навредил ей.

Точно так же привычка Кэрри «рыть землю носом» заслуживала похвалы, пока она работала с банковскими инвестициями, и в первую очередь благодаря вниманию к каждой мелочи ей удалось продвинуться по служебной лестнице быстрее, чем коллегам. Но очередная должность требовала от Кэрри не столько усердной работы и компетентности в новой сфере, сколько управленческих навыков, а это означало, что у нее не было права откладывать налаживание отношений и игнорировать людей, ждавших от нее руководящих указаний. Кэрри назначили на эту должность благодаря ее репутации честного и принципиального человека, а не потому, что она была экспертом по рискам. Когда она не захотела обращаться за помощью к опытным и квалифицированным сотрудникам отдела, это стало сигналом, что у нее проблемы с доверием к окружающим. Напрашивалось подозрение: ей есть что скрывать.

Наконец, присущее Миранде стремление угодить коллегам воспринималось как лояльность и самоотдача в начале ее карьеры на фирме. Быстрое продвижение до звания старшего юриста научило ее, что безотказность ценится. Но Миранда упустила из виду, что самоотверженному труду должно предшествовать стратегическое целеполагание. Охотно берясь за выполнение даже тех обязанностей, которые противоречили ее интересам, она позволила себя использовать коллеге, более четко расставившему приоритеты.

Все три героини из лучших побуждений фактически навредили себе и, сами того не желая, завели свою карьеру в тупик. Каждая – прекрасный пример того, что преданная своему делу женщина много выиграет, научившись «прыгать выше головы».

АВТОПИЛОТ

Пробуксовка может оказаться не только ситуативной – она способна стать глубоко укоренившейся проблемой. Привыкнув к определенным моделям поведения, вы можете прийти к убеждению, что они всегда были присущи вашему характеру, что это часть вас самой.

Так, не решаясь ухватиться за какую-то возможность, потому что не любите выступать перед большой аудиторией, вы можете рационализировать такое поведение: ведь вам никогда это не нравилось, даже в начальной школе вы поднимали руку чуть ли не последней. Если вам неловко говорить о своих достижениях на аттестации, вы, наверное, вспомните, как ваша мама твердила, что о себе говорят только эгоисты.

Поэтому изменение поведения с позиций психологии может вызывать обоснованные опасения. Вам придется проработать разные пласты, весь свой жизненный опыт – всё, что сформировало ваши поведенческие привычки. Подобное занятие отнимает массу времени, может парализовать волю, и во многих случаях лучше работать под руководством профессионала.

Однако можно подойти к изменению поведения иначе – попытаться скорректировать поведенческие привычки, и такой подход окрыляет. Ведь этим можно заниматься самостоятельно, без помощи психотерапевта или тренера. В конце концов, у вас наверняка уже есть опыт борьбы с вредными привычками. Может быть, в переходном возрасте вы курили. Или всякий раз принимались жевать попкорн, садясь смотреть телевизор. Либо, вместо того чтобы слушать, что вам говорят, витали в облаках. А может, постоянно опаздывали – на пять (десять, пятнадцать) минут.

Если вам удалось избавиться от этих недостатков, вы должны были понять, что они не являлись чертами вашего характера. И не были отражением «вашего истинного „я“». Это были просто способы выделиться в мире, к которому вы привыкли; модели поведения, ставшие вашими стандартными установками.

Большинство привычек возникают не беспричинно. Может быть, вы искали способ справиться со стрессом. Или на вас давило мнение сверстников. А возможно, вы пытались игнорировать непереносимые для себя ситуации.

Но проблема с привычками в том, что они никуда не деваются, даже когда условия, спровоцировавшие их появление, меняются. Поэтому тратить кучу времени на выяснение, почему вы ведете себя так или иначе, обычно не самый плодотворный подход. Вы ведете себя так, потому что вели себя так долгое время. Это поведение стало для вас безусловным рефлексом, бессознательным и стандартным.

Другими словами, ваши привычки – это не вы.

Точнее, вы на автопилоте.

«Включая автопилот», вы на самом деле не думаете о нынешней ситуации, текущем моменте, конкретной проблеме или мерах, необходимых для ее решения. Вы просто реагируете на раздражитель так, как за долгое время вам стало удобно реагировать. Ваш мозг при этом экономит массу энергии. Вы тратите меньше калорий на мыслительный процесс. Но, строго говоря, вы не участвуете в том, что делаете. И поэтому не задумываетесь, полезна ли для вас именно сейчас выработанная за долгие годы модель поведения.

Эллен не пришлось в голову подробно рассказать начальнику о том, как она налаживала связи с людьми в компании, потому что у нее вошло в привычку не говорить о себе. Оставаться в тени стало для нее безусловным рефлексом.

Кэрри не сомневалась в правильности попыток позиционировать себя как эксперта на новой должности, потому что усердная учеба и мастерское владение предметом – способы, которые прежде всегда помогали ей справляться с новыми задачами. Она чувствовала себя некомфортно, если не знала ответов на вопросы.

Миранда не задумалась, поможет ли новая работа, которую предложил коллега, достичь желаемого, потому что не привыкла говорить «нет». Похоже, «да» слетело у нее с губ раньше, чем она успела обдумать плюсы и минусы конкретного предложения.

Каждая из этих женщин воспользовалась старой моделью поведения в новых обстоятельствах и из-за этого оказалась в тупике.

Освобождение

Для того чтобы разорвать порочный круг, расстаться с поведенческой привычкой, в которой больше нет нужды, прежде всего надо осознать ее как привычку. Вы должны отдавать себе полный отчет в том поведении, которое вам свойственно, чтобы попытаться по-другому реагировать на ситуацию – и посмотреть, принесет ли это перемены.

Возможно, вы испытаете неловкость или вам это даже покажется опасным. Вы будете чувствовать себя уязвимой, глупой и выставленной на всеобщее обозрение. Но мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, видели, что это работает, – сотни, даже тысячи раз на протяжении многих десятков лет. И когда это срабатывает, высвобождаются энергия и уверенность. Они и помогут вам двигаться дальше по пути перемен.

Эллен

Когда Эллен справилась с обидой и поняла, что начальник не заметил ее заслуг в налаживании коммуникаций, потому что она сама его ни о чем не ставила в известность, ей удалось перейти к активным действиям. Эллен решила, что в течение трех месяцев по пятницам с утра будет отправлять начальнику по электронной почте короткое письмо со списком всех людей, с которыми разговаривала, и отчетом о том, как смогла им помочь. Эллен ни о чем не предупреждала начальника, не стала уточнять, нужно ли это. Она просто отважилась на решительный шаг.

«Сначала, – рассказывает Эллен, – мне казалось, что я веду себя смехотворно. Я всё думала: он же занят, ну зачем я донимаю его разговорами о себе? Я чувствовала себя эгоисткой, тратящей массу „доступного времени на телефоне“, чтобы постоянно доказывать, что я на связи со многими. Когда начальник не реагировал на мои письма, а обычно так и было, я спрашивала себя, не намекает ли он, что мои усилия бесполезны. Но иногда он всё же отвечал и хвалил мою работу. И это поддерживало меня».

Через три месяца Эллен встретила начальника для очередной ежеквартальной аттестации. Когда она вошла в его кабинет, начальник встал и подошел поприветствовать ее, хотя обычно не поднимался из-за стола. «Первое, о чем он сообщил, – как рад, что я рассказываю о том, с кем поддерживаю связь. Отметил важность этой информации. Еще начальник сказал, что мои связи помогают нашей команде стать сильнее – и это означает, что я укрепляю его позиции. Я никогда раньше не рассматривала ситуацию в таком ключе, но, подумав, поняла, что это правда».

Кэрри

У Кэрри глаза открылись, когда генеральный директор отчитал ее за утрату доверия подчиненных: «Мне хотелось сразу же уволиться или убежать и забиться в какую-нибудь нору. Меня убивало, что я не оправдала его доверия – и доверия руководства в целом». Но вместо этого Кэрри нашла в себе силы сделать следующее: она пообещала директору составить краткий перечень того, что планирует в себе изменить, – и на следующий день пришла к нему с готовым списком.

«Я не знала заранее, что скажу то, что сказала, но знала другое: это была правильная реакция, – вспоминает Кэрри. – Директор – человек деловой, ему некогда вникать в мои про-

блемы, поэтому объяснять, почему я повела себя неверно, смысла не было. Ему нужны были активные действия, то есть немедленно составленный четкий лаконичный список, а не тщательно проработанная программа к концу месяца».

Кэрри начала записывать всё, что пошло не так, – не оценивая, а просто позволяя словам изливаться на бумагу. Перечитав вечером свои записи, она заметила, что всплыли несколько тем. Наша героиня поняла, как сильно ее пугало незнание ответов на вопросы, хотя узнать их ей было просто негде. И поняла, что этот страх заставил ее прятаться от людей, которые могли бы помочь, вместо того чтобы, увидев в них союзников, попросить о помощи и справиться с проблемой совместными усилиями.

План, отправленный директору, принял форму целевого поименного списка: сотрудники отдела, специалисты по различным формам риска, чьи мнения и суждения она планировала запрашивать, иногда по отдельности, иногда в рабочей группе. «Это вызывало неловкость, и, конечно, мера была запоздалой, но я решила, что мне терять нечего, – рассказывает Кэрри. – Если мне суждено пойти ко дну, я буду тонуть с гордо поднятой головой. Стану советоваться с моей командой и выстраивать отношения, потому что меня наняли именно для этого». И у нее всё получилось!

Миранда

Миранда была потрясена, когда коллега без зазрения совести признался, что порекомендовал ее на неблагодарную работу, поскольку она «человек безотказный», и поначалу подумала, не пожаловаться ли на него начальнику. Но потом поняла, что он всего лишь произнес вслух чистую правду. Она на самом деле была той, кто почти наверняка скажет «да», даже если это противоречит ее интересам. «Стремясь всем угодить, я сама поставила себя в такое положение. А значит, в моих силах изменить эту ситуацию».

Хотя ей было неловко, Миранда сразу же сообщила руководителю программы по найму, что служебная занятость не позволяет ей и дальше оставаться волонтером. Затем Миранда приняла очень разумное решение: попрактиковать новое поведение. Она попросила хорошего друга, который работал в другом отделе фирмы, проводить с ней пять минут в день, прося об одолжениях, чтобы она могла отвечать «нет». «Мне было непривычно чувствовать слово „нет“ на языке, – объясняет Миранда. – Для меня оно ассоциировалось с нежеланием сотрудничать и эгоцентризмом. Так что мне пришлось приучать себя к мысли, что я могу оставаться хорошим человеком, но при этом, когда нужно, твердо говорить: „нет“».

Эти сеансы оказались настолько полезными и принесли Миранде и ее другу столько радости, что они решили сделать их регулярной практикой, выделить в своем расписании время для работы над новыми моделями поведения и отчитываться друг перед другом о достигнутых результатах.

Эллен, Кэрри и Миранда обнаружили, что изменение определенных поведенческих привычек может влиять на результаты; благодаря этому у них больше шансов достичь желаемого. Признав свой «вклад» в сложившуюся неблагоприятную ситуацию и выявив конкретные модели поведения, губительные для карьерного роста, они смогли изменить эти модели и вырваться из порочного круга.

Глава 3

Когда женщины сопротивляются переменам

Итак, вы признаёте: чтобы двигаться вперед, необходимо измениться, но почему же это так сложно? Дело в том, что сопротивление – мощная сила. Если вам когда-нибудь приходилось соблюдать диету, увеличивать нагрузки во время ежедневных тренировок, учиться быть терпеливым и внимательным слушателем или жить «здесь и сейчас», не позволяя мыслям постоянно забегать вперед, то вы понимаете, что значит сражаться с демоном сопротивления.

Да, можете не сомневаться: сопротивление – настоящий демон. Оно не позволяет вам жить той жизнью, к которой вы стремитесь и которую рисует ваше воображение, будь то работа, семья, друзья или здоровье. Вот почему научиться распознавать внутреннее сопротивление и преодолевать его – одна из главных услуг, что вы можете оказать самой себе.

Когда вы сопротивляетесь изменениям, которые могут – и вы это прекрасно понимаете – изменить вашу жизнь к лучшему, срабатывают два фактора.

Во-первых, не будем забывать про чистую физиологию: вся ваша нервная система рассчитана на то, чтобы идти проторенной дорогой – путем, предопределенным вашими предыдущими мыслями и действиями. Когда вы повторяете то или иное действие, формируются нейронные связи: вы как будто протаптываете тропинки в своем мозге, и эти «тропинки» – практически стопроцентная гарантия того, что в следующий раз вы будете мыслить и действовать примерно так же.

Желанием идти проторенной дорогой и объясняется то, что изменение привычного поведения вызывает дискомфорт: по сути, ваш мозг пытается отразить атаку. Он посылает тревожные сигналы о том, что вам не хватает привычных стимулов, запускающих условнорефлекторные реакции. Эй, уже три часа, почему бы не поесть сладкого? Эй, мысль, которая вертится у тебя в голове, куда важнее того, что говорит собеседник. Эй, разве ты не должна чувствовать себя жертвой?

Чтобы игнорировать подобные сигналы, требуется нервная энергия и постоянная концентрация внимания; особенно сложно справиться с этим, когда приходится обрабатывать большое количество запросов или когда вы пытаетесь завершить какое-то дело. Поэтому вы и поддаетесь знакомым сигналам (ладно, я возьму половинку пончика), хотя на самом деле это только укрепляет нервные связи, не дающие побороть нежелательную поведенческую привычку.

Во-вторых, всё осложняется еще и тем, что вы изобретаете оправдания, чтобы продолжать вести себя так, как привыкли или как было выгодно вести себя в прошлом. Если вы тянетесь за сладким, то обещаете себе, что завтра сядете на диету. Упорно перебивая кого-то, вместо того чтобы выслушать, – убеждаете себя, что собеседнику совершенно необходимо знать ваше мнение. Если вы не прочь пожаловаться на жизнь, вас изумляет, почему кто-то предпочитает решительно браться за дело. Всё это кажется оправданным, пока вы не осознаете: если поддаться знакомым сигналам сегодня, завтра ничего не изменится, разве что сигналы усилятся. Добьетесь вы только одного: у ваших привычек появятся лишние 24 часа, чтобы укорениться еще глубже.

Успешные люди придумывают особенно изощренные объяснения, чтобы и дальше цепляться за рабочие привычки, которые больше не приносят им пользы, на том простом основании, что раньше подобное поведение было эффективным. Ведь, как ни крути, именно ему они обязаны несколькими серьезными повышениями по службе и отличными отзывами за прошлые годы. Им кажется, что, в общем и целом, они на правильном пути. А раз ничего не сломано – зачем пытаться чинить?

В книге «Прыгни выше головы!» Маршалл Голдсмит показывает, что сопротивление часто коренится в так называемом «обольщении успехом» – убеждении, что, поскольку вы добились успеха, вам не только не нужно, но и вредно меняться. Потому что, изменившись, вы можете утратить свое преимущество.

Ведя тренинги, Маршалл видит, что чаще всего сопротивление изменениям проходит три этапа.

- На первом этапе человек полагает, что тот, кто советует ему измениться, должно быть, заблуждается.

- На втором – осознаёт, что хотя в принципе предложение измениться может быть обоснованным, но лично его критика не касается: если бы всё было не так, как бы он достиг такого успеха?

- На третьем этапе человек набрасывается на любого, кто предлагает ему изменить поведение. И во всем винит вестника, заговорившего о переменах. Это позволяет ему и дальше вестись на свои оправдания.

Для Маршалла такая последовательность реакций стала привычной. Но большинство руководителей и влиятельных людей – мужчины. Поэтому следует задаться вопросом: типична ли такая модель сопротивления и для женщин тоже?

Конечно, некоторые представительницы прекрасного пола реагируют примерно так же. Но, как всем известно, люди – не важно, о женщинах или о мужчинах идет речь, – не похожи друг на друга. Пол лишь один из факторов, определяющих, как каждый из нас реагирует на пожелания, наблюдения, предложения и критические замечания – на любые сигналы о том, что, возможно, нам стоит изменить свое поведение.

Тем не менее опыт работы у женщин часто сильно отличается от мужского, и коллеги, с которыми женщины трудятся бок о бок, могут воспринимать их иначе. То, что они говорят, часто слышат по-другому или не слышат вовсе – явление, широко известное как «невосприимчивость к тому, что говорят женщины». На их плечи ложится больше обязанностей, особенно дома. Как мы уже видели, они могут иначе, чем мужчины, определять успех.

Поэтому неудивительно, что сопротивление у представительниц прекрасного пола тоже частенько проявляется по-другому. Женские способы сопротивления могут застопорить карьеру, а могут стать отличным трамплином.

Давайте вернемся к Эллен из предыдущей главы, успешной программистке из Силиконовой долины, которую начальник не особенно высоко оценил на очередной аттестации, сочтя, что она недостаточно активно налаживает связи внутри организации. Критика смутила и расстроила Эллен (первый этап шаблонной реакции по Маршаллу). Но она не проигнорировала замечания начальника на том простом основании, что всегда была успешна (второй этап). И не решила, что проблема в самом начальнике, не поспешила про себя обвинить шефа в сказанном (третий этап).

Эллен повела себя иначе. Эмоциональную энергию она потратила не на то, чтобы перейти в оборонительную позицию, а на то, чтобы почувствовать себя виноватой. Услышанное ее ранило. Женщина не просто не проигнорировала слова начальника – она приняла их слишком близко к сердцу. Должно быть, она сама виновата, что не сумела донести до шефа, какую пользу приносит компании.

Реакция на сказанное начальником парализовала Эллен на несколько недель: ей было стыдно не оправдать ожиданий босса, к тому же ее привело в отчаяние то, насколько неправильно ее поняли. Только позже, услышав совет бизнес-тренера («не стоит ожидать, что другие заметят ваши усилия, – необходимо активнее обращать внимание окружающих на ваш вклад в дело»), Эллен задалась вопросом, почему ей не удалось донести до начальника, чем ее работа ценна для компании.

Как вы могли заметить, хотя Эллиен за свою недолгую карьеру многого добилась, в ответ на критическое замечание начальника она не стала ссылаться на свою успешность. Женщина оказалась в тупике не из-за обольщения успехом, а скорее от обиды и ощущения провала, которое испытала, услышав негативную оценку.

Как и в примерах Маршалла, ее первой реакцией было сопротивление, но это было сопротивление обиды. Как только Эллиен справилась с ним, она смогла двигаться вперед, вместо того чтобы прибегать к объяснению, обороняться, обвинять начальника, а то и вовсе решить, что с нее хватит.

Обоим авторам частенько приходится сталкиваться с тем, что представительницы прекрасного пола реагируют на критику так же, как Эллиен. Поэтому мы определили еще три этапа сопротивления, чтобы описать типично женский ответ на нелестные отзывы.

- На первом этапе женщина реагирует на совет что-то поменять в себе ощущением обескураженности и недооцененности. Это ощущение может быть довольно болезненным, более того, способно на некоторое время парализовать ее волю.

- На втором этапе женщина начинает обдумывать, чем может быть обусловлена такая оценка. Были ли для этого какие-то основания? Как сложились обстоятельства? Не связана ли критика с ее половой принадлежностью?

- На третьем этапе женщина попытается понять, какую роль сыграло ее собственное поведение в формировании представлений о ней, обернувшихся критикой. Что она делала неправильно, что упустила? Что ей стоит изменить? Словом, вместо того чтобы сосредоточиться на личности критика, она изучает собственные действия и поступки.

Как вы можете видеть, сопротивление действует и в этой модели, но принимает совсем другую форму: этапы 2 и 3 становятся мостом к конструктивным действиям. Они потенциально куда более продуктивны, чем этапы 2 и 3 в исходной («мужской») модели Маршалла.

Пожалуйста, обратите внимание: мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, не утверждаем, что представительницы прекрасного пола всегда действуют именно так. Каждому из авторов доводилось работать с женщинами, которые с ходу отвергали любую критику и весьма преуспели в «наказании вестника». Если же ваша реакция на замечания – это обида, но вы падаете в ступор и опускаете руки вы не слишком надолго, есть шанс пойти по иному пути. И путь этот со временем может привести к положительным результатам – когда вам удастся конвертировать энергию обиды в активные действия.

Сопротивление и стереотипы

Всё это прекрасно, скажете вы, но женщины по-прежнему играют с мужчинами не на равных, что может влиять на то, как их оценивают. Не будем далеко ходить за примером: исследования показали, что, рассматривая вопрос о поощрении, женщин, скорее всего, будут оценивать на основе их вклада в дело, а мужчин – с учетом их потенциала (туманный критерий, благодаря которому работу порой получает менее квалифицированный сотрудник).

Критика, которую слышат в свой адрес представительницы прекрасного пола, тоже во многом определяется стереотипами, что приводит к разнообразным сценариям «делай, не делай – всё плохо». Вас упрекают в том, что вы говорите слишком много или слишком мало. Вы чересчур агрессивны или не можете постоять за себя. Вы постоянно улыбаетесь или без конца хмуритесь.

Поэтому неудивительно, что вышеописанные положительные шаблоны преодоления этапов сопротивления могут искажаться. Если вы полагаете, что тот, кто вас критикует, вообще не разбирается в женщинах, вы не станете принимать услышанное слишком близко к сердцу. Вы можете чувствовать обиду или раздражение, критика способна вас позабавить или рассердить, но возможно и другое: вы отнесетесь к ней (равно как и к критикующему) скептически.

Клиентка Салли из Нью-Йорка, работавшая в сфере банковских инвестиций, приводит хороший пример. «Наша фирма славится во всем мире как очень жесткий конкурент, – отмечает она. – Наши сотрудники страшно амбициозны и в основном придерживаются тактики „обгоняю, прочь с дороги“. Но при всем том мужчины-начальники постоянно критиковали меня за то, что я „слишком много работаю локтями“. Мне всегда виделось в этом слепое предубеждение. Наша корпоративная культура строится на том, что все расталкивают друг друга локтями, так что обвинение было полной чушью. Прекрасно понимая это, я просто игнорировала подобную критику».

Конечно, не только мужчинам свойственны слепые предубеждения. Женщины также могут быть чересчур строги друг к другу. Если вам часто делает замечания начальница, вы можете не принять ее слова всерьез, решив, что они продиктованы завистью. Или вы можете счесть, что она ревнует к вам – вы привлекаете внимание; угрожаете ее статусу первой дамы в мужском коллективе; наконец, вы моложе или красивее.

Стереотипы могут оказаться еще сложнее, когда ко всему этому примешиваются расовые или этнические различия. Если вы афроамериканка, у вас могут быть веские основания полагать, что босс оценивает вас и белых людей по разным критериям. Или вы можете чувствовать, что в общении с вами он напрягается и фальшивит, потому что ему комфортно разговаривать только с себе подобными. «Глава нашего отдела постоянно упрекал меня в том, что люди чувствуют себя неловко из-за „моего отношения“ к ним. Но я думаю, он говорил так потому, что он сам чувствовал себя неловко рядом со мной, чернокожей женщиной, – рассказывает клиентка Маршалла Кемала. – Казалось, он проецировал свой дискомфорт на других, чтобы свалить вину на меня, лишь бы не пострадал его образ славного парня, который поладит с кем угодно».

Через какое-то время Кемала, возмущенная этой несправедливостью, решила открыто противостоять начальнику. Она подошла к делу с юмором и для начала направила ему ворох газетных вырезок, иллюстрирующих, как часто афроамериканцев критикуют за «проблемы во взаимоотношениях с людьми». Затем признала, что готова поработать над собой, и попросила босса сформулировать более конкретные замечания. «После этого, – говорит Кемала, – наши отношения начали меняться. Позже он рассказал мне, насколько полезным оказался для него мой маленький бунт».

Точно так же люди латиноамериканского происхождения могут сталкиваться с тем, что их понапрасну упрекают в чрезмерной эмоциональности, – всему виной, опять же, стереотипы. Если вы родом из Азии, скорее всего, вы с подозрением отнесетесь к замечанию о том, что слишком редко высказываете свое мнение. Так или иначе, вам может казаться, что вызвавшее нарекание поведение вообще не характерно для вас, и тогда вы начинаете думать, что критика основана на слепых предубеждениях.

Не исключено, что вы правы, а если так – можете открыто возражать, как это сделала клиентка Маршалла, услышав в очередной раз о «проблемах во взаимоотношениях с людьми». Но важно, чтобы ваша убежденность во власти стереотипов не перевешивала готовности учитывать, что вы и сами, возможно, способствуете формированию определенного восприятия. Если вы заметили, что регулярно игнорируете замечания, поскольку уверены: они продиктованы предубеждениями, – спросите себя, не является ли это одной из форм сопротивления.

В конце концов, даже если некоторая предвзятость и присутствует, информацию к размышлению вы всё равно получаете. И не забывайте: представление, которое создается о нас у главных заинтересованных лиц, для них не абстракция, а реальность. Думать прежде всего (а тем более исключительно) о том, что не так с критикующим вас человеком, – не самая выигрышная стратегия, и вряд ли она приведет вас к новому успеху. Напротив, тут недалеко до «наказания вестника», а это уже прямая дорога в тупик.

Программистка Эллен смогла изменить представление начальника о себе прежде всего потому, что не стала тратить время на размышления о его возможных недостатках. Она рабо-

тала в подразделении, где помимо нее трудились несколько тысяч человек, поэтому не так уж часто видела босса. В непосредственном подчинении у него были практически одни мужчины, поэтому, возможно, ему и было некомфортно с женщинами – но проверить это у нее шансов не было. Да она и пытаться не стала. Как только Эллен справилась с шоком и обидой, она задалась вопросом, как ее поведение могло повлиять на оценку начальника и что она способна сделать, чтобы изменить ситуацию.

Иными словами, переключила внимание на то, что было в ее власти. Эллен постаралась определить, что она сама могла бы контролировать.

Как уже отмечалось, предвзятость в офисах никто не отменял, она действительно может искажать восприятие и оценку женщин. Но это не означает, что замечания, которые могут показаться шаблонными, беспочвенными и бесполезными. Рассмотрим историю женщины – инвестиционного банкира, которая «слишком много работала локтями». Когда Салли консультировала ее, клиентка собиралась перейти на серьезную правительственную работу, требующую хороших дипломатических навыков. Агрессивная манера, приобретенная в банковской сфере, не годилась для работы в другой корпоративной культуре. На предыдущей должности умение работать локтями ей помогло, но дальнейшему росту – только препятствовало.

Поэтому наша героиня стала более внимательно прислушиваться к замечаниям и просила приводить конкретные примеры, вместо того чтобы с ходу отмахиваться от любой критики. «Эти замечания, возможно, были продиктованы сексизмом; вероятно, так оно и происходило, – сказала она. – Но теперь, когда мне нужно измениться, оказалось, что они могут быть полезны».

Сопротивление и убеждения

Изменить поведение, мешающее вам двигаться дальше, редко удается без осознания того, какими убеждениями оно продиктовано. Убеждения задают рамки, в которых формируются ваши действия. Они обосновывают вашу модель поведения и помогают найти веские доводы, почему вам якобы «совершенно не нужно» меняться.

В книге «Прыгни выше головы!» Маршалл Голдсмит выделил несколько широко распространенных убеждений, способных тормозить успешных людей. Убеждения, которые, возможно, привели человека к выдающимся достижениям, теперь, когда пришло время перейти на следующий уровень или на перспективную и приносящую больше удовлетворения работу, могут стать препятствием. Эти убеждения – причина сопротивления.

Главное, что объединяет убеждения, о которых пишет Маршалл, – самонадеянность, упрямая вера: вы уже преуспели и преуспеете в будущем, должны и сможете преуспеть, делая то, что делали всегда. Маршалл не понаслышке знаком с топ-менеджерами, чья непоколебимая (иногда, к слову, совершенно необоснованная) уверенность в собственной правоте и своей богоподобной способности влиять на происходящее заставляет их сопротивляться любым попыткам что-то изменить в поведении. Такие люди считают, что успех должен вознаградить их тяжелый труд и блистательный стратегический ум. Удача и окружающие в этой схеме далеко не на первых ролях.

В некоторых случаях благодаря таким убеждениям действительно могут открываться возможности. Самонадеянность подталкивает человека к тому, чтобы взять на себя серьезные риски (отличительная черта многих успешных карьер). Она вселяет оптимизм, который часто покоряет окружающих. Она создает устойчивость, способность быстро восстанавливать душевные силы, подниматься после неудач и провалов, не оставляя парализующему сомнению ни малейшего шанса.

Конечно, и представительницам прекрасного пола могут быть свойственны подобные убеждения – есть женщины, которым, по всей видимости, не свойственно сомневаться в себе, которые, куда бы ни пришли, ведут себя по-хозяйски и считают, что созданы для успеха. Но так

бывает не всегда; точнее, обычно бывает иначе. Даже очень успешные женщины часто вынуждены бороться за то, чтобы не утратить уверенности в себе. Им приходится принуждать себя заявлять о своих достижениях и напоминать себе, что их место за большим столом заслужено. Возможно, они читают о проблемах самосовершенствования и, следуя советам изданий, развивают уверенность в себе или слушают вдохновляющие аудиокниги либо подкасты за рулем. Может быть, повторяют позитивные аффирмации типа «я просто обязана достичь успеха в этом начинании». А возможно, имитируют уверенность в себе, пока не достигнут ее на самом деле.

Но даже на самых высоких уровнях самонадеянность редко становится серьезной проблемой для представительниц прекрасного пола.

Опыт авторов показывает, что многим женщинам свойственны другие убеждения, лежащие в основе их сопротивления – и помогающие оправдывать поведение, которое заставляет их топтаться на месте.

Убеждение 1: Амбиции – это плохо

Высококвалифицированных женщин, которые стремятся к карьерному росту, постоянно критикуют, говоря, что они «чересчур амбициозны». В первую очередь это касается женщин-политиков. Но речь идет и о женщинах в бизнесе, некоммерческих организациях, ассоциациях, в образовательных учреждениях или партнерских фирмах, активно и открыто стремящихся к продвижению по службе. Вы можете услышать подобную критику даже в адрес женщин, желающих руководить волонтерской деятельностью.

Что вообще подразумевает словосочетание «чересчур амбициозная»? Что любая целеустремленная женщина слишком явно движима личными интересами, чтобы ей можно было доверять. Конечно, мужчин тоже часто называют честолюбивыми и амбициозными, но редко с уточнением «чересчур». Похоже, уточнение зарезервировано для женщин с амбициями. Не стоит удивляться, что даже очень успешные женщины не спешат называть себя «честолюбивыми» и «амбициозными».

Психиатр Анна Фелс, работавшая с некоторыми из самых успешных нью-йоркских специалистов в области финансов и права, отметила это обстоятельство в своей замечательной книге «Necessary Dreams: Ambition in Women's Changing Lives» («Необходимые мечты: амбиции в переменчивой жизни женщин»). Анна спросила нескольких своих клиенток, какие ассоциации у них вызывает словосочетание «женщина с амбициями». Вот наиболее распространенные слова и фразы, пришедшие им на ум: эгоизм, себялюбие, самовосхваление, манипулирование другими в своих целях. Неудивительно, что – при таких-то ассоциациях – даже лучшие из лучших уверяют, будто «амбиции им не свойственны».

Салли Хелгесен столкнулась с такой проблемой, когда работала с Ники, старшим партнером в одной из крупнейших мировых юридических фирм. Сейчас Ники слегка за сорок, но на фирму она пришла сразу после окончания Гарвардской школы права, где была одной из лучших на курсе. Ее повысили до звания партнера несколько позже, чем многих сокурсников, но благодаря сильным наставникам и продемонстрированной эффективности она быстро доросла до звания старшего партнера.

Несмотря на то что Ники – одна из самых успешных женщин-юристов в мире, в начале разговора с Салли она сообщила, что не считает себя амбициозной. «Да, я целеустремленная, – сказала она, – но это не одно и то же. Я думаю, что амбициозность – это про политика, который с детства знает, кем хочет стать, поэтому живет по определенному шаблону». Ники заговорила об известном сенаторе, ее однокурснике по Гарварду: «Он был суперамбициозным и вел себя как политик с первого же дня в школе. Любые отношения, любую линию поведения он выбирал с прицелом на будущее продвижение в карьере».

Ники считает, что она совсем другая. «Я пришла в фирму, потому что думала – это отличное место для начала карьеры, а не из-за того, что мечтала стать партнером, – рассказывает наша героиня. – В результате я решила здесь остаться, так как полюбила эту работу и мне нравится отклик, который я получаю. Меня всегда мотивировали положительные отзывы. Вот почему у меня были хорошие оценки в школе. И здесь то же самое: мне приятно, когда то, что я делаю, нравится клиенту, судье или начальнику. Именно это и стало моей главной мотивацией».

Ясно, что Ники рассматривает амбициозность в негативном ключе. Она не хочет, чтобы ее ассоциировали с этим словом, хотя логично было бы предположить, что успешное восхождение на олимп всемирной юридической фирмы потребовало определенных амбиций.

Кроме того, Ники связывает амбиции с заикленностью на власти и служебном положении, что, как она говорит, ее совсем не мотивирует. «Для меня работа в фирме никогда не была погоней за должностями. Я здесь, потому что работа приносит мне удовлетворение и мне приятно разбираться с проблемами», – говорит она. Ее отношение совпадает с результатами исследования, о котором шла речь в главе 2: социологи выяснили, что женщин, как правило, больше привлекают хорошие условия труда и уверенность в том, что их работа действительно на что-то влияет, чем абстрактные меры, вроде повышения в должности, или более высокий статус.

И всё же поразительно, насколько легко представительницы прекрасного пола позволяют другим определять за них, что такое амбиции. Ведь никто не запрещает считать стремление получать удовольствие от работы и менять мир к лучшему одним из проявлений амбициозности; нет объективных оснований воспринимать амбиции как проявление высокомерия, эгоизма или считать их чем-то не заслуживающим доверия. Было бы куда правильнее определить амбиции как желание максимально использовать свои таланты в работе, которую вы находите достойной и полезной. Если вы с этим категорически не согласны и осуждаете амбиции, возможно, это ваш способ рационализации сопротивления.

Убеждение 2: Хороший человек должен оправдывать чужие ожидания

Многие женщины, с которыми доводилось работать авторам, прилагают массу усилий к тому, чтобы быть чудесными людьми. Это прекрасно и помогает изменить мир к лучшему. Но подобное стремление может работать против вас, если сопровождается убеждением, что быть чудесным человеком означает никогда не разочаровывать окружающих. Мы уже видели это на примере Миранды, старшего юриста, которая потратила кучу времени и сил на выполнение обязательств, мешающих ее основной работе, поскольку боялась разочаровать одного из коллег – несмотря на то что этот коллега предложил ей проект, от которого сам предпочел увильнуть.

Маршалл работал с женщиной-консультантом, которую очень любили не только в компании, но и в отрасли в целом. Коллеги и клиенты называли ее «чудесная Лина». Другие фирмы пытались переманить Лину, но она даже не рассматривала поступавшие предложения, потому что не хотела разрушать сложившуюся команду. Это было по-своему мудрое решение: Лина знала, что многим обязана работе своих подчиненных. Поэтому она не питала иллюзий, что достигнутого могла бы добиться в любых обстоятельствах просто потому, что она блестящий профессионал, – иллюзий, свойственных многим ее сверстникам.

В конце концов конкурирующая фирма предложила Лине и всей ее команде контракт, который гарантировал ей беспрецедентную свободу действий и поддержку. Лина была в восторге, но, когда о предложении узнала ее команда, не все сотрудники по личным причинам обрадовались грядущим переменам. И не стали скрывать, как их огорчило то, что она подумывает оставить предприятие, где к ней были так добры.

«Оппозиция» сильно расстроила Лину. Она задумалась о наставниках, спонсорах и руководителях, с которыми сотрудничала много лет. Как они могут отреагировать на ее уход? Не

сочтут ли ее неблагодарной? И останется ли она «прекрасной Линой», если не просто бросит своих коллег, но и уведет с собой часть команды?

После мучительных размышлений Лина решила отказаться от предложения. На то были веские причины, но желание не разочаровывать людей, чтобы сохранить свой имидж «чудесного человека», помешало женщине объективно проанализировать плюсы и минусы предложения. Неспособность отделить свои собственные интересы от чужих ожиданий стала для нее формой сопротивления. В конечном счете Лине пришлось пожалеть о своем решении, когда двое главных игроков ее команды уволились, польстившись на более выгодные предложения.

Убеждение 3: Женщины должны быть образцом для других женщин

Марисса Майер работала на посту генерального директора Yahoo! когда выяснилось, что она беременна девочками-двойняшками. Несмотря на то что по ее инициативе компания пересмотрела политику в отношении отпуска по уходу за ребенком в сторону большей щедрости, Марисса объявила, что сама она собирается уйти лишь в кратковременный отпуск на время родов и будет продолжать работать удаленно.

Ее решение вызвало бурю негодования, причем основная критика состояла в том, что Майер подает дурной пример не только своим сотрудницам, но и, как сказал один комментатор в прессе, «женщинам во всем мире». Другой критик сетовал: «Что она хочет нам сказать? Из-за нее работа всех женщин пошла насмарку. Когда вы достигли такого уровня, как она, личные решения невозможны, потому что другие сотрудницы равняются на вас».

Утверждение, что высокопоставленные женщины не могут делать свой собственный жизненный выбор, не обдумав предварительно, как их поступок повлияет на всех остальных представительниц прекрасного пола, – опасная ловушка. Быть успешными на работе, требующей самоотдачи, и выкраивать время для личной жизни при нынешней требовательной трудовой этике и так достаточно сложно. Ожидать от женщин, что, принимая личные решения, они будут учитывать еще и то, как эти решения могут истолковать окружающие, – значит взваливать на них дополнительное бремя. Во всяком случае, от мужчин ничего подобного не требуют.

Женские решения и неудачи часто пристально изучают сквозь призму «образца для подражания». Такой подход может вызвать чувство стыда и вины и одновременно настраивает женщин друг против друга. Особенно тяжело это бремя для представительниц национальных меньшинств, от которых, как правило, ждут, что они оправдают ожидания не только других женщин, но и всей своей этнической или расовой группы. Если вы скованы подобными ожиданиями, возможно, пришло время подумать о побеге из ада, имя которому – «образец для подражания». Стремление оставаться образцом может оказаться разрушительным для вас. И, строго-то говоря, другие женщины от этого тоже ничего не выиграют.

Все вышеописанные убеждения объясняются одним: общество ждет от женщин, что они будут ставить чужие потребности выше собственных. Представительницам прекрасного пола это ожидание внушается с детства. Девочек, как правило, поощряют за то, что они рассудительны и послушны, тогда как мальчикам предоставляют больше свободы. И с таким «наследием» те и другие со временем приходят на рабочие места. Конечно, на изменение социальных установок могут потребоваться десятилетия, но всё же бесполезно задаться вопросом: а не усвоила ли я убеждения и ожидания, смысл которых, кажется, только в том и состоит, чтобы тормозить мою карьеру?

Часть II

Что мешает женщинам достигать поставленных целей

Глава 4

Двенадцать привычек

Поведенческие привычки, описанные в этой книге, – модели поведения, которые, как мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, убеждаемся изо дня в день, мешают успешным женщинам в их попытках двигаться вперед.

Конечно, это не означает, что все двенадцать привычек свойственны каждой из вас. Большинству женщин, с которыми мы работали, приходится бороться с некоторыми из них, а для кого-то они и вовсе не характерны. Но многие десятилетия профессиональной работы с женщинами практически во всех секторах экономики научили нас тому, что даже оказавшимся на самых высоких уровнях представительницам прекрасного пола присущи специфические формы саморазрушительного поведения, не свойственные мужчинам.

В этом нет ничего удивительного. Как отмечалось в главе 3, привычки и модели поведения возникают в качестве реакции на опыт, а у женщин и у мужчин производственный опыт нередко совсем разный. Различия не всегда заметны в первые годы трудовой жизни. Но в какой-то момент они так или иначе проявляются... и со временем начинают сказываться всё больше.

Взять хотя бы известный феномен «невосприимчивости к тому, что говорят женщины». Ряд исследований подтверждает справедливость наблюдения, общего для многих представительниц прекрасного пола: мужчинам часто нелегко услышать то, что говорят дамы. Типичный пример – совещание, в котором участвует всего несколько женщин или даже одна-единственная, а именно вы. В ходе обсуждения вы делаете замечание или высказываете наблюдение. Никто не обращает внимания и никак не комментирует сказанное – разговор продолжается.

Вскоре мужчина, часто более высокопоставленный, но не обязательно, говорит ровно то же, что несколько минут назад сказали вы. И его слова вызывают совсем другую реакцию. «Отличная идея, Джек!» Или: «Я согласен с Джеком». Или: «Я возьму на вооружение замечание Джека».

Так Джек неожиданно становится автором идеи.

Вы оглядываетесь по сторонам. Похоже, никто не заметил случившегося – и вы оказываетесь в затруднительном положении. Следует ли вам обратить внимание на то, что Джек лишь повторил ваши слова? Должны ли вы отстаивать свои «авторские права»? И почему вашу реплику никто не услышал?

Если Джек выше должностью, вы, вероятно, оставите всё как есть. В конце концов, мало кому по нраву сотрудники, которые делают замечания вышестоящим лицам, особенно прилюдно. К тому же начальникам свойственно присваивать идеи подчиненных. Так обстоят дела в любой иерархической культуре.

Но что если Джек – коллега вашего ранга, а то и вовсе занимает менее ответственную должность? Вы чувствуете себя глупо, если молча позволяете игнорировать свои слова. А если решитесь отстаивать авторство идеи, вдруг вас сочтут мелочной и обидчивой? Может быть, вы помните, как женщине-коллеге на прошлом совещании из-за чего-то подобного устроили разнос. Либо беспокоитесь, что Джек или кто-нибудь из его приятелей станет мстить. Наконец вы решаете, что нет смысла наживать врагов, и поэтому держите язык за зубами. Но ощущение

унижения никуда не девается и неминуемо сказывается на вашем дальнейшем взаимодействии с Джеком (а возможно, и с другими коллегами, присутствовавшими на совещании).

Таков распространенный сценарий; мы постоянно слышим «вариации на тему». И это лишь одна из тех мелких неприятностей, с которыми представительницы прекрасного пола постоянно сталкиваются на протяжении всей своей трудовой жизни. Советы, как справиться с ситуацией, вы найдете в главах 13 и 14. Сейчас же важно отметить, что для женщины из таких столкновений часто и складывается опыт работы. И, поскольку опыт определяет поведение, то обстоятельство, что ваши высказывания неоднократно игнорировали, может повлиять на ваши типичные реакции даже в тех случаях, когда люди ловят каждое ваше слово.

А типичные реакции со временем превращаются в привычки.

Гендерно нейтральные привычки

В книге «Прыгни выше головы!» Маршалл Голдсмит рассматривает 20 поведенческих привычек, которые нередко мешают успешным людям. Некоторые из них, характерные для руководителей мужского пола (а они, напомним, преобладают в клиентской базе Маршалла), как правило, менее типичны для женщин.

Что же это за привычки?

- чрезмерное стремление к победе;
- превознесение своего ума;
- приписывание себе чужих заслуг;
- неумение воздавать по достоинству;
- гнев как средство управления;
- неготовность выразить сожаление;
- неблагодарность;
- перекладывание ответственности.

Если что-то из перечисленного всё же касается вас, стоит почитать «Прыгни выше головы!»: в этой книге вы найдете советы, как избавиться от подобных проблем. Впрочем, как мы могли заметить, для большинства женщин всё это неактуально. Всякое бывает, конечно, но не слишком часто.

Другие поведенческие привычки, описанные в книге Маршалла, как правило, более гендерно нейтральны. Давайте бегло взглянем на четыре модели поведения.

Стремление выносить оценку

Если вы поймали себя на мысли: «Что он несет? Я бы в жизни так не сказала!», – значит, вы выносите человеку оценку.

Выносить оценочное суждение означает чувствовать потребность мерить других людей своей меркой, как будто их работа должна соответствовать вашим ожиданиям. Не обязательно делать это вслух. Вы можете судить о другом человеке, мысленно сравнивая его или ее действия с теми, которые предприняли бы вы сами, причем делаете это так, чтобы почувствовать свое превосходство.

Но стоит задуматься, и вы поймете, что это абсолютно бесполезно.

Собственно, с какой стати ожидать, что люди, с которыми вы работаете, будут придерживаться ваших стандартов поведения? Если вы не устраиваете истерик, не вынашиваете планов мести и не тянете одеяло на себя, это вовсе не значит, что и никто другой не будет устраивать, вынашивать и тянуть. Поэтому нет смысла ужасаться тому, что коллега, начальник или клиент иногда (или даже часто) ведет себя как последняя скотина.

Маршаллу Голдсмит как-то довелось работать с одним генеральным директором, которому доставляло удовольствие оценивать ответы подчиненных на вопросы, обсуждавшихся на

заседаниях. «Отличная идея», – говорил директор одному выступившему. «Неплохо», – другому. «Как вы до этого додумались?» – третьему. Когда Маршалл завел об этом речь, директор объяснил, что просто пытается помочь своим сотрудникам. Но, разумеется, люди воспринимали его реплики как оценочные суждения. Этому руководителю и в голову не приходило, что лучше просто выслушать: не сразу обрушивать на человека свою оценку, но дать время идее раскрыться, а себе – как следует обдумать предложенное решение. Освоив этот, казалось бы, элементарный навык, тот гендиректор на удивление быстро превратился в куда более эффективного слушателя.

Стремление выносить оценку часто рождает праздные разговоры и сплетни, способные отравлять атмосферу на работе. Порой так и тянет поделиться с кем-то негативными впечатлениями о коллегах, с которыми непросто ужиться или которые и вовсе слетели с катушек, но оценочные суждения – пустая трата времени. На самом деле они создают отрицательную энергию, которая портит вам настроение и может оттолкнуть других.

Сплетни также дискредитируют вас как руководителя, поскольку принимать других с их недостатками – первый шаг к выяснению того, как эффективно справиться с этими недостатками (а именно этим как раз и занимаются хорошие руководители). Чем лучше вы понимаете людей, тем более правильные стратегические решения можете предлагать. Негативные оценки могут заставить вас глаза, а это только мешает делу.

Позиция сопротивления – «нет», «но» или «тем не менее» в начале фразы

«Нет, так мы уже пробовали и видели, что из этого вышло».

«Но как быть, если эта информация не дойдет как планируется?»

«Тем не менее кое о чем вы забыли упомянуть...»

Возможно, вы привыкли использовать отрицательные конструкции в начале предложения на деловых встречах или во время аттестаций. Может быть, вы пользуетесь ими даже в ходе мозгового штурма, где предполагается, что действует правило «нет идей – это плохая идея». Быть может, на самом деле вы не так уж не согласны с тем, что говорят другие. Возможно, вам нужно просто подготовить почву для своего высказывания либо вы хотите подчеркнуть важность того, что собираетесь сказать. Или, может быть, вы предваряете свое высказывание «нет», «но», «тем не менее» просто в силу привычки.

Однако, начиная предложение с отрицания, вы всякий раз даете понять: ваша идея вступает в прямое противоречие с тем, что сказал кто-то другой. Вы можете ничего такого не иметь в виду, но ваш собеседник слышит именно это. Он слышит: «Возможно, твоя идея прекрасна, но моя лучше». Или: «Забудь об этом, важно только то, что я хочу сказать».

Подобные вводные отрицания – это, по сути, слова-паразиты, речевая привычка, в которой вы можете даже не отдавать себе отчета. Всегда лучше доносить свою мысль без предварительного обесценивания идей предыдущего оратора. Простые «да», «и еще» или «спасибо» – куда более вежливый переход к тому, что вы хотите добавить или сказать.

Склонность к самооправданию

В «Прыгни выше головы!» Маршалл Голдсмит отмечает, что на работе люди обычно прибегают к двум видам оправданий: откровенным и завуалированным. Откровенные оправдания – это «собака съела тетрадь с домашней работой», «извините за опоздание, у няни сломалась машина» или «прошу прощения, что я пропустил встречу, Google-календарь завис». Что касается подобных отговорок – это неэффективный способ позиционирования себя как лидера, человека, с которого можно брать пример и которому стоит доверять. Если вы прибегаете к ним регулярно, складывается впечатление, что вы не можете собраться или не хотите нести ответственность за свои действия. Простое «мне жаль» всегда более эффективно.

Особенно бесполезны откровенные оправдания, если вы к тому же привыкли извиняться за то, в чем не виноваты. (Больше узнать об этом поведении, типичном скорее для женщин, чем для мужчин, вы можете из главы 13.)

Завуалированные оправдания – те, которые вы используете, когда вините в неудаче собственные недостатки, как будто они – неизменные составляющие вашей личности. Завуалированные оправдания – беда не только женская, но отговорки, к которым прибегают женщины, как будто специально придуманы, чтобы выставить их самих в невыгодном свете.

«Я всегда была неорганизованной».

«Похоже, я не умею держать язык за зубами».

«Я очень ранима».

«Каюсь, я слишком усердствую, стараясь угодить окружающим». Когда вы делаете подобное заявление, вам может казаться, что вы берете на себя ответственность за свои действия, но со стороны это выглядит, скорее, как намек на то, что вы не способны меняться. Создание отрицательного стереотипа никому на пользу не пойдет. Упорствуя в этом, вы не оставляете себе шанса расстаться с поведенческими привычками, которые тормозят вас на пути к цели и которые вы представляете как собственные неотъемлемые характеристики.

Чрезмерное желание оставаться «самим собой»

В последние годы много внимания уделяют искренности на работе. Часто возникает впечатление, что честность требует от людей потакать своим недостаткам или торжественно объявлять о них. Эта привычка коренится в предположении, что попытка изменить поведение стала бы своего рода предательством по отношению к вашему «истинному „я“».

Хотя желание оставаться самим собой гендерно нейтрально, проявляется оно у мужчин и женщин по-разному. Маршаллу частенько доводится слышать, как большие начальники – мужчины яростно отстаивают свое нежелание хвалить подчиненных на том основании, что это прозвучит фальшиво. «Мне не свойственно такое говорить», «Для меня было бы неестественно захлебываться от восторга, когда подчиненные выполняют свою работу», – признаются они. Женщины, попавшие в ловушку искренности, с большей вероятностью скажут что-то вроде «я просто не пробивная». Но если вы, зная, что какое-то поведение вредно для вас, будете и дальше вести себя так, несмотря ни на что, – это всё уже не про честность, а про упрямство.

Поэтому всякий раз, когда вы заметите, что высказываетесь в духе «нет, это не по мне», стоит задуматься над своей мотивацией. Чрезмерная приверженность сложившемуся у вас представлению о самой себе может завести в тупик. Одна из форм упрямства, она мешает вам, когда вы устремитесь вверх.

Как организации мешают менять поведенческие привычки

Мировая экономика не стоит на месте, поэтому одна из главных задач, с которыми сегодня сталкиваются руководители, – подготовить свои компании к работе на передовой. Это означает, что вам должно стать комфортно работать в постоянно меняющейся среде, и именно поэтому большинство организаций рады сообщить, что они перемены приветствуют и преуспели по этой части.

Однако – вот ведь злая ирония – при том, что организации позиционируют себя поборниками перемен, сами они, пусть и непреднамеренно, частенько мешают своим сотрудникам меняться. Причин тому две.

Во-первых, не задумываясь, люди часто навешивают друг на друга ярлыки или отводят кому-то роль, основываясь на том, как человек вел себя прежде. Например:

- «Хорошо бы включить Марси в эту целевую рабочую группу: она всегда охотно берется за волонтерскую работу».

- «Лучше бы поручить это дело не Сандре, а кому-то другому. Здесь требуется дипломатия и такт, а она всегда рубит с плеча».

- «Шанталь умеет слушать – ей подойдет эта роль».

Конечно, нет ничего плохого в том, чтобы, давая задания, учитывать навыки и предрасположенность людей. Но это может привести к пробуксовке. Человека ограждают от проблем, решение которых могло бы поспособствовать его развитию, и лишают возможности сформировать новые поведенческие привычки. А попытайся кто-нибудь из сотрудников сломать устоявшиеся шаблоны, это может вызвать негативную реакцию.

Представьте себя на месте Марси: вы осознали, что ваша готовность добровольно брать на себя дополнительные задания коренится в желании угодить окружающим или успокоить их, даже в ущерб вашим собственным интересам. Вы решили попытаться стратегически оценивать, за что стоит браться, а за что – вовсе нет. Поэтому теперь, когда кто-то из вашей команды ищет добровольцев для проекта, который не соответствует вашим стратегическим целям, вы не спешите бросаться на амбразуру.

Вы, скорее всего, почувствуете удовлетворение от того, что смогли проявить силу воли. Но радость может оказаться недолгой: одна из сослуживиц выразит удивление тем, что вы не горите желанием помочь. «Ты всегда была так отзывчива», – возможно, скажет она. Или: «Что случилось? Ты же обычно в первых рядах».

Подразумевается, что вы сделали что-то, несвойственное вашему характеру, не оправдали чужих ожиданий, поменяв, так сказать, почерк.

Когда это случится, вы можете ощутить давление действовать «в вашем духе». Положительные поведенческие изменения, которые вы пытаетесь провести в жизнь, сталкиваются с ожиданиями, мешающими выбраться из ловушки. Хорошее решение в такой ситуации – объяснить человеку, который подталкивает вас в нежелательном направлении, что вы работаете над новым поведением. (Конкретные советы, как это сделать, приводятся в части III.) Проблема в том, что люди в компаниях часто назначают друг другу роли, основываясь на прежнем поведении, что затрудняет формирование новых поведенческих привычек.

Второе обстоятельство, мешающее сотрудникам менять что-то в себе, – сильное предубеждение, касающееся действия и бездействия.

Почти каждая компания призвана продемонстрировать приверженность действию, «деловому подходу». «Мы продвигаем новые рынки там-то». «Мы расширяем наши предложения с целью включить в них то-то». «Мы вводим новую систему отчетности». Редко упоминают о том, что не было предпринято, о действиях, которых не последовало. Даже в случаях, когда преднамеренное бездействие экономит для организации кучу денег, это редко обсуждают по той простой причине, что бездействие не рассматривается как добродетель.

И поэтому на выездной встрече команды вам могут сказать, что вашим главным приоритетом должно быть внимание к потребностям новых клиентов. Но едва ли вам посоветуют перестать проверять свой телефон каждые несколько минут, чтобы лучше воспринимать то, о чем говорит клиент. Акцент всегда делается на том, что вам следует делать, а не на том, что нужно перестать делать.

Точно так же генеральный директор вашей компании может регулярно «выступать перед войсками», воздавая хвалу хорошим командным игрокам. Но часто ли вы слышали, чтобы начальство призывало эффективных работников уделять меньше внимания собственным достижениям ради того, чтобы лучше поддерживать команду?

Из-за этой предрасположенности к действиям организации признают и вознаграждают людей в первую очередь за то, что те делают – приводя нового клиента, заключая сделку, увеличивая прибыль. Сотрудников редко поздравляют и еще реже вознаграждают за то, что они уклонились от сделки, с которой что-то могло пойти не так, даже если в результате их бездействия удалось избежать катастрофы. Вместо этого тех, кто предупреждает о возможных

негативных последствиях каких-то действий, часто воспринимают как скептиков, не вписывающихся в деловую культуру организации.

Может показаться парадоксальным, что из-за этой предвзятости к действию и бездействию людям становится сложнее менять поведение, ведь изменение обычно ассоциируется с действием. Если вы хотите улучшить свою физическую форму, вы отправляетесь в спортзал. Если хотите занять более высокую должность в организации, вы уделяете работе больше времени. Но главное прозрение, которое приходит к вам с карьерным ростом, состоит в том, что поведенческие изменения часто связаны не с действием, а с бездействием. Великий Питер Друкер точно подметил: «Мы проводим много времени, рассказывая руководителям, что делать. И уделяем недостаточно времени обучению их тому, что следует прекратить делать».

Многолетние тренинги Маршалла Голдсмита подтверждают мудрость замечания Друкера. Маршалл находит, что клиентам, которые составляют длинные списки того, что «нужно делать» (говорить «пожалуйста» и «спасибо»; быть более терпеливым; относиться к другим с уважением), сложнее измениться, чем тем, кто сосредотачивается на нескольких пунктах, чего «не нужно делать» (перестать высказывать мнение по любому поводу; прекратить принимать работу других людей как должное; не приписывать себе чужие заслуги). Даже простое предписание «не вежи себя как последняя скотина» часто более эффективно, чем перечисление полезных привычек, которые нужно выработать.

Салли Хелгесен тоже доводилось видеть, как предрасположенность к действию может помешать отказаться от ставших ненужными поведенческих привычек. Ярким примером стал недавний звонок от клиентки: они планировали провести семинар по лидерству. После того как Салли составила программу, председательница комитета по планированию высказала свое мнение.

«Самое главное, чтобы вашу программу можно было немедленно применить на практике, – заявила она. – Наша корпоративная культура ориентирована на деловую активность, поэтому мы хотим удостовериться, что вы поставите перед слушателями ряд задач. В идеале хорошо бы, чтобы участники вышли с ощущением: вот пять новых вещей, которые я смогу сделать в понедельник утром».

Салли уже слышала такие просьбы и пыталась их учитывать. Но на сей раз выразила несогласие. По ее опыту, заметила Салли, последнее, что нужно большинству людей, – это пять новых вещей, которые следует сделать в понедельник утром. Когда сотрудники и без того перегружены, внесение новых пунктов в бесконечный список дел может оказаться контрпродуктивным. Кроме того, отзывы, поступающие по завершении программ Салли, показали: участники больше всего ценят то, что у них появляются «время и пространство», чтобы задуматься о своих приоритетах по старым заданиям, вместо того чтобы добавлять новые. Она обосновала необходимость такого подхода, поделившись данными о результатах своей работы, и убедила заказчицу позволить ей в ходе семинара помочь участникам стать более эффективными и широко мыслящими, а не более занятыми.

Привычки

Итак, в центре внимания в этой книге не новые поведенческие привычки и модели поведения, которые вы, возможно, захотите освоить: мы, Маршалл и Салли, полагаем, что у вас, вероятно, и без того достаточно длинный список дел. Наша цель в другом – помочь вам избавиться от тех поведенческих изъянов, которые, по нашему опыту, обычно мешают любой женщине. Когда-то эти привычки сослужили вам хорошую службу, но теперь могут воспрепятствовать дальнейшему движению вперед.

В двенадцати следующих главах приводятся примеры таких привычек и рассматриваются случаи из жизни. Возможно, в каких-то вы узнаете себя.

Вы спросите: как можно избавиться от привычек и реакций, которые сформировались за многие годы и даже десятилетия работы, ведь они основываются на вашем опыте. Не зря же, в самом деле, говорят: «Старую собаку не выучишь новым фокусам».

Есть хорошая новость: теперь мы знаем, что это не так (и не только применительно к собакам!). До недавнего времени исследователи головного мозга считали, что лишь у детей нервная система способна изменяться, образуя новые нейронные связи, необходимые для формирования новых навыков и нового поведения. Но функциональная магнитно-резонансная томография (ФМРТ), позволившая нейробиологам рассматривать мозг в действии, показала, что мозг сохраняет способность создавать новые нейронные связи на всех этапах здоровой взрослой жизни.

А это значит, что вы можете переформатировать свой мозг для поддержки новых привычек и образа мыслей в любом возрасте. Есть, правда, одна загвоздка: вы должны быть готовы повторять и закреплять это новое поведение, пока оно не станет привычным вашему мозгу. Потому что поведение и мысли создают новые нейронные связи только посредством длительного многократного повторения. Если как следует попрактиковаться, новые связи упрочатся и станут действовать, что называется, по умолчанию. Даже люди, получившие серьезную травму, могут излечиться с помощью повторения привычек и мыслей, которые противодействуют устоявшимся реакциям.

Этот принцип нейропластичности означает, что в ваших силах изменить свою реакцию на разные ситуации. Прошлый опыт мог сформировать ваше поведение, но он не должен его жестко фиксировать. У вас есть возможность стать пунктуальнее, действовать более продуманно «здесь и сейчас», стать настойчивой, самостоятельной, лучше использовать властные полномочия, увереннее устанавливать границы и эффективнее отстаивать свои интересы.

Все эти богатства доступны вам, и все они вам по силам. Но процесс не запустится, пока вы не осознаете, какие поведенческие привычки заставляют вас буксовать, и не начнете усваивать новые – более полезные.

С учетом этой хорошей новости мы представляем вам двенадцать моделей поведения, которые, по нашим наблюдениям, чаще всего заводят женщин в тупик.

1. Нежелание заявлять о своих достижениях.
2. Расчет на то, что ваши усилия заметят и вознаградят.
3. Переоценка профессиональной компетентности.
4. Выстраивание, но не использование отношений.
5. Неумение с первого же дня заручиться поддержкой союзников.
6. Следование принципу «работа выше карьеры».
7. Ловушка перфекционизма.
8. Болезненное стремление угодить.
9. Умаление своих заслуг.
10. Излишняя эмоциональность, многословность и откровенность.
11. «Пережевывание» неудач.
12. Склонность отвлекаться.

Привычки: ограничивают или дают силу?

Как указывает Маршалл Голдсмит в «Прыгни выше головы!», чем дальше вы продвигаетесь по служебной лестнице, тем больше вероятность, что у вас возникнут поведенческие проблемы. Вам хватает навыков. Вы явно умны. Умеете справляться с трудностями и мыслить стратегически. У вас есть опыт и приходящий с ним авторитет. За долгие годы вы, вероятно, наладили множество полезных связей. Четко сформулировали свои ценности и правила.

Привыкли доводить дело до конца. У вас, скорее всего, хорошие навыки общения. Вы очень дисциплинированы и мотивированы.

Успех обычно указывает на то, что вы прекрасно освоили свою работу. Вот почему поведенческие проблемы приобретают такую значимость. Если вы всё еще ощущаете, что препятствия мешают вам оказаться там, где вы хотите быть, – вероятно, всё дело в этих самых проблемах. Конечно, как любая женщина, вы и сегодня, как много лет назад, можете столкнуться с внешними – культурными и структурными – барьерами на работе: странно было бы отрицать, что они по-прежнему существуют. Но, как было отмечено ранее, культуру и структуру вы не можете контролировать, в отличие от ваших собственных поведения и привычек. Так что всегда стоит начинать с них, если вы хотите улучшить качество жизни на работе и создать задел для более полной реализации своего потенциала.

Одно необходимое предостережение.

Когда мы перейдем к детальному описанию привычек в следующих главах, возможно, узнав похожие ситуации, вы подумаете: «Ой, ведь всё совсем как у меня!» Это хорошо: открытость к информации об ограничительном поведении – важный первый шаг на пути к полезным и устойчивым изменениям.

Но не будьте слишком строги к себе и не спешите усердствовать со списком недостатков, подлежащих искоренению, как это сделала Фрэнсис Хессельбайн в главе 1. Если вы последуете ее примеру, можете почувствовать перегрузку.

Опыт Маршалла, использовавшего метод обратной связи «360 градусов», показывает, что женщин в организациях воспринимают как более эффективных руководителей, чем мужчин. Многих это удивляет – не сам факт того, что женщины оказались более эффективными руководителями, но то, что это широко распространенное представление о конкретных женщинах внутри организации. Это не означает, что любую сотрудницу считают более эффективной. Но получается, что в среднестатистической женщине задатки лидера более очевидны, чем в среднестатистическом мужчине. Осознание этого должно обнадежить и вдохновить представительниц прекрасного пола.

Однако анализ обратной связи, проведенный Маршаллом, также показал, что женщины куда требовательнее к себе, чем мужчины. Они, как правило, больше беспокоятся о своих предполагаемых недостатках, и на них сильнее давит потребность совершенствоваться. Это может быть полезно, потому что заставляет вас стремиться к изменениям. Но если вы завязнете в упреках или самобичевании из-за того, что вы несовершенны, никакой пользы это не принесет. Вам не удастся повести людей за собой или изменить свое поведение к лучшему, если вы будете постоянно себя ругать.

Вот почему, работая с женщинами, Маршалл требует соблюдать главное правило: «Пожалуйста, не судите себя слишком строго».

Мы настоятельно просим вас помнить об этом. А еще призываем осознать, что «привело вас сюда». Любое ограничительное поведение одновременно является и вашей сильной стороной. Такие положительные качества, как умение поставить себя на место другого, скромность, трудолюбие и надежность, лежат в основе многих моделей поведения, описанных в этой книге. Так что, читая о поведенческих привычках и размышляя, над чем вы хотели бы поработать, дайте себе время понять, что привело вас туда, где вы есть. И воздайте этому должное.

А теперь давайте выясним, что вам потребуется, чтобы подняться на следующий уровень.

Глава 5

Привычка № 1: нежелание заявлять о своих достижениях

Долгие годы Салли Хелгесен брала подробные интервью у множества высокопоставленных дам. Несколько лет назад она дни напролет беседовала с женщинами – ведущими партнерами в компаниях, занимающихся бухгалтерским учетом, юриспруденцией, консалтингом и инвестициями. Салли интересовало, что, на их взгляд, сыграло главную роль в достижении успеха, и прежде всего она хотела узнать, как, по их мнению, молодым женщинам лучше позиционировать себя в компаниях, чтобы вырасти до уровня партнера.

Полученные ответы сильно разнились, но две важные составляющие присутствовали неизменно. Отвечая на вопрос о самых явных достоинствах молодых сотрудниц, руководители почти единодушно указывали на их способность выполнять работу очень качественно. «Женщины здесь выкладываются на все сто, когда вы даете им задания», – сказала одна из респонденток. Другая добавила: «Они очень добросовестны, расставляют все точки над „i“. Серьезно относятся к срокам. Показывают себя с наилучшей стороны. Они дотошны. Если вам важно, чтобы работа была выполнена, можете рассчитывать на них».

На вопрос, что хуже всего удастся молодым женщинам в компаниях, ответы также были схожи: «Они быстро опускают руки, им трудно привлекать внимание к своим успехам». «Они часто работают более усердно, чем сверстники-мужчины, но затем всячески стараются избежать вознаграждения за то, что сделали, особенно если начальники старше их». «Многим нашим женщинам кажется неудобным говорить „я“, поэтому они всегда стараются приуменьшить свои заслуги и приписать их окружающим. Возможно, это делает их приятными людьми, но не помогает карьере».

Все эти замечания были сделаны в отношении партнеров в частных компаниях, таких как юридические, бухгалтерские, консалтинговые фирмы и инвестбанки. Но неготовность заявлять о своих достижениях присуща женщинам, работающим во всех секторах экономики и на всех уровнях. Проводя семинары для многообещающих молодых сотрудниц и женщин-лидеров и ссылаясь на соцопрос, посвященный партнерству, Салли часто спрашивает: «Кто из вас умеет привлекать внимание к своим достижениям?» Обычно поднимается лишь несколько рук – а иногда и вовсе ни одной.

Когда Салли просит участниц семинара уточнить, почему им так сложно заявлять о своих достижениях, ответы следовали разные. Но два звучат почти всегда:

«Если для того, чтобы меня заметили, нужно вести себя как тот наглый хвостун, лучше уж пусть меня игнорируют. Я не хочу походить на эту скотину».

И:

«Я считаю, что отличная работа говорит сама за себя. Если я делаю что-то выдающееся, люди не могут этого не заметить».

Мы вернемся ко второму ответу в следующей главе, когда будем рассматривать Привычку № 2. А пока давайте поподробнее о «наглом хвостуне». Эта тема возникает достаточно часто. Женщина выбирает в организации самого беззастенчивого любителя саморекламы (обычно это лицо мужского пола) и решает, что если она попытается привлечь внимание к своей деятельности, то станет похожа на него. Поскольку мысль о том, чтобы подражать поведению этого несносного типа, для нее отвратительна, женщина предпочитает не высовываться, вместо того чтобы искать способы получить признание своих заслуг.

При таком подходе неизбежны две проблемы.

Во-первых, упоминание о «той скотине» как о воплощении всего, чем вы не являетесь и не хотите стать, показывает, что вы мыслите в парадигме «или – или». Либо вы воплощаете худшие аспекты данного поведения, либо ведете себя прямо противоположным образом.

Мышление в парадигме «или – или» не предусматривает возможности срединной позиции; например, не представляя, как можно изящно привлечь внимание к качеству своей работы, не превращаясь в беспардонную особу, преследующую лишь собственную выгоду, вы оправдываете свой отказ заниматься саморекламой. «Или – или» – распространенная ловушка, мы часто будем упоминать о ней в книге, поскольку очень полезно научиться обходить ее.

Во-вторых, когда вы приводите такой экстремальный пример и противопоставляете ему отказ требовать признания за свою хорошо сделанную работу, это может внушить вам чувство морального превосходства над всеми, кто легко демонстрирует собственные достижения. Что непродуктивно: вы быстро поддаетесь этому соблазну, но, в конечном счете, это лишь уловка, оправдывающая ваше нежелание покидать зону комфорта. Вместо того чтобы спросить себя, почему у вас возникают проблемы с привлечением внимания к своим успехам, и разработать подходящий вам способ, вы поздравляете себя с тем, что вы замечательный человек, которому не нужно заниматься саморекламой. А потом, когда вас обойдут с очередным повышением, только и останется, что искать в этом утешение.

Маршалл Голдсмит отмечает, что люди, как правило, выстраивают свое поведение так, чтобы оправдывать ожидания своей референтной группы. Этот термин он позаимствовал у покойного Рузвельта Томаса, введшего в оборот «парадигму разнообразия». В общем и целом это означает: люди демонстрируют поведение, соответствующее ожиданиям группы, с которой они себя идентифицируют. Если вам неловко привлекать внимание к своим достижениям, часто причина в том, что ваша референтная группа – другие женщины, бывший начальник, родительская семья – ожидает, что вы будете скромно держаться в тени.

В результате вы склонны воспринимать поведение, не соответствующее этим ожиданиям, как разрушительное. А потому избегаете его даже в рабочих ситуациях, где от вас, напротив, ждут заявлений о своих достижениях. Но подумайте вот о чем: если бы женщины в семидесятые, восьмидесятые и девяностые годы повсеместно были обеспокоены тем, чтобы соответствовать ожиданиям своей референтной группы, сегодня на ключевых руководящих постах работало бы примерно... ноль женщин. Движение вперед – рост – требует смелых действий. Наглостью ничего хорошего и вправду не добьешься, но если вы станете замыкаться в себе, стремясь угодить окружающим, это не принесет пользы ни вам, ни другим женщинам.

Невидимка в Питтсбурге

Рассмотрим случай Эми, исполнительного директора небольшого, но весьма уважаемого фонда искусств в Питтсбурге. Заполняя опросник на одном из семинаров Салли, она поставила себе 5 – наименьшую оценку из возможных по шкале от 1 до 5 – за способность получить признание своих достижений, и, соответственно, 1 (высший балл) за способность добиваться выдающихся результатов.

До недавнего времени Эми не видела в этом зазоре между оценками проблемы. Она росла старшей дочерью в многодетной католической семье, и с детства ее приучили ставить чужие потребности выше собственных. Эми считала свою готовность так поступать добродетелью. Но недавно получила тревожный сигнал и задалась вопросом, оправданно ли ее нежелание заявлять о своих достижениях.

Эми была сопредседателем масштабного благотворительного мероприятия, которое привлекло руководителей крупнейших предприятий города и собрало вдвое больше средств, чем рассчитывали спонсоры. Это потребовало серьезной работы, которой они занимались совместно с сопредседателем-мужчиной (назовем его Митчем), главой ведущей некоммерческой организации по оказанию социальных услуг в Западной Пенсильвании. Эми и Митч славно поработали вместе и добились прекрасных результатов. Ей казалось, что у них сложился прочный рабочий альянс.

На следующий день после громкого события репортер местной газеты взял у Эми интервью. Корреспондент спросил, что, по ее мнению, поспособствовало оглушительному успеху мероприятия. Эми охотно рассказала о своем сотрудничестве с Митчем, похвалила его усилия, упомянула конкретные действия, а также спонсоров, которых он привлек. И выразила признательность каждому члену команды за усердную работу, четкое планирование и умение собрать вместе лучших людей города.

Когда днем позже статья была опубликована, Эми испытала шок. Корреспондент, который брал у нее интервью, поговорил и с Митчем, но в его версии описание события резко контрастировало с версией Эми. «Я не могла в это поверить, – рассказывала она. – Он даже не упомянул моего имени. Он записал всё, что нам удалось, на свой счет и использовал интервью для продвижения – себя и своей организации. Поскольку я в своем интервью также говорила в основном о его заслугах, получилось, что на нем одном всё и держалось. Люди со всего города звонили ему и поздравляли. Я думала, что мы были настоящей командой, но, видимо, Митч видел ситуацию иначе. Представить не могла, что он настолько эгоцентричен».

Участники семинара встретили историю Эми сочувственным шепотом. Тем не менее полезно вернуться чуть назад и посмотреть, что же произошло на самом деле. Митч – региональный директор международной некоммерческой организации, и одна из его служебных обязанностей – поддерживать имидж своего регионального подразделения. Он также заинтересован (и это неудивительно) донести до своего влиятельного совета директоров информацию о том, как здорово он справился с работой. Возможно, Митч хочет удержаться на своей должности и знает, что более молодой кандидат дышит ему в затылок. Или, быть может, он думает о предстоящих переговорах по поводу подписания трудового соглашения и хочет быть уверен, что совет директоров осознает, насколько он, Митч, ценен.

Ну и скажите, с учетом всего этого, действительно ли Митч так уж эгоцентричен? Может, да, а может, и нет, но в любом случае использование газетного интервью для продвижения – себя и своей организации – не является исчерпывающим доказательством ни того, ни другого.

Более уместно задаться вопросом, отчего это Эми, которой выпала возможность представить свою работу, почувствовала себя обязанной посвятить всё интервью восхвалению Митча. Ясно, что он успешный руководитель и постоять за себя для него не проблема. Почему же она сочла необходимым говорить о нем?

Более подробный разговор не только с Эми, но и (позже) с Митчем дал Салли некоторое представление о том, почему всё пошло так, как пошло. Во-первых, Эми признала, что пыталась продемонстрировать коллегиальность, с которой у нее ассоциировалась превосходная работа руководителя некоммерческой организации. Но, кроме того, она пояснила: ей казалось естественным уделить основное внимание Митчу, поскольку она была уверена, что он, представясь ему возможность, сделал бы то же самое для нее: «Я думала, что он расскажет обо мне и о моем вкладе в мероприятие так же, как я подчеркнула его вклад».

Митч дал прямо противоположное объяснение: ему и в голову не могло прийти, что Эми не станет печься о собственных интересах. «В конце концов, – сказал он, – репортер предоставил ей отличную возможность прорекламировать себя и свою организацию и придать им больший вес в сообществе и за его пределами. Я не знаю, почему она восприняла это иначе, но я не обязан лить воду на ее мельницу. Ведь она занимает руководящую должность, неужели она не знает, как это работает?»

Ясно, что Эми и Митч исходили из совершенно разных предпосылок. Она увидела в интервью возможность проявить щедрость и поддержку, в то время как он сосредоточился на том, что считал своими служебными обязанностями.

Какое-то время Эми утешала себя тем, что повела себя более достойно, чем Митч. Но ей предстояло пережить потрясение: совету директоров очень не понравилось, что она не смогла должным образом привлечь внимание к фонду, от имени которого они работали. И хотя опыт

оказался болезненным, но, когда председатель совета сообщил Эми, что совет недоволен ее работой, это наконец подтолкнуло ее к действию. Вместо того чтобы счесть Митча обычным охотником за дешевой славой, она решила разобраться, как более эффективно отстаивать собственные интересы и интересы своей организации.

Именно тогда Эми осознала, что привыкла акцентировать внимание на чужих заслугах. Если коллега делал комплимент прекрасно организованной работе ее офиса, она автоматически переадресовывала комплимент своему помощнику. Когда благотворитель говорил ей, что получил хороший отзыв о партнерском проекте, которым она руководила, Эми хвалила партнера. Такое поведение казалось ей нормальной, вежливой формой ответа, вполне в духе полученного воспитания.

Но, услышав негативный отзыв своего совета директоров, Эми задалась вопросом, нет ли тут еще каких-нибудь факторов. Возможно, ей просто неловко принимать похвалу или добиваться признания? Может, она перестаралась со скромным имиджем? Она вспомнила, что когда-то подруга обратила ее внимание на то, что всякий раз, когда Эми делают комплимент, она использует его как возможность указать на свои недостатки. «Зачем возражать человеку, который говорит что-то приятное?» – спросила подруга.

Эми посоветовалась с тренером-консультантом, который предложил ей начать работу над нежеланием принимать похвалы с того, чтобы просто отвечать «спасибо» всякий раз, когда ее хвалят. Тренер работал с Маршаллом Голдсмитом, а одна из главных привычек, которые Маршалл старается привить своим клиентам, – привычка говорить «спасибо» и больше ничего не добавлять. Не «спасибо... но вся моя команда работала так усердно, что это было легко». Не «спасибо... нам повезло с погодой, не правда ли?». Никакой переадресации, никакой ложной скромности, никаких возражений. Просто «спасибо». Маршалл даже ввел штрафы для клиентов, не соблюдающих это правило.

На первых порах Эми обнаружила, что ее ответы обычно представляют вариации на тему «спасибо, но на самом деле это было не сложно». Иными словами, она принимала похвалу, но одновременно отклоняла ее. Однако наша героиня не оставляла попыток и вскоре смогла отказаться от пояснений. Эми рассказывает: «Это представляется сложным, но я поняла, что заставить себя ограничиться простым „спасибо“ – хороший способ начать осваивать новое поведение. Если я приучу себя принимать признание, возможно, мне станет проще добиваться его. Это поможет мне и моей организации».

Я в команде

Эми сделала успешную карьеру в некоммерческих организациях, несмотря на свою самоуничижительную скромность. Но аллергия на саморекламу, которой она так долго потворствовала, привела к проблемам, стоило ей выйти на руководящий уровень. Весьма распространенная ситуация! По мере того как вы поднимаетесь по карьерной лестнице, дискомфорт, который вы ощущаете, требуя признания, оборачивается всё более серьезными потерями. Потому что если вы представитель организации, то, отклоняя комплименты, как Эми, вы умаляете не только собственные заслуги, но и достижения людей, с которыми работаете вместе: коллег, сотрудников, партнеров, старших руководителей и (в случае Эми) совета директоров.

Организации часто упускают из виду нежелание женщин заниматься саморекламой, потому что принимают как должное мужскую модель руководства. Салли осознала, как прочно укоренилась эта модель, несколько лет назад, когда участвовала в форуме по женскому лидерству на одной из четырех крупнейших бухгалтерских фирм. Региональное мероприятие проводилось на курорте за пределами Атланты.

Поскольку Салли была модератором на двух заседаниях, она заранее опросила нескольких заслуженных сотрудниц фирмы, а также провела среди всех участниц блиц-опрос, кото-

рый использовала и на занятиях с Эми. Результаты ясно показали: хотя большинство женщин чувствовали уверенность в своей способности достичь выдающихся результатов, всем им было трудно требовать признания за свою работу. Многие держались в тени – привычка, ставшая проблемой для Эми, – и они ставили себе самый низший из возможных баллов, когда речь заходила о признании.

Невзирая на это, организовавшая мероприятие команда специалистов по кадрам, говоря о целях компании, о привычках и поведении, которые они хотели бы укрепить, избрала совсем другое направление. Оказывается, недавняя оценка, проведенная на фирме, показала, что 40 процентов руководителей высшего звена «неохотно делятся информацией или признанием». (Вероятно, на эти результаты повлияло то обстоятельство, что среди высокопоставленных руководителей преобладали мужчины!) И поэтому было решено в следующем году посвятить все мероприятия по проблемам руководства... воспитанию командного духа среди сотрудников. Поэтому кадровики, планировавшие женский форум, выбрали тему: «В команде нет места „я“». Красочные баннеры с этим лозунгом висели у входа и над сценой, где расположились участницы дискуссии. Сэм, представитель самого высокого руководства, в своем вступительном слове призвал слушательниц «делиться славой».

Для Салли этот призыв стал прекрасным примером того, почему компании часто ошибочно интерпретируют женское лидерство и неверно понимают природу проблем, с которыми сталкиваются женщины. Для многих присутствующих подчинить «я» команде не составляло никакого труда. Наоборот, им было трудно «якать» в разговоре о своих успехах. «Я оценила то, что сказал Сэм, но ко мне это было неприменимо. По моему опыту, у наших женщин больше проблем с саморекламой, чем с хвастовством, – сказала одна из участниц на коктейльной вечеринке после заседания и продолжила: – По крайней мере, у меня – точно».

Искусство саморекламы

Если вам трудно требовать признания за свои достижения, вашей карьере это может дорого обойтись. И самую высокую цену придется заплатить, когда вы попытаетесь перейти на следующий уровень или будете искать новую работу. Если вы рассказываете о своем вкладе в общее дело и подробно объясняете, почему соответствуете должности, на которую претендуете, это вовсе не делает вас эгоцентричной или корыстной: это посылает сигнал о том, что вы готовы к росту.

Исследовательские компании подтверждают, что женщины в поиске работы обычно куда менее напористы, чем мужчины, когда речь заходит об описании их квалификации. Ферн, партнер в фирме, которая подбирает специалистов по медико-санитарной помощи, говорит: «Мы обнаружили, что женщины часто очень нерешительно описывают свои навыки и опыт. Нередко в сопроводительных письмах встречаются комментарии вроде: „Я раньше никогда не работала на такой должности, поэтому не уверена, насколько ей соответствует моя квалификация“».

Менее квалифицированные мужчины, по словам Ферна, часто ведут себя гораздо смелее: «Парень может сказать: „У меня есть именно те навыки, которые вам нужны, и я вполне удовлетворяю этим требованиям, потому что я отлично разбираюсь в X, Y и Z“. Возможно, X, Y и Z не имеют никакого отношения к вакансии, но его уверенность в себе каким-то образом убеждает вас. В то время как женщины с большей вероятностью выразят сомнение. Частенько это приводит к тому, что работу получает менее квалифицированный мужчина. Человек настолько уверен: он со всем справится, – что работодатель решает предоставить шанс ему. Конечно, иногда сказывается сексизм, но женщины нередко слишком явно сомневаются в своих силах. И это обескураживает».

Эффективная самореклама отнюдь не постыдна – это важная составляющая любой работы, и ее роль состоит в том, чтобы помочь вам достичь следующего уровня успеха. Если вы

хотите максимально реализовать свой потенциал, демонстрировать достижения так же важно, как и решать задачи, изложенные в должностной инструкции. И особенно это важно для тех, кто занимает высокие посты.

Когда вам не удастся заявить о ценности выполненной вами работы, вы даете понять, что сами не придаете своей работе большого значения. И если вы ее не цените, с какой стати ее ценить кому-то еще? Вы также показываете, что колеблетесь, стоит ли вам продвигаться вперед. А если вы колеблетесь, зачем кому-то другому высовываться и поддерживать вас?

Раздумывая, как бы организовать саморекламу, важно помнить: вы сама и есть ваш основной продукт. Когда вы говорите о своих достижениях, вы всегда продаете себя – и речь не об отдельных деталях, а обо всем, так сказать, пакете. Каждому успешному продавцу это известно. Люди покупают, потому что вы им нравитесь и они вам доверяют. А еще они верят: то, что вы предлагаете, может быть ценно для них. Почему они в это верят? Потому что в этом уверены вы сами! Заразительная уверенность – секрет всех великих продавцов.

Итак, чтобы эффективно продавать себя, необходимо верить в то, что вы предлагаете. Когда представители Coca-Cola проводят маркетинговую кампанию, они не говорят: «Ну, вообще-то, некоторые предпочитают пепси». Или: «Может быть, если вы попробуете кока-колу, она вам и понравится». Нет. Их задача – рассказать о том, какая замечательная кока-кола. Не перестраховываться, а выйти и объявить: «У нас есть фантастический продукт».

Если такого рода заявления вызывают у вас неловкость, возможно, вам будет полезно задуматься, почему вам важно двигаться вперед. Что, в конечном счете, мотивирует вас в вашем стремлении? Если просто достичь вершины иерархии для вас недостаточно, может быть, что-то другое заставляет ваше сердце биться сильнее.

Возможно, вы считаете, что, если у вас будет больше полномочий в организации, это пойдет на пользу вашим замечательным клиентам. Быть может, вы думаете, что компании будет выгодно, если руководящую должность займет человек с такими эмоциональными показателями интеллекта, как у вас. Или вы уверены, что будете хорошим руководителем – по крайней мере, точно лучшим, чем коллега-грубиян, метящий на ту же должность. Может, вы полагаете, что ваша компания выиграет, если на руководящих должностях будет больше женщин. Возможно, вы хотите стать примером для детей или дать родителям повод для гордости.

Заметьте: всё это не эгоистические соображения. Но они могут подтолкнуть вас к действию. Если так, вспомните об этих побудительных мотивах в следующий раз, когда почувствуете соблазн отдать свои лавры коллеге или ответить на похвалу «это было несложно» либо «кто угодно мог бы сделать такое». Мир только выиграет от вашего успеха.

Что еще может помочь? Первым делом следует осознать всю ошибочность мышления в парадигме «или – или». Итак, вы считаете, что можно быть либо беззастенчивой самопиарщицей, либо скромной мученицей, корпящей над своей работой, – третьего не дано? Вовсе нет! Между этими полюсами есть масса промежуточных вариантов. Вы можете быть просто талантливым человеком, не скрывающим своих достоинств. Не упускайте нюансы в разных ситуациях, и вы обязательно найдете что-то среднее между «тихой скромницей» и «назойливой проницей» – то, что подойдет именно вам.

И если вы всё еще думаете, что рекламировать себя – пошло или унижительно, вам стоит попытаться представить, как это видится окружающим. Маршалл Голдсмит, например, заметил, что мужчины порой не доверяют женщинам, которые стыдятся заявлять о своих достижениях. Им кажется, что такие женщины ведут себя неестественно, демонстрируют ложную скромность или недостаточно вкладываются в работу. С чего бы вам вести себя так, чтобы о вас создавалось негативное представление?

Если заявлять о своих достижениях для вас непривычно, вы можете попытаться заручиться помощью коллеги. О том, как это сделать, речь пойдет в главе 18 данной книги. Например, для начала просто попросите коллегу, с которым работали над успешным проектом, упо-

мянуть о вашем вкладе в дело на следующем совещании. Возможно, это не так смело, как взять инициативу в свои руки, но для первого шага годится.

И не перечьте тому, что он скажет.

Глава 6

Привычка № 2: расчет на то, что ваши усилия заметят и вознаградят

В предыдущей главе мы показали, как нежелание заявлять о своих достижениях может помешать вашему карьерному росту в компании или поиску новой работы. Но у этой медали есть и обратная сторона – ждать, что окружающие сами заметят ваши усилия и вам не придется привлекать к ним внимание. Эти две модели поведения работают в связке: истоки похожи, а последствия несколько разные; но вместе они с большой долей вероятности заведут вас в тупик.

Как уже говорилось, на семинарах Салли Хелгесен женщины, признаваясь, что не любят привлекать внимание к своим достижениям, обычно приводят одну из двух причин. Первая – ссылка на «наглого хвастуна», подробно рассмотренная в главе 5. Вторая – «это не входит в мои обязанности». Чаще всего такой подход выражается в убеждении: «хорошая работа должна говорить сама за себя». Или: «если я делаю что-то выдающееся, люди не могут этого не заметить».

Подобные убеждения – удобная отговорка для тех, кто не хочет заявлять о своих достижениях. Они освобождают вас от ответственности (по крайней мере, в ваших собственных глазах), если самореклама вызывает у вас чувство неловкости. Вы можете считать, что нежелание привлекать внимание к собственным достижениям уместно, и видеть в нем доказательство своих превосходных человеческих качеств, но из-за этого нежелания могут пойти насмарку все ваши старания, а ваша усердная работа останется незамеченной.

Именно так случилось с Эми, руководительницей некоммерческой организации, о которой шла речь в предыдущей главе, когда она рассчитывала, что сопредседатель Митч расскажет о ее вкладе в проект корреспонденту газеты. Это произошло с Эллен, инженером-программистом из Силиконовой долины, о которой мы говорили в главе 2: Эллен почувствовала себя посрамленной, когда ее начальник не заметил налаженных ею связей внутри компании, хотя босс никак не мог знать, с каким количеством людей она регулярно контактировала.

Расчет на то, что другие заметят ваши усилия, или убежденность в том, что они обязаны их заметить, не только верный способ надолго остаться в тупике: такой подход может свести на нет удовлетворение от работы, которой вы, вообще-то, могли бы наслаждаться. Помните вот о чем: компании, производя отличные продукты, не предполагают, что клиенты «обязаны их покупать». У них есть маркетинговый отдел, чья обязанность – эффективно продвигать то, что они производят. Вы, как профессионал, тоже нуждаетесь в маркетинге. Иначе, не получив похвалы, на которую надеялись, вы можете почувствовать себя недооцененной, а свои заслуги – непризнанными. И начать возмущаться не только вышестоящим начальством, которое, похоже, не замечает вашей усердной работы, но и коллегами, умеющими привлекать к себе внимание. Потом вы можете решить, что они просто занимаются саморекламой, поздравить себя с тем, что вы не настолько заиклены на себе самой, и утешиться тем, что вы чудесный человек, хоть и остаетесь в тени.

Укрепившись в подобном негативном мышлении, вы можете убедить себя, что эта работа вам не подходит. В конце концов, если окружающие не способны заметить ваши усилия, возможно, вам будет лучше где-то еще. Так работа, которая казалась идеально подходящей, когда вы соглашались на нее, начинает терять для вас привлекательность. И это еще одна из причин, почему очень важно применять «упреждающий подход», а не ограничиваться ожиданием, что вас заметят.

Важный урок Морин

Морин – старший партнер престижной юридической фирмы в Сан-Франциско. Несмотря на блистательные успехи на ранних этапах карьеры, она стала партнером позже, чем многие мужчины, пришедшие в компанию одновременно с ней. Из-за этого Морин чувствовала себя сильно недооцененной и на пятом году работы в должности заместителя партнера решила, что фирма ей не подходит.

Когда клиент предложил Морин должность в юридическом департаменте своей компании, она, несколько раз встретившись с ним для уточнения условий, в большом смятении оповестила начальника, что подыскивает новую работу.

– Вы согласились бы остаться, если бы вам предложили стать партнером? – спросил он.

Не колеблясь, Морин ответила: «Да».

– Считайте, что это дело решенное, – бросил он. – А пока не предпринимайте никаких шагов. Думаю, члены нашего комитета по партнерству не поняли, что вы на это нацелены.

«Как они могли этого не понять?» – спрашивала себя Морин, хотя начальнику она этот вопрос, конечно, не задала. Неужели никто в фирме не заметил, что она работала не покладая рук с самого первого дня? Видя ее послужной список, почему они не предположили, что партнерство было ее целью? Неужели они думали, что она хочет ходить в заместителях всю оставшуюся жизнь?

Через два месяца после разговора с начальником Морин стала партнером. Она не покинула фирму и к настоящему моменту проработала там уже четырнадцать лет. Три года назад ее пригласили присоединиться к престижному комитету по партнерству, который оценивает кандидатов и выбирает партнеров для фирмы. Увидев, как устроен этот процесс и какими соображениями руководствуются члены комитета, она наконец поняла, почему в свое время так застряла.

«На первом заседании мы собрались за столом для совещаний, чтобы рассмотреть кандидатуры двух успешных сотрудников, женщины и мужчины, – рассказывает Морин. – Они пришли в компанию одновременно, и каждый из них внес свой вклад в корпоративные судебные процессы. У руководителя нашей судебной практики нашлось много теплых слов для обоих. Но в ходе обсуждения он упомянул, что мужчина, похоже, больше заинтересован в продвижении, и предупредил, что фирма потеряет сотрудника, если он не получит должность в этом году».

Морин знала вторую соискательницу и высоко ценила ее. Джил являлась отличным специалистом в области управления клиентской работой, что было особенно ценно в тот момент: одна из давних компаний – клиентов фирмы подумывала перепоручить свои судебные дела другим юристам. «Я упомянула об этом, подчеркнув, что, на мой взгляд, навыки Джил особенно важны сейчас, учитывая проблему, с которой мы столкнулись, – вспоминает Морин. – И сказала, что не заметила, чтобы второй претендент выказывал такое же внимание к работе с клиентами».

Руководитель судебной практики согласился с оценкой Морин, но сказал, что не хочет уступать кандидата-мужчину конкурирующей фирме. Морин спросила, почему он считает, что этот сотрудник уйдет, если его не повысить в должности прямо сейчас.

– Это элементарно, – ответил тот. – Парень с первого дня работы здесь только о партнерстве и твердит. Он полностью мотивирован этим желанием и ждет, что его изберут партнером, как только он получит право занять такую должность. Если мы не продвинем его сейчас, я гарантирую, что он уйдет от нас в первую же компанию, которая сделает ему предложение.

– А как насчет Джил? – спросила Морин. – Неужели она не рассчитывает стать партнером?

– Возможно, – ответил руководитель судебной практики. – Но она никогда ничего не говорила об этом и не настаивала на рассмотрении своей кандидатуры. Кажется, ее устраивает работа ради работы. Я знаю, что ей нравится наше подразделение и она наладила тесные связи с клиентами. Поэтому не думаю, что она уйдет, если ее не выберут в этом году.

«Ах, вот оно что, – подумала Морин. – Вот почему меня так долго не назначали партнером. Я не говорила, что мечтаю об этом с первого же рабочего дня. Мне это никогда не приходило в голову. Я решила, что, если буду блестяще делать свою работу, меня выберут, когда придет время. Я полагала, что всё устроено именно так».

Следующие три года в комитете показали Морин, что эта ситуация не уникальна – ни для нее, ни для Джил, заместителя партнера, чью кандидатуру рассматривали на первом совещании. «Снова и снова я слышала одно и то же обоснование для продвижения мужчины в обход женщины: он больше этого хочет, он лоббирует свои интересы с тех самых пор, как поступил на работу, он уйдет, если его не выбрать. Основной урок, который я извлекла из этой ситуации: сотрудники, постоянно твердящие о том, что хотят стать партнером, оцениваются как подходящие кандидаты на эту должность, потому что они достаточно амбициозны и явно жаждут продвижения. Тех, кто такого желания не выражает, – к сожалению, обычно это женщины, – обходят стороной».

Опыт Морин подтолкнул ее к выводу о том, что распространенная женская стратегия – работать как можно усерднее и надеяться, что вас заметят, – основная причина того, что женщины у них в компании задерживались на второстепенных должностях дольше, чем мужчины. И подобные промедления не остались без последствий. Женщины, видя, что мужчин из года в год продвигают раньше, чем их, приходили к выводу: фирма их не ценит и не признаёт их потенциала. И, как и Морин, начинали подыскивать другую работу. В результате утечка кадров укрепила старших партнеров в убеждении: раз женщины уходят чаще, чем мужчины, они менее обязательны и недостаточно преданы работе.

«Я была потрясена, осознав, что стремление женщин сосредоточиться на своей работе, а не на эффективной рекламе того, чем они занимаются, интерпретировалось как необязательность, – делится Морин. – Это противоречило здравому смыслу, потому что, казалось бы, усердная работа свидетельствует о лояльности. По крайней мере, я всегда так считала. Но когда старшие партнеры слышали, как кто-то постоянно твердит о своем желании стать партнером, они воспринимали это как доказательство того, что сотрудник хочет построить карьеру в фирме». Поскольку женщины реже говорили об этом, руководство, как правило, сомневалось в том, что они задержатся надолго.

Разумеется, свою роль тут сыграла и тема материнства. «Когда рассматривают кандидатуру женщины, скорее всего, можно услышать что-то вроде „Вероятно, ее сейчас не интересует должность партнера, она же еще детородного возраста“. Я бы возразила на это, что у большинства наших партнеров-женщин уже есть дети и что не следовало бы делать из одного только возраста претендентки вывод, что она не заинтересована в том, чтобы стать партнером. Потребовалось немало времени, чтобы комитет наконец пришел к простому решению: спрашивать у самой женщины, как она видит свое будущее в фирме», – говорит Морин.

Так или иначе, подвижки произошли: запустилась целая цепочка событий, в результате которых круг женщин – кандидатов на должность партнера значительно расширился, что, в свою очередь, уменьшило утечку кадров. Вывод, по словам Морин, заключается в следующем: «В компании всегда найдутся парни, которые примутся хвалить себя с первого же дня. И поскольку претенденты на повышение у нас не уставали рассказывать, какие они замечательные, партнеры решали, что так оно есть. Теперь же им приходится свыкнуться с мыслью, что нет прямого соответствия между теми, кто и вправду был „прирожденным лидером“, и теми, кто лишь провозглашает себя таковым. Но чтобы прийти к этому, потребовалась определенная работа».

Пережив всё это на собственном опыте, Морин с энтузиазмом разъясняет новым сотрудникам фирмы, насколько важно заботиться о том, чтобы тебя заметили. «Я говорю им: рассказывайте, чем вы занимаетесь, сообщайте, чего вам удалось добиться, и объясняйте, что мотивирует вас, – делится наша героиня. – Если вы хотите стать партнером, нужно упоминать об этом снова и снова. Коль скоро вы не будете этого делать, начальство сочтет, что вы недостаточно преданы делу. Сама по себе усердная работа не приведет вас к желанной цели».

В лифте

Итак, как научиться заботиться о том, чтобы вашу работу заметили? Как обратить внимание на свои заслуги, не чувствуя себя самовлюбленной скотиной? Для начала можно сформулировать, куда должна вас привести ваша работа, – чтобы дать людям понять, чего вы хотите достичь в будущем. Сформулировав, приготовьтесь использовать любую возможность рассказать об этом.

Подобный подход отстаивает Донг Лао, куратор программы действий в интересах женщин в международной финансовой организации со штаб-квартирой в Лондоне. Банкир мирового класса, Лао работает с женщинами в своей компании с целью определить, какие ресурсы им нужно мобилизовать, чтобы двигаться вперед. На недавней выездной конференции в Швейцарии одна из участниц попросила его на большом пленарном заседании дать женщинам совет: что им сделать, чтобы лучше позиционировать себя перед руководством?

В ответ Лао рассказал историю. Несколько месяцев назад он ехал в лифте в лондонской штаб-квартире банка с молодым парнем, аналитиком, недавно пришедшим в организацию, а потом в лифт вошел руководитель высшего звена. «Молодой человек был со Среднего Востока, – поведал Лао, – очень элегантный, явно уверенный в себе, но при этом весьма вежливый. Щек не надувал и самонадеянным, в отличие от некоторых сотрудников нашей штаб-квартиры, не был. Высокий начальник понятия не имел, кто такой этот аналитик, поскольку люди, работающие на разных уровнях в банке, редко пересекаются. Но когда лифт двинулся, он спросил молодого человека, чем тот занимается. Не колеблясь, парень ответил тремя ясными и краткими предложениями. Упомянул о своей нынешней работе, заявил, что его цель – возглавить команду по инвестициям в южноазиатские телекоммуникационные компании, отметил связь между своей страной происхождения и регионом, в котором он надеялся работать, а также упомянул о двух своих важных контактах, которые могут быть полезны. Маленькая презентация, занявшая меньше минуты, была исчерпывающе информативна. Не вызывало сомнений: молодой человек заранее продумал каждое слово и тщательно отрепетировал эту речь.

По завершении „рекламной кампании“ он молча вручил свою визитку начальнику. Тот, выходя на своем этаже, придержал дверь лифта: „Я передам это руководителю инвестгруппы, работающей на азиатских рынках. Если от него ничего не будет слышно, свяжитесь с его офисом и передайте, что я лично просил вас позвонить“».

«Почему я вам всё это рассказал? – обратился Донг Лао к слушательницам. – Потому что уверен: многим из вас есть чему поучиться у того молодого человека. Если у вас будет заготовлена четкая, лаконичная речь, которую вы сможете произнести в любой момент: описать, что вы делаете сейчас, и в то же время дать понять, чем хотите заниматься в будущем, подчеркнув, что обладаете нужной квалификацией, – это даст вам огромное преимущество в плане узнаваемости и позиционирования. Заготовка выделит вас на общем фоне и позволит – как только представится возможность – привести убедительные доводы в пользу своей кандидатуры на самом высоком уровне. По моему опыту, блистательные карьеры часто начинаются со случайных встреч. Поэтому готовность к ним всегда вознаграждается».

Лао отметил три преимущества отрепетированной «речи для лифта», которая всегда должна быть наготове. «Во-первых, это покажет, что вы амбициозны и ваши амбиции сосре-

точены на чем-то конкретном, над чем вы работаете. Во-вторых, позволит рассказать о ваших навыках или опыте работы так, чтобы подчеркнуть, чем они могут быть полезны для организации не только сейчас, но и в будущем. Это не бахвальство – вы объясняете, почему у вас есть то, что нужно, чтобы двигаться вверх, и, как следствие, почему организации выгодно ваше повышение. В-третьих, это даст вам шанс продемонстрировать, что вы человек глубокий, вдумчивый и немногословный – последнее качество очень ценят руководители: времени у них всегда в обрез, и они часто просят собеседников излагать суть дела вкратце».

Особенно сильное впечатление, по словам Лао, произвело на него то, что молодой человек замолчал, как только дошел до конца заготовленной речи: «Он не болтал о пустяках и не пытался заполнить паузу. Он просто вручил свою визитку. Задача выполнена».

Донг Лао предложил участницам конференции поработать над составлением «речи для лифта», четкого и краткого изложения того, что они делают, что хотят делать в будущем и почему считают, что подходят для этой работы. «Важнее всего то, что сказанное – чистая правда, вы честно заявляете, чем хотите заниматься и кем себя видите в перспективе, – подчеркнул Лао. – Еще очень важно, чтобы речь была как можно короче. Никакой предыстории, никаких деталей, никаких объяснений, оправданий, условий или увеливаний. Будьте кратки, четки и убедительны». Наконец, Лао посоветовал не беспокоиться о том, что со временем ваш посыл может измениться: «Если это произойдет, вы сочините новую „речь для лифта“. Цель – быть готовой заявить о себе и о своем будущем, чтобы, когда представится шанс познакомиться с руководителем высшего звена, вы смогли им воспользоваться. Вы хотите, чтобы вас заметили и перед вами открылись новые возможности. Если со временем ваши цели изменятся – что ж, всё к лучшему».

Что считать мерилом

«Речь для лифта», о которой рассказал Лао, – это, как говорят военные, тактический вариант вашего видения своей миссии или заявление о ней, ваша личная формулировка цели, отражающая то, чего вы стремитесь достичь в этом мире. Оказавший большое влияние на обоих авторов книги Питер Друкер, с которым они были лично знакомы (а Маршалл с ним еще и работал), первым заговорил о том, насколько важно держать наготове такую формулировку – как для организаций, так и для отдельных лиц.

Питер однажды сказал Маршаллу Голдсмит: «Ваша миссия должна быть сформулирована так, чтобы могла стать надписью на футболке». Маршалл считает, что этот короткий совет изменил его жизнь. Сформулированная много лет назад, его миссия ясна и проста: стать крупнейшим в мире специалистом, помогающим успешным руководителям достичь стойких положительных изменений в поведении. Это сработало! Сегодня, если вы наберете в Google «помощь успешным руководителям» (на английском «helping successful leaders»), из первых 500 результатов около 450 будут связаны с именем Голдсмита³.

Четкое понимание того, что вы пытаетесь сделать и что мотивирует вас к этому, не только позволяет внятно и убедительно донести идею до слушателя, но также помогает вам самой прояснить, какими возможностями вы хотите воспользоваться, а какими можно пренебречь. Вы просто задаете себе вопрос: «Поможет ли это достичь более важной для меня цели?» Если ответ «да», стоит соглашаться. Если «нет», у вас есть веская причина отказаться.

Миранда из главы 2 могла бы воспользоваться этим критерием, когда коллега по юридической фирме пытался привлечь ее к нудной работе в комитете по найму. Если бы она более четко сформулировала для себя, чего хочет достичь, это помогло бы ей решить, полезна ли для

³ Это утверждение верно для всемирного домена Google. com. – Примеч. ред.

нее предлагаемая деятельность. Миранда знала бы, какие вопросы задать коллеге. И ей было бы легче отказаться от работы, не соответствовавшей ее планам на будущее.

Составление «речи для лифта» может принести массу дивидендов. Такая речь поможет вам более четко планировать свое будущее. Вы почувствуете себя более уверенной и подготовленной. Подобная «заготовка» выделит вас из общей массы как серьезного потенциального игрока, на которого стоит обратить внимание. И это идеальный способ миновать ловушку инертности – не стоит рассчитывать на то, что вас заметят.

Глава 7

Привычка № 3: переоценка профессиональной компетентности

Стремление освоить все связанные с работой тонкости и стать мастером своего дела – отличная стратегия, чтобы удержаться на занимаемой должности. Но если ваша цель – подняться на новую ступень, профессионализм, скорее всего, тут не поможет. По сути, полное овладение какой-то ролью – лучший способ в этой роли застрять.

Если такой вывод вас шокировал, вероятно, вы предполагаете, что профессионализм – верный путь к успеху (так считают многие женщины). И поэтому стремитесь постигнуть работу до тонкостей, чтобы не к чему было придраться. Подобная стратегия кажется дальновидной, однако по сути это бесконечный бег на месте; вы поднимаете планку требований к себе всё выше и всегда готовы прилагать дополнительные усилия. Между тем ваши коллеги-мужчины выбирают другой путь: они стараются делать работу достаточно хорошо, но основное внимание уделяют налаживанию связей и стремятся стать заметными, что поможет им перейти на следующий уровень.

Конечно, мы не призываем вас работать спустя рукава. И не сомневаемся, что навыки и знания необходимы для успеха. Но если вы хотите вырасти в своей области или в своей организации, одного профессионализма недостаточно. Дело в том, что на высоких должностях требуется руководить и управлять компетентными людьми, а не демонстрировать собственную компетентность.

Неудивительно, что представительницы прекрасного пола стремятся стать мастерами своего дела, так как изначально именно это помогло им «занять место за столом». Если вы выбрали карьеру, сферу или компанию, где женщин относительно мало, то, возможно, были вынуждены доказывать свою компетентность с первого же дня работы. Быть может, когда-то начальник усомнился в ваших способностях – и вам пришлось приложить дополнительные усилия, чтобы убедить его, что порученное вам по силам. Может быть, коллега-мужчина возмущался тем, что вы оказались в его команде, и вы, стараясь завоевать уважение, стали сверхпроизводительной сотрудницей, тем самым упростив его собственную работу. Или, может быть, вам не хватало уверенности, вы опасались, что не соответствуете занимаемой должности, и очень старались доказать себе, что заслужили ее. Какова бы ни была причина, ваш опыт должен был сказаться на вашем поведении, и со временем это поведение, скорее всего, вошло в привычку. Ваша приверженность профессионализму, вероятно, помогла вам удержаться на плаву и привела вас туда, где вы сейчас. Но по мере того, как вы поднимаетесь выше, она может начать мешать.

Анна Фелс в «Необходимых мечтах» отмечает: чтобы чувствовать себя состоявшейся на работе, требуются две вещи: мастерство и признание. Мастерство – это составляющая профессионализма, чистое наслаждение, которое вы испытываете, делая то, что действительно цените. Мастерство приносит, как это называют психологи, внутреннюю награду: вы получаете удовлетворение от работы. В данном случае и усилия, и награда относятся к вашей внутренней жизни.

Второе требование, без которого, по Фелс, невозможна профессиональная самореализация, – признание собственных достижений. Признание – награда внешняя, потому что оно приходит извне: нужно, чтобы кто-то другой признал вас. Поэтому неудивительно, что женщины склонны переоценивать профессиональную компетентность – ведь им часто труднее, чем мужчинам, добиться признания своих достижений.

Как отмечалось в предыдущей главе, женщин часто недооценивают, потому что им неловко заявлять о своих свершениях. Если, прямо говоря о своих успехах или привлекая внимание к тому, чего вы добились, вы чувствуете себя самодовольной нахалкой, вероятно, вы предпочитаете оставаться в тени и надеетесь, что окружающие сами заметят ваши усилия. Но бывает и так, что женщины тут вовсе ни при чем, просто окружающие недостаточно ценят их вклад в дело. Это не редкость, особенно в таких отраслях, как наука и медицина, где недооценка достижений представительниц прекрасного пола хорошо документирована и известна с давних пор.

Когда вас постоянно недооценивают, компетентность может стать защитной реакцией, вашим способом утвердить свою ценность вне зависимости от того, что думают окружающие и как они вас воспринимают. Проявление внутренней жизни, мастерство – тот источник удовлетворения, которым вы можете управлять. Хорошая штука – и может быть очень полезной. Но если вы хотите двигаться вперед, этого недостаточно.

Ставка на мастерство

Прекрасный тому пример – Эшли, одна из докладчиц проходившего в Денвере конгресса женщин-руководителей штата Колорадо, где побывала Салли Хелгесен. Тридцатилетняя Эшли после недавнего повышения возглавила огромный отдел по обслуживанию корпоративных клиентов в своей компании. Когда докладчицу спросили, что стало главной причиной ее стремительного карьерного роста, она удивила аудиторию ответом: «То, что я разучилась быть специалистом».

Эшли объяснила: «Самый важный карьерный урок для меня: хотя профессионализма ожидают от тебя почти на каждой работе, он не слишком помогает двигаться вперед. Мне потребовалось время, чтобы это осознать. Когда я пришла в компанию, женщин там было очень мало, и я беспокоилась, справлюсь ли с работой. Мне, конечно, не хватало уверенности в себе, которой обладали коллеги-мужчины. Они в избытке получали подтверждение своих амбиций, и казалось, что политика компании их устраивает. Я чувствовала, что должна следить за каждым шагом и торить собственную дорогу, поэтому старалась вникать во все мелочи, стать экспертом в любой рабочей области, доказать свою ценность и избежать критики. Это всё прекрасно, но совершенно не годится для того, чтобы претендовать на что-то большее – и заявлять об этом».

Сказанное верно по нескольким причинам. Во-первых, изучая каждую мелочь в совершенстве, вы используете почти всю свою «пропускную способность», оставляя мало времени на выстраивание отношений, совершенно необходимых для того, чтобы продвигаться вперед. Во-вторых, усилия, направленные на то, чтобы делать всё безукоризненно, обычно демонстрируют, что вы идеально подходите именно для выполняемой работы. В-третьих, профессиональная компетентность, которую вы неустанно повышаете, может сделать вас незаменимой для начальника, который – что совершенно логично – не захочет ничего менять.

Последний сценарий как раз и стал тревожным звоночком для Эшли. Она проработала в компании шесть лет, когда начальник упомянул, что ее кандидатуру предлагали на пост в быстрорастущем отделе по обслуживанию корпоративных клиентов. «Он сообщил мне, что корпоративный менеджер по подбору персонала мной интересовался, но он, мой начальник, не мог позволить себе потерять меня, – рассказывает Эшли. – Удивительно, но, говоря мне об этом, он не думал, что сказанное может стать проблемой. Впрочем, еще более удивительно, что я не увидела в этом ничего плохого. Наоборот, почувствовала себя польщенной тем, что он так нуждается во мне. Это была та положительная оценка, к которой я стремилась с тех самых пор, как пришла в компанию». Внешнее одобрение много значит для всех нас.

Однако Эшли не забыла об отделе по обслуживанию корпоративных клиентов, о котором упомянул начальник. Увидев, как два коллеги, уступавшие ей в квалификации, получили привлекательные повышения, она осознала, что «установка на мастерство» фактически завела ее в тупик. Эшли обратилась за советом к бывшему начальнику, и тот сказал, что нужно думать о каждой работе не только как о работе, но и как о мостике к тому, что последует дальше.

«Конечно, ты должна качественно выполнять служебные обязанности, но необходимо мыслить и более масштабно, – сказал бывший босс. – Благодаря одной только безупречной работе редко можно получить повышение. Причиной для повышения, скорее всего, станет то, что люди знают тебя и верят, что ты сможешь принести пользу на более высоком уровне. А еще – продемонстрированная тобой готовность к вызову».

После этого разговора приоритеты Эшли кардинально поменялись. «Я поняла, что, по сути дела, сообщила моему нынешнему начальнику: я рада оставаться там, где я есть. Теперь следовало показать ему, что это уже не так. Поэтому, когда появилась еще более серьезная вакансия в отделе по обслуживанию корпоративных клиентов, я ворвалась к нему и заявила, что из кожи вон вылезу, чтобы получить эту должность. Сказать, что шеф был изумлен, – значит ничего не сказать, но он меня услышал. Я выразилась яснее некуда! Он сказал, что будет рад оказать мне поддержку».

Затем Эшли послала начальнику электронное письмо с изложением всех причин, почему она – подходящий кандидат на новую должность. «По сути, это были тезисы, которые он мог использовать, чтобы продать меня команде отдела по обслуживанию корпоративных клиентов. По словам начальника, то, что у него всё это было в письменном виде, действительно очень помогло ему», – говорит наша героиня.

Помогло это и самой Эшли, ведь когда она сочиняла электронное письмо, ей пришлось всерьез задуматься о своих сильных сторонах. Это изменило ее видение того, чем она может быть полезна. «Я всегда считала, что прилежность и сверхпорядочность – причина моего успеха на предыдущих работах, – делится Эшли. – Но, копнув глубже, я поняла: моим самым ценным качеством на самом деле было умение управлять отношениями. Именно это делало меня подходящим кандидатом для новой работы. Я прозрела! Прозрение придало мне уверенности и подсказало способ сообщить новому начальнику о том, что я готова и к более ответственным задачам. Что еще важнее, это помогло мне самой понять: я к ним действительно готова».

От «станка» – к карьерным высотам

Ана, разработчик программного обеспечения в одной из крупнейших технологических компаний Силиконовой долины, получила схожий урок: ценность чистого профессионализма ограничена. Правда, пришла к этому самостоятельно, без помощи бывшего начальника.

Ана выросла в Мексике, но поступила в инженерную школу в Калифорнии, оказавшись в числе очень немногих девушек на курсе. Один из профессоров недвусмысленно давал понять, что, по его мнению, обучение женщин-инженеров – пустая трата времени.

«Он прямо на лекции говорил, что, конечно, все женщины получают работу, потому что компании вынуждены нанимать нас, – рассказывает Ана. – Он считал это позитивной дискриминацией и не ждал, что кто-то из нас добьется успеха. Рассуждая обо всем этом, смотрел он на меня. Я поняла, что, как латиноамериканка, была для него воплощением двойной позитивной дискриминации».

Ане удалось устроиться разработчиком программного обеспечения в компанию, которая активно нанимала женщин. Обидные комментарии профессора продолжали то и дело всплывать в памяти. Она хотела доказать, что ее приняли на работу заслуженно, поэтому сосредото-

чила все усилия на том, чтобы перевыполнять задания и стать самой надежной рабочей лошадкой в команде.

«Я не задумывалась о карьерном росте – была благодарна судьбе за хорошую работу, мне нравилось быть методичной и компетентной, совершенствуя свои навыки инженера, – объясняет Ана. – Я, вероятно, была бы рада оставаться там, где оказалась, но тут скоропостижно скончался муж, и я осталась одна с тремя маленькими детьми. Я понимала, что мне понадобится няня на полный рабочий день, да и вообще мне предстояло воспитывать детей в очень дорогой стране. Это означало, что нужно было стремиться к более высокому посту».

Ана начала подавать заявления о приеме на высокооплачиваемые должности и вскоре сделала карьерный рывок, устроившись в компанию по разработке новых систем для профессиональных юристов.

«Это была совершенно другая среда, – рассказывает она. – Никаких инженеров за своими „станками“: мы постоянно связывались с клиентами, чтобы выяснить, что им требуется. Я ничего не знала о юридических фирмах, поэтому организовала множество встреч, где могла поговорить с юристами о том, как они используют технологии».

Задача Аны на этих встречах заключалась в том, чтобы задавать вопросы, слушать и учиться. Поначалу ей было неловко. «Я чувствовала, что должна предоставлять информацию или как-то демонстрировать, что знаю достаточно, чтобы находиться там, – вспоминает Ана. – Когда на старой работе я делала презентации, этому всегда предшествовала долгая подготовка. Но теперь моя основная задача заключалась в том, чтобы получать информацию от юристов, а не демонстрировать собственные знания. Было страшновато. Я так и видела ухмылку бывшего профессора: мол, совсем не мой формат».

Но, набираясь опыта, Ана начала понимать: чем выше поднимаешься, тем менее важно становится знать ответы на все без исключения вопросы – и тем больше значат грамотно выстроенные отношения. «Вы не можете быть экспертом, если ваша область деятельности расширяется, а сфера контроля ограничена, – говорит наша героиня. – Вы должны полагаться на других. Кроме того, у вас меньше времени, чтобы разбираться в деталях. В результате вам приходится доверять людям, а им – доверять вам. И выстраивается такое доверие при всестороннем взаимодействии, а не благодаря вниманию к мелочам».

Четыре типа власти

Работая над своей более ранней книгой «The Web of Inclusion» («Сеть вовлеченности»), Салли Хелгесен провела полдня с Тедом Дженкинсом, четвертым в списке сотрудников Intel – одного из тех гигантов, которые сделали Силиконовую долину локомотивом инноваций на мировом уровне. Тед наблюдал за развитием своей компании с самого начала. Он видел, как блестящие инженеры меняют мир, но видел и другое: блестящие инженеры терпят фиаско.

По мнению Теда, те, кто достиг процветания, отдавали себе отчет в том, что в организациях существует четыре типа власти.

Первый – это власть профессиональной компетентности, которую мы уже обсуждали. Такие компании, как Intel (или те, где работали Эшли и Ана), полностью зависят от таланта человека создавать, дорабатывать, выпускать прототип, запускать в серийное производство, рекламировать, продавать и распространять продукты, ценность которых заключается в специальных знаниях, вложенных в их создание и производство. Поскольку для успеха требуется профессиональная компетентность, демонстрация профессионализма может стать составительным видом спорта в таких организациях. Но по причинам, которые обнаружила Ана, совершенствование мастерства за счет других типов власти не приведет вас на руководящие посты.

Второй тип власти – власть связей или знакомств. Связи, как правило, выстраиваются, когда вы перемещаетесь внутри компании, выполняете разные задания, находите союзников и поддерживаете с ними контакты. Большое значение тут имеет знакомство с людьми в вашей отрасли или секторе, а также с ключевыми клиентами и влиятельными в вашем сообществе персонами. Связи служат своего рода валютой, которую вы можете использовать, накапливая ресурсы для продвижения и будучи уверенными, что ваши усилия не останутся незамеченными. Как выяснила Ана, ставка на профессионализм может обернуться тем, что вам не захочется тратить время на выстраивание связей. Но чем выше вы поднимаетесь, тем больше вас ценят за наработанные связи.

Третий тип власти – власть личного авторитета или харизмы, власть, идущая от уверенности, которую вы внушаете окружающим. Редко кто начинает карьеру, имея большие полномочия; авторитет, как и репутация, зарабатывается со временем. Компетентность и связи могут помочь завоевать личный авторитет, но всегда есть еще какая-то составляющая: умение подать себя, оригинальный склад ума, способ говорить и слушать, располагающий и внушающий доверие, или полная уверенность в себе. Личный авторитет – вот что отличает самых успешных руководителей, независимо от того, связан ли этот авторитет с должностью.

Четвертый тип власти – «власть по должности». Маршалл любит приводить известное замечание Питера Друкера: «Решение всегда принимает тот, кто уполномочен принимать решения». Иными словами, человек, который по должности обладает властными полномочиями, принимает ключевые решения. Это часто выводит из себя мастеров своего дела, которые считают, что при принятии решений с их соображениями должны считаться куда больше. Может, и должны, но на деле следуют этому очень редко. «Власть по должности» особенно эффективна, если ее поддерживает сила личного авторитета. Коль скоро авторитета у руководителя нет, подчиненные могут не доверять его решениям.

Тед Дженкинс отметил, что в самых здоровых организациях все четыре типа власти находятся в равновесии. Когда «власть по должности» преобладает над остальными тремя, решения, как правило, принимаются недостаточно информированными людьми произвольно и не получают особой поддержки. Организации, в которых сложился моральный климат, отравляющий жизнь, склонны рассматривать сотрудников с опытом, связями или личным авторитетом как угрозу абсолютной власти руководства. Дженкинс отметил, что компания Intel добилась успеха в привлечении инновационных идей от людей на всех уровнях прежде всего потому, что там придавали значение не только «власти по должности».

Пример Теда Дженкинса может быть полезен, если вам приходилось переоценивать значимость профессионализма или вы ожидаете, что мастерство приведет вас на более высокий пост. Компетентность, связи и личный авторитет – это типы власти, не связанные с занимаемым положением; всё это вы можете развивать и использовать на протяжении всей карьеры. Чем больше вы развиваете эти дополнительные навыки, тем лучше справитесь с обязанностями, когда получите «власть по должности».

Простое определение власти – «потенциал влияния». Если вы хотите изменить мир к лучшему, как почти все женщины, с которыми мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, работали, вы должны обладать властью. Когда мы брались за написание этой книги, одним из главных мотивов был такой: помочь женщинам, которые прекрасно выполняют свою работу, стать еще влиятельнее, чтобы иметь больше возможностей менять мир к лучшему.

Именно так произошло с Аной. По мере того как ее связи и уверенность в себе росли, она стала замечать, что клиенты и коллеги воспринимают ее как человека, которому можно доверять. Это повысило ее личный авторитет. Когда Ану наконец назначили заведующей отделом профессионального обслуживания, ко всему прочему добавилась «власть должности». Придавая меньше значения компетентности и научившись пользоваться другими типами власти, Ана смогла вырасти до уровня руководителя высшего звена и обеспечить будущее своих детей.

История Аны находит отклик у многих женщин, поскольку наша героиня сделала карьеру вопреки множеству препятствий. Будучи иммигранткой, Ана стала мишенью для насмешек не скрывавшего шовинистических взглядов профессора, который внушил ей неуверенность в ее профессиональной компетентности инженера. Рано потеряв мужа и столкнувшись с необходимостью в одиночку поднимать детей, она была вынуждена стремиться к «власти по должности», чтобы получать достаточный доход. Это подтолкнуло Ану выйти из зоны комфорта, в результате чего она поняла, что способность налаживать полезные связи больше способствует успеху, чем профессиональная компетентность, которую прежде старалась культивировать в пику тому профессору. Расставшись с иллюзиями о профессионализме, Ана, по иронии судьбы, наконец-то смогла поверить в свои лидерские качества и использовать власть, необходимую для карьерного роста.

Глава 8

Привычка № 4: выстраивание, но не использование отношений

Мы часто спрашиваем женщин, которых консультируем: что, как они считают, им удастся лучше всего? Большинство упоминает свою способность налаживать прочные связи, особенно с клиентами, коллегами и прямыми подчиненными. Научно-исследовательские работы лишь подтверждают это. Например, результаты двух недавних мировых исследований показали: руководители высшего звена поставили своим сотрудницам самые высокие оценки за мотивированность и привлечение других одаренных сотрудников, создание сильных команд, достижение взаимовыгодных договоренностей, умение выслушать и укрепление морального духа – все эти навыки основаны на таланте строить отношения.

И всё же подобные результаты парадоксальны.

Принимая во внимание, что многие представительницы прекрасного пола отлично строят отношения, а также то, что организации всё чаще рассматривают способность налаживать прочные связи как один из важнейших лидерских навыков, зададимся вопросом: почему женщины почти не получают выгоды от этих своих талантов? Отчего подобное умение не выводит их на более высокие уровни в компаниях? Почему, когда дело доходит до назначения на ответственные должности, многим женщинам, которые замечательно налаживают отношения, не удается пробиться наверх?

Наш – Салли Хелгесен и Маршалла Голдсмита – опыт подсказывает ответ.

За прошедшие годы мы заметили, что, хотя женщины часто настоящие мастера в выстраивании отношений, они, как правило, не особенно преуспевают в использовании уже имеющихся. Или не то чтобы не преуспевают – скорее, делают это куда менее охотно. Конечно, сказанное справедливо не для всех женщин. Нам доводилось общаться со многими представительницами прекрасного пола, которые превосходно умеют использовать наработанные связи: они проницательны, притягательны и мыслят стратегически. Эти женщины получают удовольствие от выстраивания отношений, приносящих пользу не только их организациям и широкому кругу людей, но и, вне всякого сомнения, им самим.

Тем не менее мы видим и других – талантливых, трудолюбивых женщин, у которых протест вызывает сама мысль попросить о содействии в достижении собственных, ближайших или долгосрочных, карьерных целей. Они с удовольствием тратят время и энергию на то, чтобы знакомиться с людьми, предлагать им помощь, вникать в их проблемы, давать советы и сблизиться с ними. Но страшатся перспективы привлечь кого-то, кто помог бы реализовать их собственные амбиции.

Когда мы спрашиваем женщин, которым неприятно любое упоминание о «рычагах», что именно их останавливает, мы обычно слышим что-то вроде:

«Я не хочу, чтобы другие думали, что я их использую».

«Хочу, чтобы люди знали: я ценю их самих, а не то, что они могут сделать для меня».

«Мне несимпатичны люди, пекущиеся только о собственных интересах, и я не хочу стать одной из них».

«Да я вообще не пробивной человек».

«Я не сильна в политических играх».

Из этих заявлений ясно: те, кто так считает, уверены, что использование наработанных связей не может быть привычкой приятного человека. И это проблема, потому что умение воспользоваться связями – ключ к профессиональному успеху.

Большинство великих карьер построены не только на таланте или усердной работе, но и на «обмене преимуществами» – и тут мужчины часто чувствуют себя более комфортно, чем женщины.

Это своего рода беспроблемный взаимовыгодный обмен, который очень многим представителям сильного пола кажется вполне естественным. И даже нравится. Они спокойно могут сказать: «Если ты меня поддержишь, я тебе тоже помогу». Близкие отношения с кем-то часто менее важны для мужчин, чем возможность рассчитывать на поддержку приятеля. Так обстоят дела в большинстве организаций. Поэтому женщины, которым неловко налаживать взаимовыгодные партнерские отношения, могут поставить себя в невыгодное положение.

Джули Джонсон, бизнес-тренер, уже упоминавшаяся в главе 2, согласна с этим выводом. «По моим наблюдениям, мужчины, выстраивая отношения на работе, обычно очень сосредоточены, – рассказывает Джули. – Они тянутся к людям, которые, по их мнению, могут помочь им в достижении цели. У женщин часто находится несколько причин для развития отношений. Они восторгаются успешной сверстницей и хотят, чтобы та стала их подругой. Им нужен кто-то, с кем можно поговорить о работе. Они сочувствуют коллеге и стремятся помочь ему. Они просто хотят нравиться людям. Или, может быть, не разрывают отношения, которые уже себя изжили, храня привязанность».

Ни один из этих мотивов (кроме, иногда, последнего) сам по себе не приносит вреда, отмечает Джули. Тесные отношения могут дарить удовлетворение, обеспечивать эмоциональную поддержку, быть опорой, – и это важно, особенно для женщин, которые чувствуют себя изолированными на работе. Но если вы упорно отказываетесь использовать выстроенные отношения для достижения целей, вы не сможете полностью реализовать свой потенциал.

Очень жаль! Дело в том, что нежелание пользоваться «рычагами» не только лишит вас помощи, необходимой для осуществления мечты и реализации талантов, но и сведет на нет ваши усилия оказывать поддержку – как коллегам, так и подчиненным. Ограничивая свою сферу влияния и устранившись от того, что кажется вам неприятными политическими играми, вы в конечном счете подрываете свою способность менять мир к лучшему.

Как использовать отношения

Использование отношений – важный профессиональный навык, приоритетное направление работы – может окупиться сторицей. Успешные руководители знают, как пользоваться «рычагами», и могут действовать косвенно или прямо – тут всё зависит от их стиля. Но если вы столкнетесь с лидером в подлинном смысле этого слова, можете биться об заклад: он или она использует наработанные связи всегда, когда представляется возможность.

Даже если у вас такой подход вызывает неловкость или вы относитесь к нему скептически, всё равно будет полезно понять, как работают «рычаги». Важнейших отличий от выстраивания отношений тут четыре.

1. «Рычагами» всегда пользуются к взаимной выгоде, основываясь на принципе *quid pro quo*.

Исходное условие: помогите мне, и я помогу вам. «Взаимный обмен» может быть обещан явно или подразумеваться, но такие отношения всегда взаимовыгодны. Когда вы чего-то просите, вы предлагаете что-то взамен; вы оба ориентированы на то, чтобы быть полезными друг другу.

Использование наработанных связей может лежать в основе отношений или быть одним из их аспектов – личный аспект тоже никто не отменял. Суть в том, что оба понимают: помогая друг другу, они обеспечивают доступ к ресурсам, расширение профессиональных контактов и

создают новые взаимовыгодные возможности. В основе лежит идея: приливная волна поднимет все лодки.

2. «Рычаги» полезны для достижения как тактических, так и стратегических целей.

Формулируя просьбу, вы начинаете использовать «рычаги». Обычно просьба небольшая и конкретная: «Я представляю художника, чьи работы идеально подходят для гостиничных холлов. Не знаете ли вы кого-нибудь в гостиничном бизнесе, кто мог бы познакомить меня с дилерами, приобретающими работы для своих объектов?»

Или еще проще: «Не поделитесь соображениями, чем можно мотивировать того клиента?»

Это услуги тактического плана: они помогают вам достичь краткосрочных целей, того, что будет полезно для вас на этой неделе, в ближайший месяц или год. Однако при эффективном использовании наработанные связи служат более серьезной, стратегической, цели – привлечению тех, кто может оказаться полезным вам в дальнейшем. Ваша просьба тактического характера открывает путь к взаимобмену, который, возможно, принесет свои плоды не сразу, но поможет вам достичь цели в будущем. Человек, к которому вы обращаетесь с подобной просьбой, также станет рассматривать ваши отношения как имеющие потенциальную ценность, когда он или она перейдет на более высокий уровень. Такого рода взаимодействие лучше всего работает, когда ваши цели гармонично сочетаются с целями партнера или дополняют их.

3. Нарботанные связи используют очень целенаправленно.

Вы устанавливаете взаимовыгодные отношения с определенной целью, то есть используете иной, чем когда заводите друзей, критерий. Есть ли у того, с кем вы пытаетесь выстроить отношения, связи, которые могут оказаться полезными для вас – сейчас или в дальнейшем? Готов ли он расширить полномочия с течением времени? Способны ли вы предложить ему что-такое, что могло бы заинтересовать его и расположить охотно помогать вам в будущем?

Симпатия к другому человеку – не главное, хотя никогда не стоит искать взаимовыгодных отношений с кем-то, кто вам не нравится. Это приведет к взаимной эксплуатации, которая может очень походить на использование наработанных связей, но в итоге способна обернуться бог знает чем. Важнее того, как вы относитесь к этому человеку, только то, насколько вы оба настроены на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество. Этим сотрудничество отличается от дружбы, хотя оно может пересекаться с дружбой, как, собственно, часто и случается.

4. Связи приносят дивиденды.

В предыдущей главе мы рассмотрели разницу между внутренними и внешними наградами применительно к мастерству и признанию. Описанные концепции также применимы к использованию наработанных связей. В дружбе и товарищеских отношениях на работе награды внутренние, то есть очень личные и субъективные. Вам нравится, как вы чувствуете себя благодаря кому-то, вам симпатично его чувство юмора, вас окрыляют или утешают разговоры с ней.

Во взаимовыгодных отношениях награды внешние – они измеримы и конкретны. Вы получаете доступ к новой группе потенциальных клиентов или инвесторов. Вам предоставляется возможность упрочить свою репутацию и авторитет или овладеть новым навыком. При создании взаимовыгодных отношений ваши цели всегда имеют первостепенное значение. Это не означает, что вы не уважаете другого человека и не любите проводить с ним время. Но внутренняя награда – это бонус, а не самоцель.

Ради благого дела

Деловые, тактические, стратегические и заранее обдуманые аспекты использования наработанных связей могут стать камнем преткновения для женщин. Представительницы прекрасного пола высоко ценят отношения, и это часто заставляет их стремиться к личной дружбе, сулящей внутренние награды, вместо того чтобы налаживать связи и запасаться «рекомендательными письмами» на будущее. Женщины, которым претит использование наработанных связей, часто считают, что бескорыстные отношения чище, поскольку свидетельствуют: вы заслуживающий доверия и порядочный человек. Взаимовыгодная игра может означать, что вы действуете с умом и преследуете собственные цели.

Такая позиция уязвима по двум причинам.

Причина первая: эта позиция предполагает определенную степень вашего бессилия.

Дело в том, что этика «помогите мне, и я помогу вам» подразумевает негласное обещание, что вы можете быть полезны для человека, которого вовлекаете во взаимовыгодное сотрудничество. Вы не бедная-несчастливая, просящая о помощи; вы – потенциальный ресурс, и второй стороне повезет, если удастся им воспользоваться в дальнейшем.

Другими словами, привлечение наработанных связей – изящный способ намекнуть, что вы успешны. Что вы игрок, чья помощь может оказаться ценна в будущем. Отказываясь от подобного взаимодействия на том основании, что вы не хотите «использовать» другого человека, вы намекаете ему, что не признаёте за собой требуемых достоинств и даже представить не можете, что кто-то воспримет отношения с вами как преимущество.

Вторая проблема, связанная с тем, что использование выстроенных отношений видится вам чем-то сомнительным, заключается в том, что это проявление того самого мышления в парадигме «или – или», о котором в этой книге было сказано уже немало.

Или вы замечательный человек чистых помыслов, не думающий о собственном продвижении, или прохвост, использующий других для достижения собственных целей. Или вы мотивированы стремлением к бескорыстной дружбе, или стараетесь только для себя. Парадигма «или – или» исключает золотую середину, не оставляет возможности быть хорошим, готовым прийти на помощь человеком и одновременно уметь преследовать собственные интересы.

Ярче всего мышление «или – или» проявляется, когда женщина, которая брезгует использовать наработанные связи ради карьеры, применяет их ради служения благому делу, не испытывая ни малейшего дискомфорта. Так бывает довольно часто.

Рассмотрим случай Аманды, координатора производства в компании по изготовлению медицинского оборудования. Фирма Аманды широко известна во всем мире и гордится своей продукцией. Недавно к нашей героине подошел один из лучших специалистов по продажам и заговорил о больнице, где она ранее работала администратором. Аманда сохранила связи со многими своими бывшими коллегами не потому, что они потенциальные клиенты, – по работе она вращается скорее внутри своего предприятия, – а потому, что ей нравился дух товарищества, царивший в бывшей команде.

«Кевин попросил меня представить его кому-нибудь из тех, кого я знала в больничном начальстве, чтобы он мог связаться с ними и предложить нашу продукцию, – рассказывает Аманда. – Мне это было неудобно по нескольким причинам. Для меня те люди – личные друзья, и я не хочу, чтобы они чувствовали, что я злоупотребила их доверием. Кевин – ас в продажах и славится довольно агрессивной манерой. Кроме того, он не проявлял никакого интереса ко мне, пока не узнал, что я работала в той больнице. Ему нет дела до меня как до личности, так почему я должна сводить его с кем-то?»

Аманде не хотелось в лоб говорить «нет», поэтому она стала избегать Кевина. «Я надеялась: до него дойдет, что мне это неинтересно, но он продолжал звонить и давить на меня. На самом деле его настырность была просто неприличной», – делится Аманда.

Возможно, и так, но это не самая уважительная причина, чтобы отказать в простой услуге одному из лучших сотрудников своей компании, человеку, который явно далеко пойдет. Если Аманда хотела защитить своих больничных друзей, она могла бы спросить, не возражают ли они против знакомства. Или могла бы предоставить им самим решать, отвечать ли на звонок Кевина. А поскольку она знает, что продукция ее фирмы превосходного качества, от знакомства с Кевином ее старые друзья могли бы выиграть. На самом деле Аманда отстаивала свое убеждение: использовать наработанные связи в личных интересах – предосудительно и свидетельствует только об эгоизме.

Но, задирая нос перед Кевином, Аманда тем не менее преспокойно налаживала связи, а могла и надавить ради приюта для жертв домашнего насилия, открывшегося в ее общине: агитировала соседей покупать благотворительные билеты в рамках сбора средств на приют и привлекала коллег как добровольцев. Борясь за женщин, которые искали убежища, Аманда несколько не беспокоилась о том, что оказывает давление на людей, с которыми дружит, использует их или злоупотребляет их доверием. Поскольку она считала, что это достойная цель, ей было вполне комфортно применять ту же «бесстыдную тактику», что и Кевин. То есть возражение у нее вызывала не сама тактика, а ее использование в погоне за собственной выгодой.

Развивайте свои сильные стороны

Опыт убедил нас, Салли Хелгесен и Маршала Голдсмита, в том, что использование наработанных связей – важнейший профессиональный навык, которым стоило бы овладеть женщинам, нацеленным на карьерный рост. Но мы также признаём, что сопротивление, которое этот навык вызывает у многих представительниц прекрасного пола, коренится в одном из глубинных и сильнейших свойств их натуры.

Десятилетия исследований подтверждают: то, что женщины предпочитают прочные личные отношения деловым альянсам, становится для них колоссальным источником душевной стойкости, долговременной стрессоустойчивости и повседневной радости. Дружба между женщинами – благо, которому завидуют многие мужчины, мечтающие более тесно общаться с друзьями, когда сами в беде, подавлены или чувствуют себя одинокими.

Поэтому, пожалуйста, не думайте, что мы призываем вас недооценивать свой дар завести близкую дружбу или предлагаем брать под контроль сердечность и заботу о ближних ради более корыстного подхода. Просто вам стоило бы подумать о том, как применить свои навыки налаживания тесных связей для выстраивания отношений, которые могут быть полезны в будущем. Именно такой подход выбрали женщины, превосходно пользующиеся наработанными связями, и именно поэтому их усилия могут быть столь убедительными и привлекающими внимание.

А еще вы могли бы проверить, до какой степени ваш отказ от любого *quid pro quo* в отношениях основан на моральном осуждении. Полезно помнить, что использование наработанных связей – это улица с двусторонним движением: даже когда вы сами оказываетесь в выигрыше, вы помогаете выиграть кому-то еще. Успешное применение «рычагов» по определению беспроектно: оно хорошо и для вас, и для других. И чем искреннее – люди это видят – вы вкладываетесь во взаимоотношения, тем ценнее это для окружающих и для всего мира в целом.

Глава 9

Привычка № 5: неумение с первого же дня заручиться поддержкой союзников

Вы только приступаете к новой работе – получили должность в другой фирме или в недавно созданном подразделении компании, где прослужили десять лет. Как и Ана, разработчик программного обеспечения из Силиконовой долины в главе 7, вы можете почувствовать: вам это не по плечу – не хватает определенных навыков, вы не знаете, где искать необходимые ресурсы, и не очень представляете, с кем посоветоваться. Ваша начальница кажется расположенной и знающей, однако она страшно занята наймом новых сотрудников, и вы не хотите приставать к ней с расспросами.

Но вам нужно быстро войти в курс дела. Поэтому вы решаете сосредоточиться на изучении всего, что только возможно, проштудировать массу материалов, предоставленных службой персонала, погрузиться во все нюансы своих должностных обязанностей. И лишь когда освоитесь на новом посту, вы поднимете голову и начнете налаживать связи.

Если ваш план именно таков, пожалуйста, откажитесь от него. Вы собираетесь совершить очень распространенную ошибку. Мы оба, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, наблюдали за множеством талантливых женщин, допустивших этот промах – часто из-за переоценки профессиональной компетентности (Привычка № 3) или из-за того, что предпочитали выстраивать, а не использовать отношения (Привычка № 4). Иногда это способ справиться с характерным для многих женщин «синдромом самозванца»: страхом, что вас разоблачат как человека, недостойного этой работы или неспособного ее выполнять. А иногда вы боитесь обременить окружающих. Но, какова бы ни была причина, подобный подход редко оказывается эффективным.

Тем не менее он очень живуч. Женщины, которых назначают на новую должность, предпочитают оставаться в тени, пока не усвоят всех деталей и не будут уверены, что их уровень производительности соответствует определенному стандарту. Они хотят быть во всеоружии, прежде чем начнут устанавливать контакты.

Напротив, мужчины на новой должности часто сразу же задаются вопросом: «С кем мне следует наладить отношения, чтобы эта работа была успешной?» Для них на пути к успеху становится не «как» или «что», а «кто». Они воспринимают связи как самую важную часть работы и стараются наработать их с первого же дня.

И каков же результат этого «человекоориентированного подхода»? Больше поддержки. Лучшее позиционирование. Рост популярности. Меньше изоляции.

И, что не случайно, намного меньше работы.

Конечно, авторам доводилось встречать и представительниц прекрасного пола, которые сразу же начинают строить отношения. Это успешные, опытные женщины, которые знают, что профессиональная компетентность только один из источников власти, причем не всегда самый важный. Они понимают, что увязнуть в деталях слишком неблагоприятно в начале работы или проекта, когда вам больше всего нужна поддержка.

Но другим женщинам требуется продолжительное время, чтобы это осознать, особенно в компаниях или секторах, где издавна главенствуют мужчины. Если это ваш случай, возможно, вам неловко налаживать контакты либо вы скептически относитесь к тому, что ваши коллеги, главным образом мужского пола, хотят с вами познакомиться. Или же вы убеждены, что должны заслужить их уважение, прежде чем сближаться с ними.

Какой путь и подход вы выберете, обычно зависит от того, что, по вашему мнению, делает вас надежной сотрудницей – собственно работа или ваши связи. Конечно, необходимо и то

и другое. Если у вас отличные связи, но работаете вы спустя рукава, доверия не заслужить. Но если с самого начала выстраивать отношения и параллельно набираться опыта, легче будет торить дорогу. Чтобы добиться полного доверия, вам потребуются союзники.

Союзники – это партнеры, коллеги, руководители, спонсоры, подчиненные, этакий фан-клуб, состоящий из людей как вашей организации, так и сторонних и поддерживающий вас на пути к цели. Союзники знают, чего вы пытаетесь достичь, считают, что это имеет ценность и для них в том числе, – и делают всё возможное, чтобы вы могли двигаться дальше. Они помогают вам найти ресурсы, необходимые для выполнения трудной работы. И рассказывают другим о ваших достижениях.

Вы делаете то же самое для них, потому что союзники помогают друг другу, а взаимопомощь – основа любого альянса. Круг потенциальных соратников весьма широк. Ценными союзниками могут стать как сотрудники, занимающие более скромные должности, так и те, кто оказался в авангарде, способен обеспечить поддержку или ресурсы. Чем больше у вас соратников, тем крепче поддержка.

Союзники – основа успешной карьеры.

Союзникам не обязательно быть друзьями. У людей с обширными и устойчивыми связями десятки знакомств, которые могут поддерживаться десятилетиями, не переходя в личную дружбу. Социологи называют эти отношения «слабыми связями» и отмечают, что люди гораздо чаще находят работу и получают вознаграждение за свои усилия именно благодаря слабым, а не сильным связям, характерным для близкой дружбы.

Исследователи обнаружили, что людей с обширными связями или сильной сетью союзников роднят две вещи. Они устанавливают контакты первыми, вместо того чтобы ждать, пока кто-то обратится к ним. И они не жалеют усилий, связывая людей друг с другом – даже тех, с кем сами знакомы только шапочно.

Сравните это с историей Аманды из предыдущей главы. Отказавшись познакомить Кевина со своими друзьями в больнице, она, в частности, упрекнула его в том, что ему «нет дела до нее как до личности». Если бы Аманда понимала важность слабых связей, она бы не увидела в этом проблемы. Наша героиня знала бы, что в ее интересах сделать Кевина одним из своих союзников, независимо от того, смогут ли они стать друзьями; охотно познакомила бы его со своими бывшими коллегами. И поняла бы: его стоит привлечь в стан единомышленников.

Союзники, наставники и спонсоры

В 1990-х и начале 2000-х годов женщинам предлагали искать наставников, опытных специалистов, которые могли бы давать им советы и рекомендации. Идею утвердили на официальном уровне во многих организациях, более того, службы персонала организовали процесс как одну из форм непрерывного профобразования или даже нанимали профессиональных наставников для работы с группами сотрудниц. Но в 2011 году исследовательская организация Catalyst опубликовала доклад, в котором говорилось: хотя наставничество могло быть полезным, однако ключевым фактором успеха для женской карьеры оказалось спонсорство (в значении «шефство»).

Идея «выстрелила».

Разница между наставниками и спонсорами в том, что наставники дают советы и первыми выслушивают соображения подопечных, в то время как спонсоры меньше разговаривают, но больше действуют.

Спонсор – как правило, из числа руководителей вашей организации – отстаивает ваши интересы, выдвигает вашу кандидатуру на очередную должность, знакомит вас с влиятельными

коллегами и помогает устранить системные проблемы, из-за которых рискует забуксовать ваша карьера.

Очевидно, что спонсоры могут оказаться исключительно ценны для вас. Тут только одна проблема: их, к сожалению, очень трудно найти и привлечь на свою сторону. Потому что существует огромный разрыв между числом женщин, которые ищут спонсоров, и числом женщин или мужчин, способных выступить в этой роли: поскольку организации устроены по принципу пирамиды, на самом верху людей не так уж много.

«Не успеваю я войти в офис, как кто-нибудь уже пытается уговорить меня стать его спонсором. Очень часто говорят о спонсорах для женщин, но нас, потенциальных спонсоров, немного. Кроме того, официальные спонсорские инициативы, похоже, не особо успешны. Эти отношения лучше всего работают, когда добавляется элемент „личной химии“. Иными словами, они наиболее эффективны, когда им позволяют развиваться естественным путем, – заметила в разговоре с Салли сотрудница исполнительного комитета крупной страховой компании и продолжила: – В том, что так много женщин считают наличие спонсора единственным способом двигаться вперед, этакой волшебной палочкой, которая преобразит всю их карьеру, я вижу нездоровую тенденцию. В то же время сотрудницы, которым не удалось найти спонсоров, чувствуют, что их не сочли достойными. Они начинают винить себя, вместо того чтобы увидеть в этом проблему системного характера».

Однако большинству руководительниц удалось достичь карьерных высот без помощи спонсоров, отмечает та же ответственная сотрудница из страховой компании: «Если говорить обо мне, было бы замечательно, если бы кто-нибудь из руководства лоббировал мои интересы, но двадцать пять лет назад никто и слыхом не слыхал о такой поддержке для женщин, по крайней мере в нашей компании. Были только начальники-мужчины, продвигавшие своих любимчиков, – процветало то, что называют кумовством».

Спонсоры – одни из самых ценных союзников, но именно «одни из». Поэтому, если вам сложно найти себе спонсора, альтернатива – постараться сформировать широкую сеть союзников. Это не только усилит ваши позиции, но и увеличит вероятность того, что вы обретете спонсора, поскольку вы станете более заметной и о вашем вкладе в общее дело узнает больше народу.

Шерил Сэндберг, которую, конечно, осаждали просьбами о спонсорстве на протяжении нескольких десятилетий ее триумфального восхождения в компании Google, а затем в Facebook, пишет в своей книге «Не бойся действовать» («Lean In»), что потенциальных спонсоров, скорее, привлекут люди, уже обладающие широкой поддержкой. По мнению Шерил, у спонсоров куда больше мотивов тратить усилия на благо тех, кто, как им представляется, движется к успеху, а не тех, кто надеется на спасение или ждет, когда кто-нибудь его заметит. И один из способов сигнализировать, что вы на верном пути, – активно нарабатывать связи.

В своем уже упоминавшемся докладе исследователи из Catalyst подчеркивают: спонсорство наиболее эффективно, когда оно заслуженно. «Чтобы привлечь спонсоров, претендентам необходимо обладать навыками, выигрышными качествами, их работа должна быть известна и коллегам, и старшим руководителям, – отмечается в докладе. – Им следует заработать репутацию гибких, настроенных на сотрудничество профессионалов, неизменно нацеленных на развитие собственной карьеры».

Как этого добиться? Активно привлекать союзников.

Желательно с первого же дня на новой работе.

Посол

Дайанна, юрист по товарным знакам в горнодобывающей корпорации со штаб-квартирой в Мельбурне (Австралия), всегда старалась налаживать связи. В результате она нашла себе пре-

восходного спонсора, благодаря которому получила назначение в Сингапур, где ей предстояло трудиться на пределе возможностей: Дайанне поручили возглавить юридическую команду в крупном и прибыльном подразделении морских перевозок.

«Я приехала, ничего не зная о морском праве, которое чрезвычайно сложно и не имеет ничего общего с тем, чем я занималась раньше, – рассказывает Дайанна. – Разумеется, чувствовала я себя немного подавленной. И сказала начальнику, что собираюсь потратить каждый час бодрствования на то, чтобы войти в курс дела, – но совсем не это он хотел услышать».

Начальник сразу пояснил: он нанял ее не потому, что ему был нужен еще один отличный специалист по морскому праву. «Босс подчеркнул, что у него очень толковые сотрудники, – вспоминает Дайанна. – Но они уже давно грызутся между собой, утаивают информацию друг от друга, да и вообще клиентов распугивают. На прежней должности я руководила парой успешных командных проектов, и он хотел, чтобы я занялась тем же самым. И добавил буквально следующее: „Вы не оказались бы здесь, если бы не были хорошим юристом, но вы тут не для того, чтобы быть хорошим юристом. Вы здесь, чтобы руководить. Это ваша работа“».

Дайанна знала, что ей нужно начать налаживать контакты, но быстро поняла: худшего места для этого, чем ее команда, не придумаешь. «С первой же встречи парни дали мне понять, что в их глазах я аутсайдер, человек, не имеющий соответствующей квалификации, которого сбросили на парашюте из штаб-квартиры, чтобы отнять у одного из них заслуженную работу, – рассказывает наша героиня. – Тот факт, что я женщина, конечно, делу отнюдь не помогал – мужской шовинизм в подразделении цвел пышным цветом. Их заинтересованность в том, чтобы я преуспела, равнялась нулю, в воздухе было разлито столько презрения, что трудно становилось дышать. Всё, что я могла делать, – быть любезной и не позволять хамить мне. Попытка наладить с ними приятельские отношения обернулась бы катастрофой».

И Дайанна попыталась найти общий язык с сотрудниками из отдела операций, которые могли помочь ей получить доступ к информации и поступающим средствам, а также с клиентами и поставщиками, которых ее команда давно игнорировала. «Сначала я чувствовала себя не в своей тарелке, потому что ничего не смыслила в морской практике, но решила, что честность – лучшая политика, – говорит Дайанна. – Я готовилась к каждой встрече, составляя списки вопросов. Будучи юристом по образованию, я привыкла давать ответы, поэтому для меня такое поведение было внове. Но благодаря ему я научилась рисковать и быть более открытой. И, конечно, получила массу новых знаний».

Едва сориентировавшись в обстановке, Дайанна стала вступать в региональные торговые представительства, с головой ушла в богатую марикультуру Сингапура. После нескольких мероприятий Дайанна поняла, что многие связи, которыми она обзавелась на предыдущей работе, могут быть полезны тем, с кем она встречалась, особенно клиентам, желавшим расширить свои торговые портфели.

«Я с удивлением обнаружила, что связи, наработанные в Австралии, обеспечили меня „валютой“, которую теперь можно было использовать в сфере морских перевозок, – рассказывает Дай-анна. – Кроме того, члены моей команды увидели, что я могу помочь им наладить их собственные связи со штаб-квартирой. Ничего подобного не замышляя, я оказалась в некотором роде послом нашей компании в Сингапуре. Благодаря чему стала более узнаваемой и получила конкурентное преимущество».

Наладив связи, Дайанна смогла предложить «совместное использование ресурсов» и контактов членам своей команды. «Например, на совещании кто-то рассказывает о проблеме. Вместо того чтобы пытаться самой найти ответ, я говорила: „Думаю, что Джо из отдела операций может помочь вам в этом. Я позвоню ему после совещания“. Или: „Кстати, я знакома с клиентом в Мумбаи, которого наверняка заинтересует ваше предложение“. То, что я делилась контактами, действительно оказалось очень полезным, потому что, как и большинство неблагополучных команд, люди, с которыми я работала, были слишком заиклены на себе. Увидев, что

я могла бы им помочь, они стали вести себя по-другому. Я поняла, что у меня всё получилось, когда двое парней, особенно задиравших меня, обратились за советом по своему проекту», — объясняет она.

Сегодня Дайанна — служащая корпорации в Мельбурне и вспоминает годы в Сингапуре как поворотный момент в своей карьере: «Раньше мне казалось: я толковый юрист, набирающий очки благодаря знанию закона, — но потом я посмотрела на себя как на руководителя, который пробуждает в людях всё лучшее и может помочь им наладить связи с разными континентами. Я никогда не оказалась бы там, где я сейчас, если бы не была вынуждена признать, что союзники важнее знаний».

Союзники – ваш бренд

С той самой поры, как в 1997 году «статьей с обложки» в журнале Fast Company стал материал Тома Питерса «Человек-бренд», люди осознали важность построения узнаваемого личного бренда. Когда вы думаете о личном бренде, вы можете размышлять о своих навыках, репутации и о том, как подаете себя. Из всех этих элементов и состоит ваш бренд. Но, как узнала Дайанна, примерив на себя роль посла в Сингапуре, ваши союзники тоже часть вашего бренда.

Люди, научившиеся «продавать себя», осознают это. Они понимают, что союзы и связи упрочивают их позиции потенциальных лидеров, — поэтому упоминают имена коллег без малейшего стеснения. И очень рады, когда те делают то же самое.

Привычка козырять связями может стяжать вам дурную славу, но проблема возникает только в том случае, если вы не близко (или вообще не) знакомы с людьми, которых упоминаете. Коль скоро люди действительно находятся на вашей орбите, делиться такой информацией не только прекрасный способ продвинуть ваш личный бренд, но и мощное средство укрепить доверие. Вас характеризует то, с кем вы водите компанию. К тому же вы говорите о своих знакомых в таком ключе, что им это тоже помогает!

Альянсы всегда были важным элементом бренда Маршалла Голдсмита как бизнес-тренера, автора и авторитетного эксперта: то, что за вас могут поручиться влиятельные люди, — лучший способ зарекомендовать себя в конкурентной рыночной среде. Работая тренером-наставником, Маршалл не делает секрета из своей очень простой техники. В основе ее несколько незамысловатых шагов: интересоваться обратной связью, благодарить, развивать успех, привлекать внимание и (как вы увидите в главе 19) прибегать к упреждающей связи. Если методика Маршалла так проста, то как ему удалось привлечь в качестве клиентов самых влиятельных руководителей в мире? Уверенно используя силу своих связей, чтобы завоевать доверие в роли тренера — наставника руководителей, и помогая клиентам помогать друг другу.

В широкий круг знакомых входят и клиенты. Хотя многие тренеры-консультанты хранят списки клиентов в тайне, Маршалл Голдсмит работает только с теми, кто готов открыто обсуждать тот факт, что у них есть тренер-консультант.

Маршалл всегда подчеркивает, что научился у слушателей большему, чем они у него. Он очень гордится своими клиентами, и они с превеликой радостью помогают ему. Скажем, книга Голдсмита «Триггеры. Формируй привычки — закаляй характер» содержит хвалебные отклики от 27 руководителей высшего звена. Это серьезный предмет гордости для Маршалла. Почему? Потому что тридцать лет назад практически никто из руководителей не согласился бы признать, что пользуется услугами тренера-консультанта, — это сочли бы признаком слабости. Сегодня дальновидные руководители счастливы, что у них есть тренер, и охотно говорят об этом.

Маршалл регулярно приглашает своих клиентов поужинать и обсуждает, чем они могут помочь друг другу. Его вполне устраивает, что его подопечные часто больше учатся друг у друга, чем у него. Подобное беспритворное сотрудничество хорошо для всех участников.

У такой стратегии множество преимуществ: его клиенты становятся членами элитной группы слушателей. Они знакомятся с другими людьми, достигшими вершин, и могут поговорить с ними, а такая возможность – дефицитный ресурс на самых высоких уровнях. Подобные знакомства могут перерасти в деловые отношения. Общественному статусу всех участников это идет на пользу. А Маршаллу создает репутацию тренера, работающего с клиентами экстра-класса.

Вы можете попробовать двигаться в этом направлении, начав «там, где вы сейчас»: воспользоваться тем, что у вас есть, и тем, с кем вы знакомы.

Привлекая союзников к проекту, непременно рассказывайте о них в позитивном ключе. Хвалите то, что они делают, и знакомьте их друг с другом. Для этого не надо быть великим экстравертом; не нужно пытаться заводить друзей или выстраивать тесные связи – вам просто следует задействовать как можно больше людей в своих попытках повлиять на ситуацию. И делать это стоит, так сказать, для общего пользования – чтобы сотрудничество оказалось выгодно и вам, и им.

Идеальный момент начать – когда вы приступаете к новой работе. Это обеспечит поддержку и повысит доверие к вам быстрее, чем что бы то ни было. Но этот метод полезен и тем, кто уже давно работает в компании. Спросите себя: каким вы видите свой следующий шаг? В каком проекте хотели бы поучаствовать? Затем выберите пять человек, которые могут быть вам полезны, и начните рассказывать им о том, что хотите сделать.

Возможно, вы скажете: «Кэрол, я хотела бы расширить свою клиентскую базу в западных пригородах. Не знаете ли вы кого-нибудь, с кем я могу связаться? Я расскажу им, как здорово работает ваша команда». Или: «Бен, я слышала, это вы подписали контракт с теми чудесными комиками, которые выступали на последнем выездном корпоративе. Не подскажите, как вы их нашли? Я планирую мероприятие для моей профессиональной сети. Может быть, вы тоже захотите поучаствовать?»

Приведенные просьбы и предложения чисто символические, но не в них дело – идея в том, чтобы начать налаживать связи, прося о небольших одолжениях и оказывая мелкие услуги в ответ. Готовность обмениваться услугами и вступать в альянсы – основа успешной карьеры. И потому следует без стеснения налаживать связи, как только предоставляется такая возможность.

Глава 10

Привычка № 6: следование принципу «работа выше карьеры»

Мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, часто имеем дело с умными, талантливыми, трудолюбивыми женщинами, быстро поднявшимися до определенных высот – и надолго оставившимися на достигнутом. Они нередко прибегают к рационализации, подчеркивая, что их в нынешней работе многое устраивает: например, им удобны долгосрочные отношения, приятно использовать наработанные навыки.

И всё же в глубине души многие недовольны. Им приходится наблюдать, как пришедшие одновременно с ними коллеги движутся дальше, обгоняя их. Они видят, как желаемую должность получают те, кого они сами когда-то приняли на работу. И зарплата растет очень медленно, несмотря на отличные результаты: в компании принято увязывать вознаграждение с должностью.

Если вы понимаете: ваша карьера забуксовала, вы в тупике, – дело, возможно, в том, что вы отдаете слишком много сил и времени идеальному выполнению служебных обязанностей, не предпринимая необходимых шагов, чтобы подняться на следующий уровень. Может быть, вы не стараетесь быть заметной и не выстраиваете связи, а это необходимо, чтобы ваши умения оказались востребованы. Или, быть может, вы слишком активно даете понять: вам нравится ваше место, – поэтому, когда появляется вакансия более высокого уровня, ваша кандидатура никому и в голову не приходит.

Если вы узнали в этих описаниях себя, вероятно, вы слишком сосредоточены на своей работе – в ущерб карьерным перспективам. У вас своих хлопот полон рот, но увидеть картину в целом вы не пытаетесь, принося долгосрочные перспективы на алтарь дня сегодняшнего.

Конечно, вам может нравиться и очень подходить ваша работа, поэтому нежелание что-то предпринимать вполне понятно. И всё же топтаться на месте в любом случае не самая удачная идея. Слишком долгое пребывание в одной должности не способствует в долгосрочной перспективе чувству удовлетворенности и самоуважения.

Пробуксовка подрывает вашу способность влиять на результат и не лучшим образом сказывается на вашей зарплате. Топчась на месте, вы попадаете на обочину, показывая всем, что не считаете себя достойной большего.

Почему часто в тупике оказываются именно женщины? Есть ли какая-то принципиальная причина? Конечно, в вашей организации вам, возможно, сложнее, чем мужчинам, которые, в представлении руководителя, больше соответствуют образу многообещающего специалиста.

Но всё же свою роль может играть и кое-что еще. Например, вы не определились, чем действительно хотите заниматься, и ваша неуверенность блокирует способность действовать. Или, возможно, вы в силу темперамента не склонны к риску.

Впрочем, по опыту авторов, самой распространенной причиной, по которой женщины ставят работу выше карьеры, оказывается одна из самых главных их добродетелей – лояльность.

Исследования подтверждают: именно из-за своей лояльности женщины, как правило, дольше мужчин задерживаются на одном месте. Из-за этой добродетели легко угодить в ловушку. Стремясь оставаться лояльной, вы можете пренебрегать будущим, жертвовать амбициями и задешево продавать свои умения и потенциал.

Личная преданность

К моменту знакомства с Салли Хелгесен Серена уже отдавала себе отчет в том, что ее не всё устраивает, и это подталкивало попробовать действовать иначе. Она одиннадцать лет проработала старшим ассистентом продюсера в новостном телепроекте в Лос-Анджелесе – слишком долго для такой должности в этой сфере.

Продюсер, ассистентом которого состояла Серена, неоднократно удостоивался «Эмми», и она всегда гордилась тем, что работает на него. Ей нравилось, что он постоянно хвалит ее за вклад в дело и говорит, что ему очень повезло заполучить такого умелого и опытного сотрудника. На последней церемонии «Эмми» шеф даже выразил ей особую благодарность, и ее родители, иммигранты из Египта и большие любители трансляций американских премий, были в восторге и растрогались до глубины души, услышав имя дочери в эфире центрального телеканала.

Серене нравился будничная ритм ее работы, она ценила свою роль в команде и считала, что слава руководителя для нее тоже во благо.

Но когда работаешь старшим личным ассистентом так долго, бывают и разочарования. «Мой коллега, ассистент, который начинал вместе со мной, стремительно рос в должности, уже через пять лет он стал продюсером, – рассказывает Серена. – Работал он не лучше меня, но постоянно отслеживал все появлявшиеся возможности. А я ждала новых перспектив, рассчитывая, что мой начальник и высшее руководство поймут, когда я буду готова к повышению».

Приздуматься Серену заставил выездной семинар, посвященный проблемам лидерства, для работников средств массовой информации. Особое внимание в программе уделялось выстраиванию карьеры. Благодаря участию в секциях и индивидуальным консультациям Серена смогла понять, что нужно мыслить на перспективу – или она до конца жизни так и останется персональным ассистентом.

Кроме того, опыт, полученный на семинаре, заставил Серену критически посмотреть на собственные действия и установки, из-за которых она не могла двигаться дальше. Как многие женщины, она всегда придерживалась подхода «нужно просто хорошо работать» и делала всё, что требовалось сегодня, на этой неделе и в этом месяце. «Я понимала, что хочу быть продюсером, но всегда считала, что в нужный момент всё получится, – делится Серена. – Тот выездной семинар ясно показал, что мой подход не работает. Мне был необходим новый план».

Перебирая возможные варианты действий, Серена пришла к тому, что ей прежде всего нужно, чтобы на канале поняли: она готова к новому вызову. Но сама эта мысль приводила ее в такое смятение, что сразу становилось понятно, какие страхи раньше не давали ей двигаться вперед. «Сказать руководителю, что мне нужна его поддержка, чтобы стать продюсером, – да одна эта мысль приводила меня в трепет, – вспоминает Серена. – Я боялась, что он сочтет меня нелояльной, потому что я бросаю его в непростой ситуации. Ужасно, если он подумает, что я использовала свою должность только как удобную стартовую площадку. Как будто одиннадцать лет на этой площадке недостаточно!»

Чем больше Серена думала об этом, тем отчетливее понимала, что двигаться вперед ей мешала именно преданность продюсеру. Испытывая благодарность к своему руководителю, она не старалась получить другую должность. И пусть начальник никогда ее не эксплуатировал, но пассивность ассистентки была ему на руку.

А еще Серена поняла, что, даже если руководитель не скупился на похвалы в ее адрес, он в основном раздавал их перед коллективом и другими продюсерами. Шеф никогда не упоминал о ее работе перед руководством канала в Нью-Йорке. Между тем именно самым высоким руководителям было бы нужно знать о ее способностях и о карьерных ожиданиях.

«Почему бы ему не поговорить с боссами обо мне? – задумалась Серена. – Отчасти, наверное, потому, что я никогда не просила его об этом. Но, может, дело еще и в том, что я стала самому начальнику необходима. Так зачем ему проявлять инициативу и содействовать моему повышению? Я не обвиняю его в том, что до сих пор работаю личным ассистентом. За это я должна спрашивать с себя. Мне следовало побороть желание всегда оставаться воплощением лояльности, если я хотела стать продюсером».

Внутреннее сопротивление отчасти шло от семьи. Серена знала, что родители никогда не поймут ее стремление получить более высокую должность – не только потому, что они боготворят ее начальника, но еще и потому, что они принадлежат к культуре, в которой считается: если уж удалось получить достойную работу, за нее следует держаться. «В Египте, если у вас в принципе есть работа, вам уже повезло, поэтому свою ценность вы подтверждаете фантастической преданностью, – рассказывает Серена. – Иначе вас сочтут самонадеянной и безответственной по отношению к семье».

Поняв, что именно лояльность не дает ей сделать следующий шаг, наша героиня решилась поговорить с продюсером о своем желании двигаться дальше. Тот сразу пошел ей навстречу, и через несколько месяцев Серена уже продюсировала документальный сериал в Нью-Йорке. «Я так беспокоилась, что в его глазах буду выглядеть нелояльной, – вспоминает она. – Но работа в большинстве случаев и есть стартовая площадка на пути к чему-то большему. И я стала понимать, что совсем не стыдно использовать свое нынешнее положение ради того, чего хочешь достичь в будущем. И он, конечно, понял. А как не понять? Он сам так поступал, иначе никогда не стал бы тем, кем стал».

Преданность команде

Серена была предана боссу. Но часто мы встречаем женщин, которые жертвуют собственными амбициями из лояльности команде или подразделению. Карлос Марин, бизнес-тренер, активно работающий как в Латинской Америке, так и в Соединенных Штатах, считает, что сверхобязательства перед коллективом – главная причина, по которой представительницы прекрасного пола не уделяют должного внимания собственной карьере.

«Многие женщины, с которыми я работаю, – рассказывает Карлос, – буквально возвращают свою команду, проводя массу времени с сотрудниками. Это очень здорово для сотрудников и может стать хорошим моральным вознаграждением для самих женщин. Но в то же время такая „внутренняя сосредоточенность“ далеко не всегда идет им на пользу».

Дело в том, полагает Карлос Марин, что из-за подобной преданности коллективу весьма способные и образованные женщины пренебрегают необходимым для собственного развития выстраиванием связей с высшим руководством и внешними партнерами. «Поэтому, в то время как их коллеги-мужчины работают над деловыми контактами, которые помогут им в перспективе, женщины полностью поглощены управлением командой. Им, судя по всему, это нравится и команде определенно позволяет добиваться лучших результатов, но совершенно не помогает самим женщинам оказаться там, где они хотели бы себя видеть», – рассуждает Марин.

Дело не только в том, что женщины не выстраивают отношения, которые могли бы готовить их к дальнейшему продвижению по службе, но и в том, что они активно оттачивают и демонстрируют навыки, не ассоциирующие их с руководительницами высшего звена. Карлос объясняет: «Превосходное руководство командой в конечном счете доказывает, что вы отличный менеджер. Но формирование прочных внешних контактов – элемент продвижения, а продвижение направлено на получение признания для всей компании. Выходит, в то время как женщины оттачивают свои управленческие навыки и демонстрируют, какие они прекрасные менеджеры, их коллеги-мужчины отрабатывают навыки продвижения, представая блестящими промоутерами».

Это важно, потому что самые высокие руководящие посты скорее предполагают следующий уровень ответственности, нежели умение справляться с нынешним уровнем, чего часто не понимают в среднем звене. Карлос замечает: «Руководители высшего звена достигают успеха, расширяя внешние контакты таким образом, чтобы это работало на организацию в целом. Кроме того, они взаимодействуют с правлением в стратегических вопросах. Они не достигнут результата, ограничившись успешным руководством внутри коллектива».

И получается: если из преданности своему коллективу вы изо всех сил печетесь о его задачах, то лишний раз доказываете, что отлично подходите для дальнейшей работы на внутренних направлениях. Управленческие способности, благодаря которым вы оказались на этой должности, будут вас на ней удерживать – вместо того чтобы вести дальше, на уровень, где вы сможете достичь максимальных результатов.

Здоровый эгоизм

Выяснив, что преградой, мешавшей ей двигаться вперед, была ее собственная лояльность руководителю, Серена осознала и еще одну свою слабую сторону. «Я страшно боялась казаться (или быть) эгоистичной, – признается она. – Я часто вспоминала того парня, который стал продюсером, всего пять лет проработав ассистентом. Он только и говорил, что о продюсировании. Он был ассистентом продюсера, а представлялся как продюсер! Тогда я считала, что это очень заносчиво и говорит только о его эгоцентризме. Но теперь думаю: а что в этом такого ужасного – соблюдать свои интересы?»

Женщинам часто бывает нелегко признавать, что они заботятся о своих интересах, причем не только перед другими, но и перед самими собой. С другой стороны, думать о развитии карьеры – значит рассматривать каждую должность и каждый проект как задел на будущее.

Такой подход не означает, что вы думаете лишь о будущем, не ценя нынешнюю должность. И всё же он непременно предполагает, что вы оцениваете полезность любой работы не только по тому, насколько она вам нравится или насколько вас ценят, но и по тому, как она может послужить вашим долгосрочным интересам.

Ничего плохого тут нет – скорее, это здраво и разумно.

Что в конечном счете составляет личный интерес в работе? В сухом остатке – это возможность создать условия для выстраивания карьеры, раскрывающей в полном объеме ваши способности и обеспечивающей доход для того, чтобы вести наполненную и содержательную жизнь. Вы соблюдаете личный интерес, выбирая рабочие места, которые предоставляют наилучшие возможности для достижения этих целей. Не только сейчас – всю свою трудовую жизнь.

Разумеется, ваше понимание личного интереса может отличаться от чьего-то еще. Возможно, вам время дороже денег. Или для вас нет ничего важнее часов, проведенных с семьей. Может быть, вы стремитесь к карьере, сопряженной с решением самых разных задач или открывающей возможность путешествовать либо общаться с людьми, которые вам нравятся. Или обеспечивающей финансовую независимость. Как бы то ни было, чтобы понимать, что вас вдохновляет, и целенаправленно работать над этим, требуется признать личный интерес и действовать в соответствии с ним.

Для многих мужчин, которых консультировали авторы, личный интерес, судя по всему, проблемы не составляет. Представителям сильного пола обычно нравится думать о победах, поэтому им легко ставить превыше всего собственные интересы и интересы своих близких.

Хайди – аналитик в международной финансовой корпорации. Ее считают блестящим специалистом, но Маршаллу Голдсмит довелось работать с Хайди, когда ее карьера забуксовала. На первой же встрече Маршалл спросил ее, в чем может быть проблема.

«Прежде всего я должна вам сказать, что я не похожа на многих ребят, которые тут работают, – начала Хайди. – Они никогда не думают о банке. Они думают о себе, о том, что могут получить, трудясь здесь. Они открыто придерживаются такой позиции, поэтому больше заняты маневрами в поисках повышения, чем своими служебными обязанностями. У меня всё не так. Безукоризненно выполненная работа для меня важнее, чем обмен любезностями и политические игры. Я больше думаю об организации, чем о своей карьере».

Она на секунду замолчала, а потом добавила: «Может, в этом моя проблема?»

Маршаллу оставалось только согласиться.

Он ответил: «Я смотрю на это так. Банк процветает, потому что умеет хорошо инвестировать деньги вкладчиков. Банк в высшей степени этичен, и это здорово, но речь-то ведь идет не о лечении рака! Я думаю, стоит делать всё возможное, чтобы помогать банку. Но также следует делать всё возможное для выстраивания отличной карьеры и прекрасной жизни. А коль скоро вы не совершаете ничего аморального, неэтичного или противоправного, то не должны жертвовать собственным будущим ради банка. И кто вы такая, чтобы судить остальных и решать, что они хуже прочих, если, содействуя целям банка, они в то же время помогают себе и своим семьям?»

Слова Голдсмита обескуражили Хайди. Но в следующие месяцы на свое желание продемонстрировать преданность организации и пренебрежение собственными интересами она смогла посмотреть по-другому. Быть может, самодовольная настойчивость, с которой она утверждала, что «в эти игры не играет», на самом деле была лишь хитрым способом загнать себя в тупик.

Хайди стала спрашивать себя: чего она пытается достичь? Почему работает в банке? Что удерживает ее на этом месте? И куда ей хотелось бы в результате прийти? Если ее ценности настолько противоречат требованиям профессии, не лучше ли ей работать в некоммерческой организации? Или она просто боится признать, что ее полностью устраивает работа аналитика?

Размышляя над этими вопросами, Хайди поняла: ее восприятие сотрудников влечет за собой только отчужденность и вызывает ощущение, что ее никто не понимает. Ей же и вправду нравится задействовать свои незаурядные аналитические способности и смекалку. Она обожает интеллектуальные задачи. И, приходится признать, радуется, когда оказывается лучше коллег.

Почему «приходится признать»? Наверное, потому что мама всегда внушала ей: девочкам соперничать некрасиво. Она была не согласна с мамой – и тогда, и сейчас, – но вела себя так, как вела.

Когда всё встало на свои места, Хайди смогла наконец признать, что ей нравится быть классным специалистом, что бросить эту работу ради чего-то другого – идея саморазрушительная. Ей только нужно освободиться от чувства вины, которое внушили ей с детства и которое мешало Хайди реализовать свои способности в полной мере. Ей нужно, как называет это Шерил Сэндберг, «не бояться действовать».

Итак, если вы не можете выбраться из ловушки лояльности, или вам сложно признать собственный интерес, или вы считаете ниже своего достоинства «политические игры», в которые, на ваш взгляд, играют окружающие, будет бесполезно задуматься, насколько вам помогают такие установки и насколько они позволяют двигаться к цели. Женщины, которые прикрываются работой, чтобы не думать о карьере, часто не могут признать в том, что у них есть амбиции. Но миру нужны амбициозные женщины – почему бы не вы?

Глава 11

Привычка № 7: ловушка перфекционизма

Стремление всё делать безупречно, возможно, помогло вам достичь нынешнего положения, но будет мешать на пути к более высоким целям. И тому есть немало причин.

- Перфекционизм ввергает в стресс и вас, и окружающих, ведь он основан на ожиданиях, которым человек может соответствовать в какие-то моменты – но не постоянно.
- Перфекционизм заставляет концентрироваться на деталях, мешая увидеть общую картину, а на высокой должности «общий взгляд» просто необходим.
- Перфекционизм задает негативный настрой: вас беспокоит каждая мелочь, поскольку даже незначительная ошибка способна «разрушить» целое. А негативность в руководителе никогда не приветствуется.
- Перфекционизм оборачивается разочарованиями по той простой причине, что не согласуется с действительностью. Ни вы, ни те, кто с вами работает, никогда не станут совершенством – во всяком случае, пока вы живете на планете Земля.

По нашему опыту, женщины чаще склонны попадать в ловушку перфекционизма, в плен убеждения, что всё обязательно получится, если они будут делать свою работу идеально и не допустят ни малейшего беспорядка. Хотя в целом женщины считаются лучшими руководителями, чем мужчины, им очень часто мешает излишняя строгость к себе – поведенческая привычка, выросшая из стремления к совершенству. В результате даже очень успешные дамы обычно принимают неудачи близко к сердцу, бесконечно упрекают себя и переживают из-за ошибок, вместо того чтобы идти вперед.

Такое мнение разделяют и другие тренеры-консультанты и практики, с которыми авторам довелось общаться.

Тренер-консультант Джули Джонсон (мы уже цитировали ее в главе 8), считает, что стремление к совершенству представляет одну из двух самых серьезных трудностей для женщин, с которыми она работает (о второй трудности речь пойдет в следующей главе). И за тридцать лет ее практики ничего не изменилось. При этом, по наблюдению Джонсон, клиенты-мужчины перфекционизмом страдают редко.

Почему женщины?

Отчего представительницы прекрасного пола часто отличаются таким стремлением к совершенству? Или верностью установке: если они не идеальны, то не заслуживают уважения?

Опыт и результаты исследований показывают, что тут всё дело в гендерных ожиданиях, которые формируются с детства и получают подкрепление в профессиональной жизни.

Девочек обычно хвалят за послушание в семье и примерную учебу, тогда как мальчикам предоставляют больше свободы. Про непослушного мальчишку часто говорят с любовью: он же такой очаровательный, забавный, прелестный. Особенно если силен в спорте, где обычно вознаграждается умение ловчить и выпендриваться, равно как и нарушение правил ради зарабатывания очков.

Напротив, девчонки, не соответствующие принятым нормам, не могут рассчитывать на снисхождение. В школах девочек чаще наказывают за выходки или драку. Мальчикам всё, как правило, списывают на выплеск тестостерона, но для девочек агрессивное поведение считается постыдным. Такое отношение часто сохраняется даже в тех семьях и школах, где поддерживают гендерное равенство.

Подобные ожидания могут подталкивать девочек искать одобрения, демонстрируя постоянное стремление делать всё правильно, не допуская ошибок и не упуская мелочей. Другими

словами, пытаться быть идеальной. Девочки в среднем всегда получают лучшие, чем мальчики, отметки – отчасти из-за более раннего развития, но еще и потому, что так они вернее всего заслужат похвалу.

Не то чтобы мальчиков не вознаграждают за хорошие оценки, но больше всего их обычно хвалят за спортивные достижения. Занимаясь спортом, они должны быть пробивными, проявлять уверенность в себе, выделяться из общей массы и демонстрировать решительность. В конце концов, отчаянным пасом на последних секундах игры все будут восхищаться, даже если бросок не достигнет цели. Какова главная похвала для спортсмена? Что он играл решающую роль. Отличники никогда не получают таких характеристик.

Бизнес-тренер Карлос Марин, на мнение которого мы ссылались в предыдущей главе, отмечает сходную закономерность в организациях: «Данные тренингов и психометрических исследований свидетельствуют, что мужчин на руководящих постах чаще всего поощряют за смелость и готовность к риску. Женщин на аналогичных должностях вознаграждают, скорее, за точность и безошибочность».

В результате многие из высокопоставленных начальниц перенимают и прочно усваивают ожидания: они должны быть добросовестными и точными. Марин отмечает, что это может приводить к чрезмерному страху допустить ошибку, проявляющемуся в самых разных формах. «Например, даже на очень важных совещаниях на высшем уровне мужчинам, как правило, проще высказывать непродуманные, а то и откровенно глупые замечания. Но если глупость сморозит женщина, она будет умирать от неловкости или даже от стыда, и ей окажется очень трудно отпустить ситуацию. Она может решить, что такое больше никогда не должно повториться, и предпочтет держать язык за зубами. Но тогда ее станут критиковать за чрезмерную осторожность или неучастие».

Боязнь ошибки, безусловно, усугубляет еще и то, что дамские промахи в мужской организационной культуре воспринимаются более критически. Ваши ошибки могут припомнить как доказательство, что представительницы прекрасного пола в целом недотягивают, а это будет влиять на отношение к женщинам в компании. Понятно, что от этого чувство вины за допущенную ошибку и собственную небезупречность только усиливается.

У представительниц этнических меньшинств всё это проявляется еще сильнее. В США афроамериканки часто ощущают на себе груз ожиданий всего своего сообщества, то же можно сказать и об иммигрантках в странах Европы, Северной Америки и Азии. Женщина из Индии, как на родине, так и за границей, может чувствовать себя обязанной и на работе быть идеальной сотрудницей, и дома безупречной невесткой, да еще постоянно пытаться угодить семье, которая ни принимает ни одного ее шага. Если вы оказались в подобной ситуации – научиться отпускать стремление быть безупречной особенно важно, иначе груз ожиданий вас задавит.

Чтобы подняться, нужно сбросить это бремя.

Последствия

Карлос Марин отмечает, что задающие высокую планку для себя обычно так же относятся и к другим – сталкиваясь с негативной реакцией сотрудников и подчиненных. И хотя твердую убежденность женщины в том, что только безупречная работа приведет к успеху, вполне можно понять, ее усердие часто оборачивается против нее самой.

Рассмотрим историю Веры, отличного специалиста из международной страховой компании со штаб-квартирой на севере Европы. Вера – «центр интеллектуальной силы», очень трудолюбива и невероятно организована. Она знает пять языков, прекрасно выступает на публике, на ее счету крупные успешные проекты и по профилю компании, и в финансовой сфере. Всё это сделало Веру очевидным претендентом на должность исполнительного директора, но, когда рассматривали ее кандидатуру, перфекционизм ей только помешал.

Проблема обнаружилась, едва стали запрашивать отзывы о трех главных претендентах на пост. Оказалось, что многие сотрудники, с которыми работала Вера, при всем уважении к ее упорному труду и восхищению достижениями, видели с ее стороны слишком жесткий контроль и чрезмерное стремление выносить оценку.

Кто-то из коллег из ее близкого окружения написал так: «Вера добивается потрясающих результатов и выкладывается полностью. Но она слишком многого требует от сотрудников. Она так боится неудачи, что доходит до мелочной опеки и доводит нас до истощения».

Еще одно мнение: «Рядом с Верой невозможно расслабиться, потому что она всегда тревожится: вдруг что-то пойдет не так. В результате ее совещания проходят как по бумаге: никто не хочет выступить с интересной идеей, которая еще не прошла проверку, потому что Вера увидит в ней пять поводов для будущей катастрофы. Это мешает развитию творческих мыслей в ее подразделении. Все выполняют свои обязанности, но серьезных инноваций не происходит, хотя сотрудники в ее отделе очень толковые».

И дело не только в разобщенности с коллективом. Из-за своего перфекционизма Вера не готова рисковать – она слишком заикливается на мелочах. Если вы пытаетесь всё делать безупречно, каждая задача или встреча воспринимается как архиважная. Вы постоянно следите – вдруг что-то пойдет не так, ведь даже самая пустячная оплошность способна навредить вашему идеальному имиджу.

Умение рисковать означает неприменную готовность к неудачам. Риски обязательно нужно вдумчиво просчитывать, но результат никогда не гарантирован, и всецело контролировать его вы не можете. Стремление к совершенству, напротив, заставляет вас постоянно думать о том, что вы способны контролировать. Это сужает ваши горизонты и обнаруживает не уверенность в завтрашнем дне (обязательное для эффективного руководителя качество), а, скорее, ее отсутствие.

В итоге неготовность к рискам стала главной причиной, по которой Вере не предложили пост исполнительного директора. У нее были для этого все данные, но на высшей руководящей должности, где требуется принимать серьезные решения на перспективу, некоторая степень риска совершенно обязательна, иначе компания не сможет расти и развиваться. Член совета директоров, участвовавший в отборе кандидатов, подвел итог: «Вера прекрасно справляется с ситуациями, когда потенциальные трудности можно увидеть и понять. Но то, что работало раньше, не поможет выстроить будущее. Для этого нужна здравая способность доверять, готовность идти на взвешенные риски и общее видение возможностей организации».

Здоровый перфекционизм

Разумеется, нацеленность на превосходные результаты – очень ценная составляющая, если такие перфекционистские наклонности удастся ограничивать. К примеру, тренер-консультант Джули Джонсон рассказывает об одной из своих клиенток, Данае, характеризуя ее как здорового перфекциониста. Дана уже восемнадцать лет входит в исполком международной транспортной компании, и исполнительный директор считает ее самой трезвомыслящей в комитете.

Джули поясняет, что отличает Дану от других перфекционистов: «У Даны очень высокая планка, но она научилась не заикливаться на постоянном контроле. Она знает, что ошибаться может любой. По одной оплошности Дана не спешит мерить всё в целом, – отмечая досадную мелочь, она рассматривает ее в более широком контексте. Дана по натуре перфекционист и, безусловно, внимательна к деталям, но она способна оценивать работу всесторонне и очень терпима к людям. Она выкладывается на все сто, но первая готова отпустить ситуацию, если что-то пошло не так, как планировалось. И у Даны отличное чувство юмора, поэтому она пра-

вильно относится к критике, и людям с ней легко. А всё потому, что она уверенный в себе человек».

Джули отмечает, что у Даны есть два качества, большинству перфекционистов не свойственные: она умеет делегировать задачи и расставлять приоритеты. Перфекционисты обычно с трудом делегируют ответственность. Если у вас очень жесткие стандарты, то, понятно, вам сложно позволить другим решать их задачи. А поскольку отслеживание чьей-то работы требует времени и часто обременительно, вы можете решить, что проще и быстрее сделать всё самой.

В итоге вы взваливаете на себя лишнюю работу, хотя у вас и без того хлопот полон рот. Вы занимаетесь телефонными звонками, с которыми точно справились бы без вашего участия, или проверяете черновики отчетов, за которые отвечает кто-то другой. Если подобное для вас в порядке вещей, подчиненные привыкают, что вы контролируете каждый их шаг, и становятся менее внимательными.

В конце концов, зачем вкладывать столько труда, когда вы обязательно будете вступать во всё?

Постоянно вмешиваясь, вы отнимаете у сотрудников стимулы добиваться результата, учиться, расти и становиться лучше. Так и появляются неэффективные команды.

Между тем, если вам трудно делегировать обязанности на работе, вам может быть сложно это и в семье. Вы берете всё на себя, когда дети не выполняют свои обязанности или «забывают» сказать вам про внешкольные мероприятия, на которые их нужно отвезти. Как и ваши коллеги, дети начинают рассчитывать на ваше вмешательство и привыкают к мысли, что им не нужно нести ответственность.

Если вы узнали себя, может, стоит задуматься, не создаете ли вы – как это часто бывает с теми, кто не умеет делегировать ответственность, – условия, позволяющие окружающим становиться беспомощными. Если это ваша модель поведения на работе и дома, вы рискуете вогнать себя в стресс или превратиться в недовольного мученика.

Готовность делегировать полномочия приобретает еще большую значимость, когда вы поднимаетесь на следующие ступеньки. Вы руководите всё большим коллективом людей, обладающих специальными навыками и знаниями. Если пытаться выполнять за них их работу, вас съедят заживо. Так что, если ваша любимая фраза: «Мне проще сделать самой», – наверное, стоит задуматься, что вы подрываете свои возможности как руководителя и взваливаете на себя массу лишней работы.

Основная причина неготовности делегировать полномочия часто заключается в неумении расставлять приоритеты, определять, что важно, а что не требует вашего внимания. Если вы пытаетесь быть безупречной, вам будет сложно установить очередность, потому что вы чувствуете себя спокойно только тогда, когда всё сделано как надо. Иными словами, для вас опоздание на совещание на две минуты будет столь же серьезным, как пропуск сроков сдачи финансового отчета: ведь и то и другое подрывает вашу потребность демонстрировать безупречную работу.

Если вы знаете за собой склонность к перфекционизму, в ваших интересах учиться делегировать полномочия, расставлять приоритеты и спокойно идти на взвешенные риски. Так удастся создать менее стрессовую обстановку – и для вас, и для всех остальных, а вы продемонстрируете свою готовность идти вперед. И самое главное – вы сами больше всех выиграете, сбросив с себя этот груз. Конечно, если откажетесь от перфекционизма.

Глава 12

Привычка № 8: болезненное стремление угодить

Желание быть безупречной – это ловушка: наши возможности не безграничны. Но и попытки оставаться приятной для всех тоже могут завести в тупик. Потребность быть милой в любых обстоятельствах – заботливой и славной, стараться, чтобы всем было хорошо, – у тренеров-консультантов получила определение «the disease to please» (болезненное стремление угодить). Считается, что чаще этим страдают женщины.

Если за вами такое водится, скорее всего, вы и сами об этом знаете. Возможно, вы даже говорите об этом – извиняющимся тоном. И, наверное, прекрасно понимаете, как вам это мешает. Может быть, вы постоянно соглашаетесь на работу, которая отнимает массу времени, не принося вам самой никакой пользы. Или часами сочувственно выслушиваете любителей пожаловаться, а потом удивляетесь, чем вы их так привлекаете. Либо именно вас берут в оборот коллеги, у которых просто талант создавать конфликты, при том что остальные склочников вроде бы ловко избегают. Вы принимаете решение держаться от них подальше, но вас всё равно затягивает в этот омут.

Болезненное стремление угодить может мешать вам принимать четкие решения, потому что вы всё время пытаетесь найти компромисс между противоречащими друг другу потребностями в надежде на всеобщее согласие или стараетесь никого не обидеть. Такой подход не способствует критическому анализу и делает вас уязвимой перед манипуляциями тех, кто умеет, давя на чувство вины, заставить других делать то, что нужно манипулятору. Это отнимает у вас способность действовать уверенно – вы боитесь разочаровать окружающих или расстроить их, пусть даже ненадолго. Вас трудно считать надежной союзницей или соратницей: слишком легко на вас влиять. Всё это оборачивается тем, что вы отвлекаетесь от цели, растрчиваете время и способности попусту – и продолжаете загонять себя в тупик.

Болезненное стремление угодить никакое не благо, более того, оно может нанести прямой вред вашей карьере. Но почему вы такая? И как можно справиться с этой поведенческой привычкой?

Как и перфекционистам, тем, кто стремится всем угодить, обычно непросто делегировать ответственность. Первые упорствуют из убеждения, что они всё могут сделать лучше, а вторыми движет стремление быть полезными и нежелание нагружать других или подвести кого-то, кто раньше мог положиться на них.

Вы можете всё прекрасно понимать про свою слабость – и тем не менее ловить себя на постоянных попытках угодить всем и каждому, ведь когда стараешься помогать и ставишь интересы других выше собственных, чувствуешь себя хорошим человеком.

Разумеется, и мужчины порой попадают в подобную – совершенно проигрышную – ситуацию. И тем не менее (психологи и тренеры-консультанты это подтвердят) болезненное стремление угодить чаще проявляется у женщин.

Почему?

Вероятно, всё дело в сочетании нескольких факторов. Как уже отмечалось, исследования показывают, что девочек и дома, и в школе чаще поощряют за послушность, покорность, помощь другим и «приятность». А в организациях сотрудниц из тех, кого принято называть «младшим и средним персоналом», обычно назначают на вспомогательные должности, где их оценивают по умению откликаться на потребности других, тогда как за отстаивание своих интересов и взыскать могут. При этом, как мы видели в предыдущей главе, даже женщин, занимающих высокие посты, поощряют в основном тогда, когда они соответствуют ожиданиям и их действия устраивают остальных, а не когда они поступают решительно и стоят на своем.

Если представительница прекрасного пола ведет себя в угоду другим, перед ней открывается возможность применить врожденные и привитые воспитанием сильные стороны характера – черты, которые формировались тысячелетиями в ходе эволюционного развития и которые так важны в семье. К таковым относятся восприимчивость в общении и дар замечать, когда другой расстроен, обеспокоен, испуган или замкнулся в себе. Эти навыки многие женщины оттачивают всю жизнь, но настоящей проверкой на прочность становится появление ребенка.

Очевидно, что эти способности очень полезны не только дома, но и на работе. Умение понимать потребности других дает вам преимущество, когда нужно мотивировать и заинтересовать заказчиков, клиентов, коллег и непосредственных подчиненных и выстроить с ними диалог. Это может быть весьма полезно вашей организации и вашим клиентам, особенно если учесть, что заинтересованность, идущая не только от ума, но и от сердца, становится всё более важной составляющей успеха.

Тем не менее, когда стремление нравиться или быть кому-то полезной берет верх над всеми остальными соображениями, потенциально выигрышные навыки могут оказаться вредными. И если потребность всем угодить способна помочь вам на начальных этапах карьеры, по мере продвижения на более высокие уровни она будет вам мешать, подрывая ваше умение вести за собой и лишая вас сил.

Главная опора

Нэнси работает старшим администратором в хорошем региональном медицинском центре. После двухгодичного муниципального колледжа начинала она в регистратуре. В ее семье никто не продолжил обучение после школы, и Нэнси никогда не представляла себя менеджером.

Но ее, умную, знающую свое дело, очень трудолюбивую и к тому же удивительно сердечную и жизнерадостную, в центре быстро стали подключать к общению с пациентами.

Пациенты девушку обожали, и вскоре в центр начали поступать отзывы от людей, которым Нэнси помогла. Общественные рейтинги центра поднялись. Затем местный филантроп внес огромное пожертвование, потому что Нэнси очень хорошо отнеслась к его матери. Через два года руководство решило, что в регистратуре она даром теряет время. Для девушки создали должность представителя пациентов и направили ее на бесплатную образовательную программу: после четырехлетнего курса обучения она получила диплом по специальности «администрирование в медучреждениях».

Карьера Нэнси шла в гору. Ей поручили запустить программу информационной работы с семьями пациентов с серьезными хроническими заболеваниями, чтобы привлечь их к систематической профилактике. Она добилась заметных показателей вовлеченности среди местного населения, что упрочило позиции центра в регионе. Кроме того, Нэнси участвовала в подготовке обучающей программы по работе с пациентами для медработников, которая впоследствии получила признание на общенациональном уровне.

Когда медцентр приобрела более крупная структура, многие его программы взяли на вооружение; адаптировали и нововведение Нэнси, видя в нем преимущества для привлечения финансирования.

Двадцать лет Нэнси успешно работала. По словам коллеги, «когда нужно было сделать что-то требующее обращения к общественности, всегда говорили: „Надо подключить Нэнси“. Она была палочкой-выручалочкой, когда нужно было привлечь посторонних». Когда ей было под сорок, Нэнси стала руководителем подразделения внешних связей во всей структуре, и обслуживание пациентов было одним из важнейших направлений, находившихся в ее ведении.

Но по достижении этой вершины начались сложности.

Попросту говоря, ее на всё не хватало, отчасти потому, что новый круг задач был чрезвычайно широк, но еще и оттого, что она продолжала заниматься своими прежними обязанностями. Пациенты и их близкие, с которыми она работала раньше, всё так же обращались к ней за помощью. Медсестры и врачи, если случалась засада, тоже порой шли к ней.

«У Нэнси настоящий дар успокаивать нервных и встревоженных людей. Сотрудникам было проще позвать ее, чем пытаться улаживать сложные ситуации самостоятельно. Для них она была главной опорой, когда приходилось совсем туго», – заметила старшая медсестра. Представители общественных групп тоже предпочитали иметь дело с ней, а не с сотрудниками, которых Нэнси набрала в свою команду. В общем, она внезапно обнаруживала целый список публичных мероприятий, на которые согласилась прийти.

«Казалось, что я работаю на пяти работах и в итоге падаю без сил, – рассказывает Нэнси. – Но я на самом деле не видела достойного выхода из положения. Я понимаю, что должна сосредоточиться на своей работе, но так много людей на меня рассчитывают, что я не могу их подвести. Я знала историю и проблемы пациентов, а также их семей. Я знала, какую боль, физическую и психологическую, приходится переносить этим людям. Как я могла им сказать, что слишком занята, чтобы прийти на помощь? Как могла заявить, что стала большой шишкой и теперь у меня нет времени на их проблемы? Они мне доверяют и считают своим другом».

Нэнси с трудом справлялась с многочисленными обязанностями, и сотрудники стали сомневаться в правильности ее подхода. Некоторым казалось, что их оттесняют на обочину, что начальница всё время вмешивается в работу. К тому же, несмотря на все ее старания, несколько влиятельных пациентов, привыкших к ее постоянной готовности им помогать, чувствовали, что она отстраняется, и были раздосадованы. Ее попытки всем угодить терпели крах. Ей казалось: что ни сделай, всё недостаточно.

Подключите Ильзу

Один из членов правления, знавший Нэнси больше десяти лет, порекомендовал организации нанять тренера-консультанта, чтобы тот помог ей во всем разобраться. Ильза работала с десятками женщин и быстро поняла, в чем проблема Нэнси: потребность нравиться и оставаться равнодушной и щедрой в глазах всех, кого она встречает на своем пути.

«Я с таким сталкиваюсь очень часто, – объясняет Ильза. – Стремление угодить нередко работает на женщин до тех пор, пока они не достигнут определенного уровня. Но вдруг всё перестает получаться. Когда вы отвечаете за большой коллектив, необходимо задать четкие ориентиры. Иначе вы приучаете тех, кто на вас работает, на вас же и рассчитывать».

Консультируя Нэнси, Ильза выделила несколько факторов – и все они очень типичны для людей, пытающихся угодить окружающим. У Нэнси главным оказалось чувство вины, возникавшее по любому поводу. Ей было неловко не соответствовать ожиданиям семьи, она боялась, что ее сочтут самонадеянной выскочкой, как обычно называли у них дома всех, кто добился успеха. В итоге Нэнси постоянно пыталась доказать, что она не считает себя лучше других. И для нее было практически невозможно сказать «нет».

«Нэнси думала, что, если она отвернется от кого-то, с кем раньше работала, подумают, что она бессердечная и заботится только о себе, – объясняет Ильза. – Такая оценка для женщины была бы невыносима, поэтому она отчаянно старалась не обмануть ничьих ожиданий. Проблема, однако, в том, что с расширением круга обязанностей у нее для этого не оставалось ни времени, ни возможностей. Но вместо того, чтобы принять это и рискнуть стать в глазах окружающих успешной, а значит, как это называлось в ее семье, высокомерной, она постоянно позволяла кому-то вторгаться в свою жизнь».

Еще Ильза обратила внимание на то, что Нэнси страшно боялась пересудов. «Она даже мысли не могла допустить, что кто-то отзовется о ней плохо. Нэнси знала, что больница –

настоящая фабрика сплетен. Это касается многих организаций, прежде всего имеющих жесткую иерархическую структуру, что определенно относится и к больничной сфере. Здесь действительно о человеке будут говорить, особенно если он занимает высокую должность и быстро поднялся по карьерной лестнице».

Нэнси тем не менее почему-то решила, что если останется для всех лучшим другом, то пересуды ей не грозят. Такую иллюзию питают многие люди, стремящиеся угодить всем. «Для Нэнси было так важно нравиться другим, что ей оказалось очень трудно принять простую мысль: она не может контролировать, что о ней говорят, – рассказывает Ильза. – Но, работая старшим администратором, вы неизбежно будете вызывать чье-то недовольство – такая уж это должность, как бы вы ни старались быть всем приятной. С этим нужно примириться, если вы оказались на руководящей работе. Иначе будете у всех на побегушках».

Ильза помогла Нэнси, обратив ее внимание вот на что: она сама смогла добиться успеха только потому, что другие были готовы делегировать ей полномочия. Если бы они этого не делали, она до сих пор стояла бы за стойкой регистратуры.

Когда ей показали, что делегирование может быть проявлением заботы, Нэнси стало проще признать: постоянно устремляясь кому-то на помощь, она оказывала дурную услугу. Занимая один из высоких руководящих постов в организации, она должна давать другим возможность проявлять себя и расти, чтобы они могли идти своим путем и учиться на собственных ошибках.

Ильза попросила Нэнси составлять список всего, что она делает за неделю. Затем сказала отметить только те задачи, которые входят в должностную инструкцию, и использовать это как ориентир, чтобы ставить себе более четкие границы. Нэнси потребовалась жесткая дисциплина, чтобы говорить «нет» всем, кто обращался к ней с тем, что не отмечено «галочкой» в ее списке. Даже незначительные перемены в поведении начали приносить свои плоды – давать отпор стало проще. А еще она смогла посмотреть со стороны на свое стремление угодить окружающим.

Нэнси всегда считала, что искренне стремится помогать другим, и на самом деле так оно и было. Но теперь она поняла, что ее привычка слишком многое на себя взваливать коренится в потребности чувствовать себя необходимой. Как говорит Ильза, «Нэнси пришлось критически осмыслить тот факт, что ее чрезмерное участие создает любопытный эффект: всё вокруг, выходит, вертится вокруг нее. Обычно это шокирует тех, кто хочет всем угодить, ведь это не вписывается в их концепцию „я такой хороший человек“».

Стремление угодить в семье

Тренируя такой навык, как отстраненность, Нэнси начала понимать, что ее стремление угодить усложняет ей жизнь и дома.

Точно так же, как она в ущерб себе проявляла чрезмерную отзывчивость на работе, она и дома готова была на части разорваться, чтобы у ее детей была лучшая в мире мать.

И здесь, опять же, ее поведение отчасти было продиктовано чувством вины. Спрашивая со всех на работе, она и с детьми всё время хотела держать руку на пульсе. И когда сын говорил: «Ничего страшного, мам, тебе не обязательно приезжать», – она боялась, что потом себе не простит, если пропустит даже обычную футбольную тренировку. Поэтому она на всё говорила «да», а потом чувствовала себя ужасно, если возникали накладки с работой и не удавалось выполнить обещание.

Многие мамы одноклассников ее детей не работали. «Они похожи на супермам, которые устраивают потрясающие дни рождения – с угощениями собственного приготовления и украшениями, сделанными своими руками, – рассказывает Нэнси. – Одна из моих соседок целый месяц трудилась над потрясающими костюмами драконов для детей на Хэллоуин. Я чувство-

вала себя полной неудачницей, когда моя дочь предстала в образе привидения, завернувшись в простыню».

В свое время ее мама тоже не особо усердствовала с детскими праздниками, однако Нэнси это никогда не огорчало; и всё же она боялась, что ее дети будут расстраиваться, если она не сможет угнаться за остальными. И она не хотела, чтобы ее близкие – или, если быть честной, другие мамы – думали: мол, она такая большая шишка; наверное, у нее есть дела поважнее.

Социолог Джулиет Шор отмечает, что в современной культуре сформировался «самый трудоемкий уклад материнства за всю историю человечества», с беспрецедентной степенью участия в жизни ребенка. При этом странно и не укладывается в голове то, что произошло это именно тогда, когда женщины массово стали выходить на рынок труда и добиваться высоких должностей.

В прошлом, при том что женщины тогда намного реже работали, от родителей никто не ожидал, что они должны быть с детьми на тренировках или обязаны развозить их на многочисленные внешкольные мероприятия.

Дети гоняли на велосипедах по окрестностям или играли – во дворе, в лесу либо в подвале. На день рождения полагалось мороженое или торт. По словам Шор, происшедший сдвиг стал причиной глубинного противоречия: женщины, испытывая чувство вины из-за работы, не готовы противостоять существующим установкам, даже если в их понимании требования переходят всякие границы.

Социальные сети только усиливают прессинг, а документирование событий становится столь же важным, как и сами поводы. Как пишет одна скептически настроенная мама, «вот кто-то выкладывает фотографии с празднования дня рождения ребенка в Facebook. Допустим, темой праздника выбрали цирк. Торт – в форме циркового вагончика, и всем детям раздали костюмы. Возможно, публикацией поделятся другие пользователи. И вот уже все остальные мамы чувствуют, что они должны придумать что-то милое и оригинальное».

Что же получается? «Каждый всё больше раскручивает ситуацию, и работающие мамы или чувствуют себя неудачницами из-за того, что не могут соответствовать, или в конце концов тратят безумные деньги на вечеринку для шестилетнего ребенка. В какой-то момент дети и вовсе отходят на второй план, главное – фотографии. Разумеется, мужьям до этого совсем нет дела. Иногда мне хочется крикнуть: „Пожалуйста, давайте договоримся всё это прекратить!“», – продолжает та мама.

Единственный способ перестать чувствовать себя белкой в колесе – четко понимать свои приоритеты, твердо стоять на своем и не спешить соответствовать ожиданиям, которые не имеют ничего общего с тем, что действительно важно для вас или, во многих случаях, для ваших детей. Иначе с этими бесконечными требованиями от вас ничего не останется.

«Когда я спокойно приняла, что моя главная цель в жизни не состоит в том, чтобы угодить всем и каждому, я осознала, что должна оставлять время на то, что важно для меня и моей семьи, а не на то, что вроде бы считают ценным другие, – делится Нэнси. – Например, мне никогда не нравились поделки, а значит, нет смысла тратить на них время только потому, что хорошая мама должна ими заниматься, или потому, что в Instagram полно милых фотографий мам с дочками за изготовлением гирлянд».

Нэнси стала чаще откровенно разговаривать с домашними. «Мне надо было посмотреть правде в глаза и помочь семье представить, каковы мои график и объем обязательств. Если я не могу что-то сделать, все должны понимать, почему именно. Честность и отношение к близким как к партнерам полностью изменили наш стиль общения. Мы стали гораздо снисходительнее друг к другу», – рассказывает она.

Тренеры-консультанты, работающие с женщинами, говорят, что болезненное стремление угодить становится всё более сложной проблемой, потому что ожидания постоянно растут. Это

совершенно очевидно на конференциях, в которых мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, участвуем: «достижение баланса» давно стало «обязательной программой».

С одной стороны, женщин призывают «идти вперед и только вперед» и стремиться к лидерству на самом высоком уровне. С другой – их предупреждают о последствиях: опасно пропустить хоть что-то связанное с детьми. То, что баланс теперь чаще всего характеризуют как «умение совмещать профессиональную и личную жизнь», никак не меняет основной посыл, который сводится к тому, что женщины не только могут «везде успеть», но и абсолютно безнадёжны, если успевать не получается.

Чтобы сохранить спокойствие в обстановке взвинченности, нужно серьезно и осмотрительно подходить к тому, что считать своими приоритетами. Думать не о том, что порадует других, не о том, что убедит всех: вы самый раскрепощенный человек, с которым доводилось работать или общаться, – а о том, кем вы по-настоящему хотите быть и чего хотите достичь в жизни. Когда столько всего мешает вам и давит на вас, а поводов почувствовать себя виноватой всё больше, найти способ противостоять болезненному стремлению угодить окружающим становится важно, как никогда.

Глава 13

Привычка № 9: умаление своих заслуг

Несколько лет назад в Новом Орлеане Салли Хелгесен была приглашена на ежегодную конференцию одной из общенациональных женских организаций. Представив основные тезисы, Салли получила предложение поучаствовать в сессии экспертного совета и поделиться своими соображениями по поводу нового стратегического плана группы.

Заседание проходило в конференц-зале со стеклянными стенами, расположенном на крыше одного из отелей в центре города. Экспертный совет собирался в широком составе, ожидалось более тридцати человек, преимущественно люди, занимающие руководящие посты в бизнесе, образовании и некоммерческой сфере. Примерно треть экспертного совета составляли мужчины.

В помещении было тесно, поэтому рассадка получилась плотной и непродуманной. Из-за штормов и задержек рейсов многие участники опаздывали. Пытаясь сосредоточиться на деталях предлагаемого плана, Салли всё же не могла не обращать внимания на то, насколько по-разному женщины и мужчины реагировали на появление опоздавших.

Практически все женщины приветствовали вновь прибывших, махали им, демонстрируя, что есть где разместиться.

Они указывали на свободные места, двигали кресла или пересаживались подальше. Они старались потесниться, подбирая ноги, прижимая локти, убирая сумки под стол и подвигая к себе ноутбуки.

Мужчины реагировали иначе: они могли кивнуть в знак приветствия (а могли и этого не сделать), но уж точно не спешили разместиться покомпактнее. Все, кто сидел в свободной позе или опершись рукой на соседний стул, не двинулись с места. Кто разложил свои вещи – и не подумал их убрать. Словом, мужчины оставались на своих местах, предоставляя вновь прибывшим, людям состоявшимся и уже не юным, самим позаботиться о том, куда бы сесть.

Удивленная увиденным, Салли стала и в других ситуациях обращать внимание на язык жестов и обнаружила много подобного тому, что наблюдала в Новом Орлеане. В целом женщины выражают признание другим, освобождая им пространство, даже если приходится отвлекаться от происходящего. Мужчины этого не делают.

С учетом того, о чем уже шла речь, несложно интерпретировать жесты женщин как проявление расположения, предупредительности, великодушия и демонстрацию того, насколько они настроены на других и способны угадывать их потребности. Собственно, это не интерпретация – так оно и есть. И, определенно, совершенно не вызывает симпатии умение мужчин занять всё свободное пространство, расположиться на нескольких стульях и расставить повсюду свои вещи. Невнимание к потребностям и физическому комфорту других совсем не то поведение, которое стоит усвоить, если вы стремитесь подняться на следующую ступеньку карьерной лестницы. Но и стремление ужиматься тоже не лучшая идея.

Маленькие

Если вы привыкли в знак внимания к другим сидеть как можно компактнее или занимаете место в конце зала, возможно, стоит задуматься, насколько полезна для вас такая реакция. Как свидетельствуют исследования социологов и нейробиологов (да и многие из нас знают это по опыту), подбирая ноги и прижимая локти, да и вообще сжимаясь, вы тем самым приуменшаете свою влияние и как бы урезаете властные полномочия.

Не только окружающие считают вас ниже остальных, но и сами вы начинаете ощущать себя так. Дело в том, что ваши физические попытки «уменьшиться» посылают сигнал в мозг:

вам не полагается занимаемое вами пространство – ни в прямом, ни в переносном смысле. Вы не того калибра, а значит, вам здесь делать нечего. Другие достойнее вас. Так ваш мозг интерпретирует эти действия.

Вряд ли кого-то удивит, что тело посылает такой сигнал, ведь попытка сжаться – классический образ подчиненности и покорности. Наверное, вам доводилось видеть, как собака опускает глаза и поджимает хвост, заведя доминантного пса. Или как кошка прижимает уши и «сглаживает» шерстку, когда нужно проскользнуть мимо собаки. Сигнал, который посылают питомцы, ясен: «Я маленький. Я не представляю угрозы. Не обращайтесь внимания. Просто позвольте мне убраться с вашего пути».

Пытаясь «уменьшиться», непроизвольно или вполне намеренно (как, например, когда, проявляя расположение, освобождаете место вновь прибывшему), вы в любом случае посылаете сигнал подчиненности всем присутствующим – даже вовсе не имея этого в виду. Так происходит просто потому, что вы тоже представительница класса млекопитающих.

Принадлежность же не просто к млекопитающим, но к роду человеческому, кроме того, означает: чтобы как можно скромнее подать себя, вы можете использовать и речевые способности. И это еще одна привычка, которая служит ограничению вашего влияния. К счастью, в последние годы на женскую манеру постоянно просить извинения начали обращать внимание, так что вы, возможно, уже стали следить за собой. Если вы замечаете, что ваша речь пестрит «прошу прощения», или вы просто привыкли так начинать фразу («Прошу прощения, я хотела бы узнать...»), может быть, вы уже научились это отслеживать и даже начали избавляться от данной речевой привычки.

Но другие-то языковые средства приуменьшения никуда не исчезли, как, например, постоянное употребление «только»: «Я к вам только на минутку». «Я только хотела добавить». «У меня есть только одно замечание».

Ту же задачу выполняет и присказка «просто». Из той же оперы «немного», «чуть-чуть», «маленький» и «ненадолго», с помощью которых вы даете понять, что не займете драгоценного времени вашего собеседника, даже считая то, что хотите сказать, достаточно важным и заслуживающим внимания: «У меня только одно маленькое предложение». Или: «Если позволите, еще одна маленькая деталь».

Еще более вопиющими, но, к сожалению, не менее распространенными оказываются слова-приуменьшения и слова-отречения: «Может, это не важно». «Возможно, вам уже приходило такое в голову». «Наверное, это к делу не относится». Эти слова-паразиты обычно употребляются в начале реплики – а здесь-то они как раз вреднее всего. К тому же появившаяся в последнее время привычка произносить концовку чуть не каждого предложения с вопросительной интонацией передает неопределенность, которая умаляет и обесценивает сказанное, плюс ко всему словно предусматривая возражения.

Помимо непрямого подтекста («Пожалуйста, не обращайтесь на меня внимания»), слова-приуменьшения и слова-отречения придают высказыванию неуверенность. И это еще один механизм, ограничивающий ваше влияние. В исследовании Гарвардской бизнес-школы, озаглавленном «Who Gets Heard and Why» («Кого и почему слушают»), авторы пришли к выводу, что женщины чаще, чем мужчины, склонны снижать определенность высказывания, смягчать утверждения и заранее признавать, что у других могут быть иные точки зрения.

Неудивительно, что многие женщины усвоили эти привычки, ведь определенность высказывания часто интерпретируется как самоуверенность, а женщины боятся этого ярлыка. И на то есть веские причины: представительницы прекрасного пола, которых считают самонадеянными, оцениваются обычно крайне негативно, тогда как самонадеянность в мужчинах часто воспринимается как уверенность в себе и решительность.

И тем не менее, как свидетельствует гарвардское исследование, демонстрация неуверенности – гарантия того, что вы не будете услышаны. Люди, занимающие руководящие долж-

ности, склонны расценивать неопределенность как недостаток заинтересованности или неподготовленность. Поскольку выбор у вас незавидный (вас сочтут либо самонадеянной, либо незаинтересованной), чаще всего будет правильным просто взять и сказать что думаете.

Мягкие

Самоуничижительное поведение и фигуры речи представляют особенно серьезную проблему для тех женщин, которые выросли в культурной среде, где ценились женская скромность и умение держаться в тени.

Айко (по профессии она инженер), с которой Маршалл Голдсмит работал в Японии, с детства внушали, что женщины должны быть нерешительными, робкими и очень тихими, говорить следует мягко и даже перемещаться – как можно тише. Прямолинейность и привычка высказывать свое мнение приравнивались к грубости, неотесанности и «крикливости» и считались признаками плохого воспитания, бросающими тень на всю семью. Когда приходилось отстаивать свою позицию или делать авторитетные заявления, Ай-ко казалось, что она позорит любимых близких.

Кротость, почтение и самоуничижение на самом деле составляют основополагающие характеристики «женского стиля разговора», которого до недавнего времени воспитанные женщины в Японии должны были придерживаться всю жизнь. Такое наследие прошлого может создавать преграды, когда представительницы прекрасного пола начинают стремиться к более высоким ступеням иерархии, где от них требуется говорить на равных с влиятельными мужчинами.

Отказаться от излишней почтительности может быть затруднительно и для женщин – представительниц таких культур, где девочек приучают не смотреть мужчинам в глаза, не протягивать руку для пожатия и говорить только тогда, когда к ним обращаются. Под влиянием подобных установок и традиций женщинам трудно держаться непринужденно в смешанных компаниях, что может помешать им раскрыть в полной мере свой потенциал.

Во многих культурах манера говорить иносказательно считается вежливой моделью женского поведения. Даже в культурах, где принято гордиться прямолинейностью, часто неявно признается желательным, чтобы женщины формулировали мысли несколько туманно, сознательно приуменьшая свое влияние. Это может принимать форму совершенно не обязательных вступлений в духе: «Давайте я сначала расскажу, как я к этому пришла». Как будет понятно из следующей главы, в таком смягчающем заходе часто скрывается попытка предоставить слишком много информации. Поэтому самый действенный подход, уместный в большинстве случаев, – говорить прямо.

Мы

В главе 5 речь уже шла о том, что, если вам трудно заявлять о своих достижениях, вы, возможно, злоупотребляете местоимением «мы». Рассказывая о результате, даже если заслуга в нем прежде всего или даже всецело ваша, вы можете говорить «мы», а не «я» из желания казаться окружающим вежливой и внимательной к другим. Иногда это правильно, но часто тем самым вы приуменьшаете собственный вклад в дело.

Помимо умаления ваших заслуг манера говорить от имени «мы» может еще и вводить в заблуждение относительно вашей роли в выполненной работе. Возглавляли ли вы команду? Внесли ли вы существенный вклад в результат? Или героем был кто-то другой? Что именно понимается под «мы»?

Как отмечает психолог Джеймс Пеннебейкер в материале для Harvard Business Review, кросскультурное исследование на тему употребления местоимений показало: женщины чаще

используют слово «я», чем мужчины. Это неудивительно, ведь женщины, как правило, больше говорят, употребляют больше слов (см. следующую главу) и более свободно рассказывают об эмоциях. Употребление местоимения «я», так свойственное женщинам, Пеннебейкер связывает с их настройкой на собственный внутренний мир и способностью без стеснения говорить о личном – в отличие от мужчин, которые скорее будут обсуждать события и предметы. И всё же это касается общения в целом, но не профессиональной сферы. Вполне привыкшие говорить о себе в любых других ситуациях, на работе при обсуждении своих успехов женщины переключаются на «мы» – как это делала Эми, руководитель некоммерческой организации из главы 5.

Нетрудно догадаться, почему получается именно так, ведь рассказывать о собственных успехах, по сути, означает самоутверждаться, а с женщин за это взыщется. Как продемонстрировали в статье для New York Times Шерил Сэндберг и Адам Грант, представительницы прекрасного пола, уверенно отстаивающие свое, намного чаще, чем мужчины, оцениваются при этом негативно, и ваш собственный опыт, наверное, тоже говорит именно об этом. И всё же Сэндберг и Грант пришли к выводу: тем из женщин, кто не отстаивает себя, тоже, как правило, дают нелестные характеристики. Истинная проблема, заключают они, в «невосприимчивости к тому, что говорят женщины».

Один из способов тактично решить проблему противоречивых требований, рассказывая о своих достижениях, – отметить совместные успехи команды и сотрудников, но при этом проговорить, как лично вы поддержали или усилили работу коллектива. Тем самым вы обращаете проигрышный сценарий в выигрышный, причем и для себя, и для ваших коллег. Компромиссный ход устроит всех.

Особенно это важно в тех случаях, когда вы разговариваете с уверенным в себе руководителем-мужчиной, для которого не составляет проблемы добиваться признания: постоянное употребление «мы» может для него означать, что вы не имели никакого отношения к успешной работе. Поэтому, раз уж выбор заключается в том, прозвучат ли ваши слова как выражение самонадеянности или прозвучат так, что вы сбиваете цену своим вполне заслуженным достижениям, наверное, лучше сразу остановиться на местоимении «я».

Не уступайте пространство

Всякий раз, когда вы прибегаете к словам или действиям, умаляющим вас саму или ваш вклад в дело, вы демонстрируете неуверенность в том, что по праву занимаете свое место.

Другие за такой неуверенностью, скорее всего, увидят неспособность подать себя – предстать сильным и заинтересованным игроком.

Не один десяток лет Салли Хелгесен спрашивают, что нужно делать женщинам, чтобы отчетливее продемонстрировать умение командовать. Вопросы часто касаются внешних проявлений и атрибутов: гардероба, твердости рукопожатия, уверенного тона речи, наличия или отсутствия дамской сумочки и даже целесообразности пластической хирургии (!).

С другой стороны, десятилетия наблюдений и примеры целого ряда выдающихся руководителей и руководительниц показали обоим авторам, что обаяние лидера отнюдь не во внешних проявлениях и атрибутах: прежде всего оно заключается в вашей способности без остатка принадлежать – задаче, разговору, моменту, возможности. Отдаться вашей более важной цели в этом мире.

В сегодняшнем высокотехнологичном и круглосуточном, «24 на 7», рабочем режиме полностью отдаваться работе трудно всем, но для женщин это особенно сложная задача. Многочисленные обязанности мешают сосредоточиться. Не только на работе, но и дома необходимы профессиональные навыки, ты каждый день как будто бежишь марафон – пробежать его нужно непременно. И способность представительниц прекрасного пола подмечать любую

мелочь, женский «радар», о котором пойдет речь в главе 16, – действительно сильная сторона, если бы не одно «но»: при таком режиме сложно сосредоточиться.

Впрочем, даже если целиком и полностью отдаваться делу становится день ото дня сложнее, такое умение приносит всё больший выигрыш. И это наблюдение тем вернее, чем выше вы поднимаетесь.

Например, умение отдавать себя без остатка – самый мощный способ взаимодействия с представителями других культур, и тем он особенно ценен для руководителей в современном – глобальном и поражающем многообразием – мире. Представители даже самой неблизкой культуры сразу могут почувствовать, насколько вы готовы с ними взаимодействовать, ведь это понятно по вашим невербальным сигналам. Задумайтесь об этом. Вы не сможете успокоить плачущего ребенка, если постоянно проверяете свой телефон; вам не удастся дрессировать собаку или лошадь, когда вас одолевает беспокойство по поводу того, что утром сказал начальник. И коль скоро трехлетний человечек и представители другого биологического вида способны почувствовать вашу вовлеченность или невовлеченность, то и взрослый человек из другой культурной среды определенно почувствует это.

Мало того, эмпатия, которую всё чаще признают обязательным для лидера качеством, зависит от того, насколько вы способны всецело отдавать свое внимание другому человеку. Как показывают исследования, эмпатия возникает тогда, когда вы настолько внимательно обращены к другому, что у вас образуются зеркальные нейроны. Механизм эмпатии, таким образом, зависит от вашей способности к полной отдаче. Когда вы отвлекаетесь, вы не в состоянии ни ощущать, ни выражать эмпатию.

Новые исследования, на которые ссылается Сьюзен Дэвид в своей недавно вышедшей книге «Emotional Agility»⁴, обнаруживают еще одно преимущество умения женщин целиком отдаваться решению задачи. Дэвид отмечает, что, как ни трудно бывает представительницам прекрасного пола быть услышанными, они на самом деле в публичных выступлениях получают не меньше внимания, чем мужчины, но тогда и только тогда, когда в восприятии окружающих они всецело вовлечены в то, о чем говорят. Умение полностью отдаться работе, кроме того, придает им больше авторитета и внушает доверие. И этот вывод – лишнее подтверждение тому, что умение принадлежать моменту и не уступать пространства в прямом и переносном смысле слова будет иметь огромное значение для женщин, стремящихся позиционировать себя лидерами.

Способность отдаваться делу без остатка требует высвобождения внимания – чтобы всё оно досталось выполняемой работе. И ввиду особых сложностей и особых механизмов, описанных выше, подобный навык чрезвычайно ценен для женщин.

Итак, что же стоит делать, чтобы высвободить внимание и прочувствовать момент? Можно для начала бороться с навязчивой многозадачностью, той самой практикой, которой женщины, судя по всему, ошибочно гордятся. Окончательно расстаться с ней невозможно, но важно отдавать себе отчет, что, даже если многозадачность кажется эффективной, за нее всегда приходится расплачиваться. Ведь если вы выполняете два дела одновременно, невозможно целиком и полностью отдаться ни одному из них, потому что ваше внимание по определению распылено. А рассеянное внимание – весьма эффективное средство приуменьшения.

Кроме всего прочего, многозадачность – это кратчайший путь к умственному истощению, истинной причиной которого является не занятость, а нагрузка на ваш мозг, возникающая, когда вы делаете два дела одновременно. Напротив, как показывают исследования, посвященные осознанности и практикам медитации, концентрация внимания на чем-то одном – мощнейший механизм восстановления энергии и сил.

⁴ В русском переводе: «Эмоциональная гибкость. Как научиться радоваться переменам и получать удовольствие от работы и жизни», изд. Манн, Иванов и Фербер, 2017. – Примеч. пер.

Наконец, многозадачность работает на приуменьшение, создавая впечатление, что вы слишком часто откликаетесь на случайные события. Если вы видите, как кто-то на встрече постоянно проверяет телефон, вы же не подумаете: «Ого, она, должно быть, важная птица». И уж точно вам не придет в голову что-то вроде: «О, как она вовлечена в происходящее». Скорее, вы решите, что дама не умеет распределять время и соблюдать график, а значит, не способна целиком и полностью отдаться тому, чем в данный момент занимается. Демонстрируя чрезмерную оперативность, «женщина с телефоном» на самом деле умаляет собственную значимость – и вовлеченность.

Хорошая новость: рассеянность, которую вы себе позволяете, не неискоренимый порок. Это просто поведенческая привычка – как и привычки к приуменьшению, смягчению, стремлению ужаться и потесниться. Такие модели поведения не обязательно выдают глубинные проблемы. В них кроются лишь способы реагирования, ставшие для вас за многие годы обычными, реакции, которые вы, возможно, переросли. Может быть, они помогли вам на каком-то этапе, но будут мешать штурмовать новые высоты, не позволяя сохранять спокойствие и употреблять власть – получая удовольствие от того и от другого.

Глава 14

Привычка № 10: излишняя эмоциональность, многословность и откровенность

Вам, как любой женщине, возможно, приходилось, решая профессиональные вопросы, подавлять эмоциональность, особенно в присутствии успешных высокоорганизованных мужчин. Или подавлять эмоциональность было нужно, чтобы подстроиться под господствующую рабочую обстановку и стиль руководства. Либо вы слышали от кого-то, что перегибаете палку или чересчур напряжены.

В адрес женщин часто звучат такие замечания, но как правильно на них реагировать – не всегда понятно. С одной стороны, получить «ярлык чрезмерности» – значит понести явные издержки, особенно если вы уже достигли определенного уровня. Вас могут счесть непрофессиональной или ненадежной, когда это далеко не так. Более того, могут сказать, что вы для должности «не годитесь».

С другой стороны, если приходится бесконечно подавлять естественные реакции, вы можете чувствовать себя не в своей тарелке, постоянно испытывая неловкость, зажатость, а это будет отбивать вкус к работе и энтузиазм, необходимые, чтобы делать всё на высшем уровне. Излишние усилия по самоконтролю отнимают энергию и мешают проявить себя наилучшим образом. Так можно утратить непосредственность, что, в свою очередь, подрывает вашу способность оказывать влияние.

Если вы слишком часто подавляете эмоции, вам сложнее внушать доверие окружающим. Нежелание говорить всё как есть коллеги могут воспринимать как признак того, что вы что-то скрываете, – и гадать, в чем дело, почему вам трудно держаться естественно. Скорее всего, они и представить не могут, что высказанная когда-то критика теперь мешает вам говорить без обиняков.

Выбор между «слишком» и «недостаточно» – еще одна часто подстерегающая женщин двойная ловушка из разряда «сделаешь – плохо, не сделаешь – тоже плохо». Особенно много неприятностей эта ловушка доставляет на более высоких ступеньках карьерной лестницы. Когда приходится решать такие головоломки, с трудом нащупывая золотую середину между порывом высказать всё как есть и необходимостью почаще помалкивать, нагрузка возрастает, и вы можете в компании не чувствовать себя своей.

Если вы работаете в преимущественно мужском окружении, отрицательные последствия проявления эмоций могут быть еще серьезнее, и связано это с тем, что мужчинам часто непросто отвечать женщинам. Некоторых представителей сильного пола возмущает, что женщины могут быть ранимыми. Мужчинам всю жизнь приходится подавлять чувства обиды и страха. Так почему женщинам позволено демонстрировать эмоции? Мужчины видят в этом несправедливость, одну из форм женских привилегий. Кто-то из них чувствует в любом проявлении женщинами сильных эмоций манипулирование, потому что считает себя обязанным «что-то сделать», чтобы их успокоить или урезонить. Если мужчина не знает, что делать, у него может возникать чувство досады.

Выходит, всё, что касается выражения чувств, для представительниц прекрасного пола просто какая-то мина замедленного действия.

Диапазон эмоций женщины, разумеется, не исчерпывается проявлениями ранимости. Вам могут также попенять на «чрезмерный энтузиазм», потому что вы приветствуете новые идеи и предложения, немедленно и всецело одобряя их. Во многих случаях в основе такой реакции лежит простое желание поддержать и приободрить других. Но там, где принято быть «застегнутым на все пуговицы», оно будет истолковано неверно.

Нам, Салли Хелгесен и Маршаллу Голдсмит, доводилось видеть промахи женщин, так сказать, по обе стороны дилеммы «слишком/недостаточно». Но наблюдали мы и другое: как женщины разрешали противоречие в свою пользу. Отдавая себе отчет, что успех в любом амбициозном начинании требует дисциплины, они находят способ сделать свои непосредственные реакции полностью осознанными и только потом, умерив порыв, отвечать, руководствуясь собственным опытом и целями. Когда такой способ реагирования входит в привычку, эти женщины обретают эмоциональную устойчивость – тем более основательную, чем больших усилий она потребовала.

Источники неприятностей, когда речь идет о «чрезмерности», – излишняя эмоциональность, излишняя многословность и излишняя откровенность.

И хотя пути решения всех трех проблем во многом сходны, в каждом случае есть своя специфика.

Излишняя эмоциональность

По опыту работы с клиентами-мужчинами Маршалл Голдсмит знает: в том, что касается эмоций, им чаще всего мешает гнев. Как пишет Маршалл в «Прыгни выше головы!», успешные мужчины, позволяющие себе вспышки гнева, часто оправдывают их как «полезное средство управления». В их представлении это действенный способ мотивировать нерадивых сотрудников и дать понять, насколько важно требование, к чему бы оно ни относилось. Впрочем, если постоянно гневаться, эффект получается обратный: люди приучаются молчать, выключаются из процесса и теряют мотивацию.

Разумеется, и мужчины и женщины на работе испытывают чувство гнева. Но, по нашему опыту, представительницы прекрасного пола чаще проявляют сильные эмоции в форме беспокойства, досады, недовольства или страха. И в основном именно за выражение этих болезненных переживаний женщин часто называют капризными или «излишне эмоциональными».

Мужчины тоже, разумеется, испытывают подобные эмоции. Но они, как правило, привыкли загонять их внутрь или выражать страх и тревогу в форме агрессии. Представление о том, что злость – единственный приемлемый для мужчин вариант проявления чувств, внушается мальчикам с раннего детства, а затем находит подкрепление в командных видах спорта, где злость может считаться признаком боевого настроя.

Девочкам родители и учителя (равно как и тренеры-консультанты) обычно предоставляют больше свободы демонстрировать обиду, страх и недовольство или как-то иначе выражать уязвимость. Поэтому неудивительно, что частенько женщины вполне комфортно проявляют всё перечисленное. Но, поскольку управленческая модель в большинстве организаций выстроена в расчете на мужчин, эти эмоции редко встречают с одобрением, даже если они менее разрушительны, чем гнев.

Тут следует кое-что прояснить. То, что вы чувствуете, не составляет проблемы – не существует плохих или хороших эмоций. Ваши эмоции бесценны. В них заключена полезная информация о том, в какой жизненной ситуации вы оказались, они содержат важные ключи к пониманию многого, так что было бы неправильно игнорировать всё это. В эмоциях берет начало интуиция, они – главный источник вашей энергии и энтузиазма. Эмоции помогают вам выбраться из постели утром и не дают опускать руки в критической ситуации.

Поэтому очень важно осознавать, что вы чувствуете в тот или иной момент, определять и принимать эмоции, возникающие в тех или иных обстоятельствах. И тем не менее говорить в пылу сильных чувств, как показывает практика, не стоит. Ваше мнение о том, кто виноват, вероятно, будет искаженным. Вы можете переоценивать свои аргументы. Вас сочтут обидчивой или неуправляемой. И уж наверняка вы не сумеете соразмерить реакцию с тем, как лучше поступить, чтобы получить максимальный результат.

Подводя итог: способность чувствовать и определять свои эмоции дает вам силу. Реагируя на то, что чувствуете, вы растрчиваете эту силу попусту.

Роза, клиентка одного из наших коллег-тренеров, уроженка Колумбии, занимает руководящую должность в строительной фирме, которая реализует проекты на всей территории Амазонской низменности. Женщин в такой должности, как у нее, в той части света, где она живет, и в ее отрасли практически не встретишь.

Роза в немалой степени объясняет свой успех способностью обуздать сильные эмоции и обратить их в свою пользу.

Научиться этому было непросто. В начале карьерного пути Розу часто, следуя стереотипу, воспринимали как темпераментную латиноамериканку. Не помогало даже сходство с моделью и телеведущей Софией Вергарой. Из-за того, что ее частенько называли «излишне эмоциональной», Роза задалась целью найти способ контролировать и использовать эмоции во благо, вместо того чтобы позволять им мешать.

Она припомнила типичный случай: «Недавно я была на совещании в Сан-Паулу. Только что закончилась не слишком удачная встреча с инвестиционными партнерами. наших управляющих разозлило услышанное, и они сомневались в добросовестности партнеров. Но главной эмоцией, как я почувствовала, было отчаянное желание добиться своего: во что бы то ни стало мы должны это сделать».

Единственная женщина среди них, Роза, поняв, что не может позволить себе заводится, решила действовать так же, как и всегда в подобных случаях: «Я терпеливо ждала, слушала, что каждый из них говорит, и пыталась прислушаться к себе – что же чувствую я. И поняла, что прежде всего я ощущаю страх. Даже если где-то во мне говорило желание довести до конца эту сделку, над которой мы работали больше года, в глубине души я знала, что это было бы ошибкой».

Осмыслив свои эмоции и улучив минутку, когда наступило затишье, Роза заговорила твердо и спокойно: «Я чувствую, что должна быть искренней, ведь мы радеем за общее дело. Меня беспокоит то, как развиваются события, и я вижу, многие из вас чувствуют то же. Вы знаете, что я довольно часто оказываюсь права, когда прислушиваюсь к своим ощущениям, и сейчас я к ним прислушиваюсь. Сделка на бумаге выглядит хорошо, поэтому я понимаю заинтересованность в ней. Но, боюсь, мы не продумали последствия партнерства с этой фирмой. Я полагаю, сотрудничество с ними повредит нашей репутации и привлечет внимание общественности, что может потом довести над нами годами. Поэтому предлагаю не спешить и еще раз всё проанализировать. Буду рада поработать вместе, если кто-то ко мне присоединится. Знаю, что не это вам бы хотелось сейчас услышать, но я должна принимать в расчет свое ясное видение того, каким должен быть наш следующий шаг».

Поддача вышла очень убедительной: уверенная, взвешенная, искренняя, прямо увязанная с эмоциями, но выраженная в формулировках, апеллирующих к логике и здравому смыслу. Роза не стала подавлять свой страх, но не позволила себе интонацию страха, она ее изменила и дала возможность коллегам перевести дух и поуспокоиться.

Предложение Розы поработать с кем-то из присутствовавших, чтобы получить дополнительную информацию, тоже было очень продуманным. Оно означало, что у нее будут сторонники, если обнаруженные сведения подтвердят: компании следует отказаться от проекта. Таким образом, Роза не окажется в роли Кассандры, пророчащей катастрофу, – в той самой неблагоприятной роли, в которой часто выступают женщины с хорошей интуицией.

Важно и то, насколько естественно Роза держалась на совещании, как точно она описала свои опасения и как твердо говорила о подозрениях. Роза, которую когда-то критиковали за «излишнюю эмоциональность», понимала, что теперь ее сила в умении, точно определив природу своих эмоций, сохранять уверенный тон – основываясь на том, что она чувствует, но смотря при этом вперед.

Излишняя многословность

По данным исследований, женщины в среднем за день говорят двадцать тысяч слов, тогда как у мужчин этот показатель обычно составляет около семи тысяч. Неудивительно, что в преимущественно мужской среде, где предпочтительна краткость, женщины часто слышат упреки в свой адрес: мол, они слишком много говорят или дают «чересчур много информации».

Стандартные нарекания касаются чрезмерно долгих вступлений, пространных пояснений перед конкретным предложением, манеры говорить не тезисно, а развернутыми фразами, привычки увлекаться лирическими отступлениями, которые уведут от сути, склонности всё разжевывать, а также многочисленных обоснований и примеров, «заговаривания» неловких пауз и, наконец, манеры объяснять то, о чем их не спрашивали.

Многословность может объясняться неуверенностью, но часто за ней кроется не способствующая эффективной работе привычка, коренящаяся в моделях поведения, возможно, отражающих ваши самые сильные стороны. К этим сильным сторонам относятся дар доверительного общения и налаживания контактов, искренняя забота о других и способность примечать важные – и незаметные для остальных – детали. Если вы хотите стать эффективной в общении, ваша задача – сохранить эти сильные стороны и избавиться от поведенческих привычек, мешающих вам.

В рамках обучающих программ Салли Хелгесен часто работает с женщинами над краткостью изложения. Недавно она получила мощное подкрепление. Салли проводила однодневный семинар в Сингапуре с группой перспективных сотрудниц международной биотехнологической компании и выступала модератором дискуссии с участием топ-менеджеров. На семинаре Салли задала вопрос Шерри, которая руководила глобальным исследованием в области диабета: какое, на ее взгляд, качество помогло ей добиться успеха. Шерри ответила не колеблясь: умение говорить кратко и внятно.

Она пояснила, что развила этот навык еще в бытность свою врачом. «Пока я выполняла поручения в качестве интерна, а после двадцать лет занималась частной практикой, мне пришлось усвоить манеру изъясняться кратко и внятно, хотя я родом с юга США, где все любят поговорить. Когда работаешь врачом, времени на пациентов очень мало, а информации нужно передать много. Так и приучаешься делать упор на самое главное. Если распространяться или вдаваться в подробности, времени не хватит – и придется его отнимать у следующего пациента. Да и людей можно сбить с толку лишними сведениями».

Наработки Шерри послужили отличной подготовкой для последующей деятельности в мире бизнеса, где интерес к вам могут утратить пугающе быстро и где, особенно на высших руководящих уровнях, господствует установка «сразу к сути».

«После совещаний, – рассказывает Шерри, – руководители-мужчины всегда отмечали, как быстро я перехожу к существу вопроса. Как будто я сотворила какое-то чудо!» Шерри стала обращать внимание, как нетерпимо те же самые руководители относились к женщинам, не умеющим говорить столь же лаконично.

«Женщины в нашей компании замечательные, но многие из них слишком много говорят, – продолжает Шерри. – Совещания проходят по „мужской модели“, установка – выступать кратко и по делу: ничего лишнего. Такая манера считается профессиональной и убедительной. Женщины часто начинают с предыстории – „Я расскажу, как пришла к этой идее“ – и грешат избыточными подробностями. Так они разговаривают друг с другом, и это нормально. Но мужчины, и особенно из руководящего звена, обычно теряют интерес, если долго распространяться. И когда они теряют интерес, они теряют его быстро».

Шерри добавляет, что краткость требует подготовки: «Нужно сжать выступление до минимума, то есть заранее продумать, что именно важнее всего. Если краткость вам не свой-

ственна, если вы обычно излагаете всё подробно, придется над этим поработать, даже отрепетировать. Но такой навык нарабатывается, так что женщины легко могут им овладеть».

Шерри теперь проводит тренинги для сотрудниц своей компании, помогая им научиться говорить кратко и содержательно. Перед совещанием они могут условиться, что Шерри будет незаметно подавать условный знак, если заметит, что коллега говорит слишком долго. «Действительно, бывает полезно, когда женщинам кто-то подсказывает: сейчас они не настолько эффективны, как могли бы быть, – говорит Шерри. – От меня они это принимают, зная, что я на их стороне, а им нужно упрочить свое влияние. И вот уже я вижу, как женщины подают знаки друг другу, когда слышат фразы вроде „для начала обрисую, с чего всё начиналось“. Такая поддержка действительно играет немалую роль».

Излишняя откровенность

Склонность рассказывать лишнее – еще одна связанная с «чрезмерностью» поведенческая модель, которая подводит женщин в профессиональной жизни, подрывает их способность заручиться доверием и оставаться в глазах других благоразумным профессионалом, ведущим себя так, как положено лидеру. По опыту авторов, причин у привычки демонстрировать излишнюю открытость может быть две. Либо женщины полагают, что ради выстраивания дружеских отношений и возможности найти общий язык следует делиться сокровенным, либо они убеждены, что искренность предполагает открытость.

Давайте рассмотрим каждую из этих причин.

Нетрудно догадаться, почему женщины могут счесть, что налаживание отношений обязательно предполагает откровенность.

Дебора Таннен и другие исследователи, изучающие особенности коммуникации женщин, отмечают, что представительницы прекрасного пола задействуют личную информацию как основное средство, помогающее наладить дружеские связи. Они делятся надеждами и мечтами, обсуждают промахи и проблемы, рассказывают, почему сомневаются в себе, и не скрывают запутанных подробностей своих непростых отношений. Искреннее обсуждение уязвимостей вызывает чувство близости и рассматривается как признак доверия.

Мужчины, наоборот, редко строят отношения, делясь чем-то личным или занимаясь препарированием проблем. У представителей сильного пола чувство единения, как правило, возникает, когда они вместе что-то делают, и особенно – в условиях высокой конкуренции. Поэтому мужская солидарность часто характеризуется скрытым (а то и не особенно скрытым) чувством превосходства. При таком подходе нет места обсуждению уязвимостей.

От своего понимания солидарности обычно в выигрыше оказываются женщины: они чаще склонны устанавливать близкие и долгосрочные дружеские отношения. Многие исследователи уверены: стремление женщин к теплоте дружескому общению и формированию «групп поддержки» – одна из причин их долголетия и более счастливого, чем у мужчин, самоощущения практически во всех культурах, за исключением тех, где свобода женщины жестко ограничена.

Но культурные нормы в профессиональной сфере, и особенно когда речь идет о руководящих должностях, по всему миру почти всегда и везде устанавливают мужчины. На работе доверие рассматривается, скорее, как составляющая компетентности и надежности, а не откровенных разговоров о том, что заставляет вас переживать и нервничать.

Вот почему привычка рассказывать о себе и тем более обсуждать свои сомнения и недостатки – «я чувствую себя неуверенно» или «иногда я не ощущаю здесь никакой поддержки» – скорее пойдет во вред вашему авторитету, чем поможет завоевать сердца коллег. И хотя по мере того, как женщины упрочивают свои позиции, рабочая обстановка, если говорить об эмоциональной составляющей, меняется, хотя сегодня личной информацией делятся более сво-

бно, чем раньше, чрезмерная открытость по-прежнему несет угрозу для многих представительниц прекрасного пола.

Кроме того, привычка откровенничать может объясняться простым убеждением, что рассказывать о своих проблемах и слабых сторонах – верный способ оставаться (в том числе в глазах других) искренним человеком.

Слово «искренность» в последние годы в профессиональной среде стало модным; много говорят о том, как важно проявить в работе свое «истинное „я“». Идея в том, что, оставаясь самой собой – такой, какая вы есть, – вы обретаете свободу творчества, ближе сходитесь с коллегами, можете с увлечением отдаться работе.

Разумеется, в этом заключена доля истины, и притворяться тем, кем вы не являетесь, никогда не стоит. Но бесконечное стремление к искренности может стать ловушкой, коль скоро при этом будут размываться границы, которые в большинстве организаций по-прежнему соблюдают и чтут, даже если искренняя заинтересованность там в чести. И чаще всего в эту ловушку попадают женщины: стремясь к полной откровенности, они могут забыть о профессионализме и осмотрительности.

Глава 15

Привычка № 11: «пережевывание» неудач

Зацикленность на прошлом можно назвать вариацией привычки № 13: «ссылки на прошлое» из книги «Прыгни выше головы!» Маршалла Голдсмита. Если вы цепляетесь за прошлое, скорее всего, вы подолгу переживаете неудачи – тратите энергию на попытки переписывать события, вместо того чтобы принять их и идти дальше. Вы обдумываете, зацикливаетесь, судите, сожалеете. Вы говорите себе: я пытаюсь разобраться и точно понять, что именно не получилось. Но в какой-то момент переосмысление прошлых неудач начинает вам мешать, ограничивая возможности роста.

И мужчины и женщины, зацикливаясь на прошлом, загоняют себя в тупик, но делают это разными способами. По опыту Маршалла, когда мужчины смотрят в прошлое, они, как правило, неудачи в своей жизни и карьере списывают на других, оправдывая себя и обращая свои сожаления вовне. В результате они испытывают гнев. Это неудивительно, поскольку гнев, как говорилось в предыдущей главе, эмоция, характерная для мужчин, – это подтверждают и исследования.

Напротив, женщины скорее обращают сожаления «вовнутрь», обвиняя себя и по косточкам разбирая допущенные ошибки. Вы можете испытывать стресс из-за малейших оплошностей и недоразумений, в которых считаете себя виноватой. Или мучиться из-за просчетов: возможно, промахи и вправду обернулись для вас неудачей, но уже давно их стоило бы отпустить.

Манеру постоянно прокручивать в уме ошибки, сожаления и отрицательный опыт называют зацикленностью, или, проще говоря, «пережевыванием неудач». Как отмечают психологи, эта привычка больше характерна для женщин, чем для мужчин. А всё потому, что женщины не только заново переживают неудачи, но и склонны винить себя во всем, что не получилось.

И такая привычка не идет им во благо.

Слово «пережевывание» намекает на многое. Буквально оно описывает действие, которое совершают жвачные животные – коровы, козы, овцы и олени, питающиеся исключительно растительной пищей. Из такого рациона организму сложно получать достаточное количество белка. Природа позаботилась о том, чтобы решить эту проблему: в ходе эволюции жвачные получили, для подготавливания растительного корма к усвоению, специальный желудок. Из него пища отрыгивается обратно в рот для дальнейшего измельчения (пережевывания), а затем – во второй желудок, уже для переваривания. В народе процесс называется «жевать жвачку». Но если для жвачных это блестящая эволюционная стратегия, то человеку она пользы не принесет.

Бесконечно прокручивая одни и те же мысли, вы можете считать, что рефлекслируете. Возможно, вы полагаете, что благодаря этому сумеете избежать ошибок в будущем. Или неосознанно верите: вы чувствуете себя ужасно, потому что это заслужили, поскольку недотягиваете до придуманного идеала или невольно подали неверный сигнал.

Но на самом деле никакого белка вам не усвоить из хорошо пережеванных порций самоуничтожения, которыми вы себя, как «человек жующий», постоянно пичкаете. Без конца прокручивая неудачи в голове, вы только казните себя понапрасну, вовлекаясь в своего рода внутренний диалог, граничащий с истязанием.

За годы работы тренером – наставником руководителей Маршалл встречал женщин на пике успеха, которые тем не менее постоянно вспоминают свои ошибки и берут на себя ответственность за события, на самом деле им неподконтрольные. По его наблюдению, затрачивая столько энергии на негативные переживания, эти женщины подрывают способность быть эффективными и извлекать выгоду из своих в целом превосходных лидерских качеств.

У мужчин тоже немало моделей саморазрушительного поведения, но Маршаллу редко доводилось работать с представителями сильного пола, склонными к самобичеванию.

Мужчины чаще скажут: «Я допустил ошибку. Никто нее не застрахован. Пора двигаться дальше».

Так только хуже: прямая дорога в тупик

Бесконечное осмысление прошлого непродуктивно по двум причинам. Во-первых, вам от этого только хуже. А во-вторых, заикленность мешает решать проблемы.

Хуже вам потому, что чем чаще вы заикливаетесь на прошлом, тем больше ваш мозг к этому привыкает. Пуская в нейронные цепочки самообвинение и сожаление, вы превращаете бесконечное осмысливание в «настройку по умолчанию». И когда что-то не получается (а на этой планете такое бывает частенько), вы сразу же начинаете «воспроизводить записи»: Почему я так сказала? Что она подумала? Долго еще я буду вести себя как последняя идиотка? Неужели я никогда не усвою? Что, черт возьми, со мной не так?

Самообвинение только подавляет вас. Собственно, психологи усматривают прямую причинно-следственную связь между постоянным прокручиванием одних и тех же мыслей и хронической депрессией. Жить, думая о негативе и бесконечно коря себя, вредно для здоровья – и физического, и психического. И чем дольше вы будете заниматься самообвинением, тем хуже вам будет.

Кроме всего прочего, заикленность на прошлых неудачах мешает исправлять ситуацию, изначально послужившую причиной такого состояния. Исследователи отмечают, что те, кто склонен к заикливанию, часто продолжают анализировать происшедшее даже после того, как разработают план действий. На самом деле есть и те, кто «пережевывает» случившееся так долго, что до выработки решения не доходит вовсе. Им удобнее увязнуть в проблеме.

Тем не менее само по себе муссирование случившегося может создать у вас ощущение действия – прекрасный предлог продолжать в том же духе. Вы говорите себе, что, если полностью разберетесь в ситуации, это поможет вам в будущем поступать иначе. Но, по правде говоря, «пережевывая» проблемы, вы лишь затягиваете с изменением моделей поведения, причиняющих вам вред.

Сьюзен Нолен-Хоксема, которая до своей преждевременной смерти была ведущим исследователем проблемы заикленности, считала, что женщины часто следуют данной модели поведения, потому что видят особую ценность в отношениях. Умение быть внимательными к другим может быть сильной стороной женщин, но иногда это внимание оборачивается тем, что представительницы прекрасного пола уделяют слишком много времени выискиванию возможных смыслов, до бесконечности прокручивая пару случайных фраз. Почему он так сказал? Что если он неправильно понял мои слова? Может, он мне не доверяет или я ему не нравлюсь?

«Паралич анализа» – формулировка, специально придуманная для тех, кто склонен к заикленности. И неудивительно, что эта фраза активно используется в восстановительных программах «12 шагов», как неудивительно и то, что постоянное прокручивание мыслей считается фактором риска у страдающих зависимостями. Вы устраиваете ад в собственной голове, а затем пытаетесь из него выбраться, налегая на еду, алкоголь или позволяя себе еще какие-то злоупотребления. Но ад от этого никуда не девается: как только закончится очередная попойка, вы снова угодите в него. В этом смысле «пережевывание» проблем работает как зависимость.

Освобождение

Исследования доктора Нолен-Хоксемы показали, что остановить бесконечное переосмысление лучше всего помогает переключение внимания. Неожиданная встреча или желае-

мая обратная связь часто именно то, что нужно, чтобы вывести увязшего в размышлениях из патологического оцепенения, в которое он сам себя ввергает.

Подобная встреча помогла разорвать порочный круг кинопродюсеру Лайзе, с которой работала Салли Хелгесен. Лайза рано достигла успеха в должности директора картины в небольшой, но очень прибыльной кинокомпании, где у нее сразу сложились теплые отношения с исполнительным директором. Джо ценил умение Лайзы минимизировать издержки, соблюдать график проектов и при этом каким-то образом поставить дело так, что никто в команде ее требования не принимал в штыки. Через несколько лет Джо перевел Лайзу к себе в прямое подчинение. Для нее он стал почти родственником.

Но тут новый инвестор выделил приличные средства – и у Джо, похоже, выиграли амбиции. Он нанял нового продюсера для ведения высокобюджетных проектов. Майк был моложе Лайзы, но уже обладал опытом работы в крупной студии. Несмотря на то что должности он занимал невысокие, это был тот еще пустозвон, так и сыпавший сомнительными идеями. Джо, по-видимому, впечатлился его юношеским рвением. Он взял Майка под крыло и давал зеленый свет даже сырым проектам, на которые уходили большие деньги. Деньги на проекты Лайзы тоже продолжали выделять, но сами проекты стали рассматривать как второстепенные – этикие малобюджетные «дойные коровы», помогающие поддерживать более престижный бренд компании.

Лайза сходила с ума. «Из любимицы Джо я превратилась в компании в пустое место, – рассказывает она. – Раньше я ходила на кинофестивали и вечеринки с Джо, а теперь он стал приглашать Майка. Майк ему теперь стал как сын, а я – как падчерица, которой он стесняется. Я ни о чем думать не могла: всё пыталась понять, что же сделала не так. Может, Джо не понравились мои фильмы? Или он подумал, что я не соответствую требованиям Голливуда? Или нужно лучше одеваться в офис? Может, я должна быть более обходительной с его новой женой? Или он меня возненавидел за то, что я была так дружна с его бывшей?»

Переживая и чувствуя себя всё более несчастной, Лайза начала, что называется, прятаться в раковину. Она чувствовала себя неприкаянной, отвергнутой и очень одинокой. Разорвать нить бесконечных обдумываний и переживаний помогла случайная встреча: после особенно неудачного дня на работе в кафе она столкнулась с бывшей женой Джо.

«Мы с Идой были так рады видеть друг друга, – вспоминает Лайза. – Я даже не осознавала, насколько по ней скучаю. Мы разговорились, и через какое-то время я поделилась тем, что у нас происходит с Джо и Майком. Она долго слушала, а потом перебила: „Лайза, я вот смотрю, как ты пытаешься понять, в чем ошиблась... Ты просто должна осознать: дело не в тебе. Дело в Джо и в его желании всё изменить в своей жизни: семью, адрес, компанию, место в отрасли, круг общения. Пожалуйста, прекрати попытки выяснить, что произошло и как можно было бы это изменить. Тебе теперь нужно думать, что ты собираешься делать. Я так и сделала, а я была его женой. Тебе это должно быть проще“».

Этот разговор сильно подействовал на Лайзу. Для начала он заставил ее прекратить заниматься самобичеванием. Поняв, что кризис Джо не имеет к ней никакого отношения, она увидела всю бесплодность своих тягостных размышлений. И когда чувство вины отступило, Лайза смогла сосредоточиться на собственном будущем. Стало очевидно: ей предстояло сделать выбор. Можно было решить, что, поскольку ей всё же многое нравится в ее работе, с остальным следует смириться. Или попытаться найти применение своим способностям в новой компании, где ее оценили бы по достоинству.

Через несколько месяцев Лайза решила уволиться. «Это было мучительно, ведь я выросла в компании, но к тому моменту, когда я созрела для увольнения, главное, что я чувствовала, – благодарность за предоставленные мне возможности, – вспоминает она. – Джо много для меня сделал, но пришло время посмотреть вперед. Если Ида смогла, я тоже смогу».

Мужчины идут дальше

Конечно, лучше всего пресекать «пережевывание», что называется, на полдороге – пока оно не вошло в привычку; действовать, даже мысли не допуская о негативном сценарии. Джина, руководитель по маркетингу в одном из СМИ и бывшая клиентка Джули Джонсон, нашла простой способ. Она услышала о нем от Джинны за лан-чем, когда поинтересовалась, что оказалось наиболее полезным в их совместной работе.

«Самым важным, – ответила Джина, – намного более важным, чем всё остальное, стали ваши слова: „мужчины идут дальше“. У них бывают ошибки, но они обычно не переживают так, как мы. Конечно, и теперь, когда я присутствую на совещаниях с руководством, с их встречаемыми течениями и демонстрациями силы, мои мысли порой устремляются в привычное русло. Иногда я раздумываю: «Не кажется ли Питеру моя идея глупой? Наверное, я погорячилась, предложив ее? Может, мне не место в компании таких крутых парней?» Другими словами, я встаю на эту скользкую дорожку, рассказывая самой себе, что недостаточно хороша, но потом беру себя в руки. Я напоминаю себе, что мужчины идут дальше. То есть: мужчины идут дальше, а значит, я тоже могу. Я не должна предаваться этим негативным мыслям. Я сумею их отпустить».

«Я была счастлива услышать это от Джинны, – говорит Джули. – Ведь, по моему опыту, бесконечное прокручивание одних и тех же мыслей – настоящий тупик для женщин. „Пережевывание“ блокирует даже самых блестящих и талантливых из них. Мало того, оно может свести к нулю все ваши усилия, когда вы станете руководительницей высшего уровня, где нужно выглядеть и быть уверенной и решительной. Еще и потому, что на этом уровне вы будете окружены мужчинами, в самом деле знающими, как идти дальше».

Поэтому, если вы склонны бесконечно «пережевывать» неудачи, пожалуйста, напишите для себя новый сценарий. И повторяйте за нами: пережевывание – удел коров!

Глава 16

Привычка № 12: склонность отвлекаться

Бесспорно сильная черта женщин – их способность подмечать множество деталей. Работая над материалом для «The Female Vision», Салли и Джули Джонсон выяснили: нейрофизиологи документально подтвердили такую способность с помощью функциональной МРТ, отображающей активность мозга.

Томограммы показывают: когда мозг женщины обрабатывает информацию, активизируется сразу несколько отделов, что позволяет замечать массу деталей. У мужчин всё обстоит совсем иначе: при обработке информации зона активности, как правило, сосредоточена в какой-то одной области.

Что же получается? В целом внимание женщины устроено как радар: сканируя всё вокруг, «прибор» фиксирует широкий спектр самых разных сигналов, да еще учитывает входящие обстоятельства. Если продолжать сравнения с приборами, внимание мужчины функционирует, скорее, как лазер – четкая фокусировка и последовательная обработка информации.

Конечно, четкость и охват у каждого свои. Более того, у некоторых женщин внимание может быть подобно лазеру, а у некоторых мужчин сильнее окажется радар. К тому же тип внимания способен трансформироваться – тут всё определяется тем, как мы пользуемся «прибором». В мозге постоянно меняются, образуются и разрушаются нейронные цепи, и, соответственно, в зависимости от того, какая из цепочек задействуется, развиваются новые способности. Поэтому, если ваша работа требует анализа огромного объема данных, ваши нейронные пути со временем будут настраиваться на лазерный принцип действия. Если же на работе вам важно замечать реакцию окружающих, усиливаться будут нейронные механизмы, поддерживающие модель радара.

Тем не менее обобщение о разных типах внимания у мужчин и женщин в целом остается верным, что, как уже говорилось, подтверждают результаты функциональной МРТ. Такое заключение вполне разумно, если учесть, что типы внимания формировались сотни тысяч лет. Различия, вероятно, закладывались еще во времена, когда мужчинам приходилось охотиться, для чего нужны были сосредоточенность и собранность, а женщины собирали орехи, коренья и ягоды – тут требовалось внимание «широкого спектра действия». Воспитание детей, тысячелетиями остававшееся основной задачей женщины, наверняка способствовало развитию у представительниц прекрасного пола радарного – широкодиапазонного – внимания.

Сложность для женщин заключается в том, что в организациях по-прежнему отдается предпочтение лазерному механизму – «сразу к сути»: считается, что именно такое внимание отличает настоящего лидера. Между тем хороший «радар» может быть весьма полезен в профессиональной деятельности. Способность замечать все тонкости взаимоотношений и реагировать на чувства окружающих позволяет превосходно мотивировать других и задавать настрой. Она помогает разумно и умело выстраивать общение и вести диалог. Облегчает сотрудничество и командную работу. А еще благодаря «встроенному радару» проще устанавливать близкие дружеские отношения, которые смогут стать опорой в трудную минуту.

Чем плох «радар»

Как это часто бывает, продолжением наших достоинств оказываются недостатки. Развитая способность замечать любую мелочь порой мешает отсекай лишнее, оборачивается рассеянностью и не дает в полной мере быть «здесь и сейчас». «Встроенный радар» может мешать

разделять информацию, а это грозит подорвать вашу уверенность в собственных силах и способность достигать результата.

«Широкодиапазонное внимание» отчасти объясняет склонность женщин усложнять себе жизнь. Из-за гиперчувствительности к чужим реакциям они могут сомневаться в себе и слишком долго обдумывать свои действия. Словом, из-за постоянно работающего «радар» вы можете быть подвержены заикливости – появляется привычка бесконечно прокручивать одни и те же мысли. Особенно если «радар» настроен на негатив.

Тейлор – успешный бизнес-тренер, и чувствительный «радар» помогает ей улавливать, что нужно клиентам. «Я очень уверенно держусь, общаясь с глазу на глаз, – приходится, раз уж работаешь тренером. Но, занимаясь с группой, легко смущаюсь: столько всего происходит, нужно учитывать реакции многих людей. Из-за этого бывает трудно сосредоточиться на том, что нужно сделать мне», – рассказывает Тейлор.

А недавно «радар» очень помешал нашей героине, когда ее попросили выступить с рассказом о своей практике перед пятьюдесятью потенциальными корпоративными клиентами. Чтобы справиться с волнением, Тейлор тщательно подготовилась и в начале выступления чувствовала себя достаточно уверенно. Но минут через десять начала терять концентрацию.

«Сначала я заметила парня в первых рядах, который, похоже, относился скептически ко всему, что я говорю, – рассказывает Тейлор. – Казалось, его раздражало уже то, что приходилось здесь сидеть. Я не могла отделаться от мысли, что же ему не нравится, и это мешало мне сосредоточиться. Потом женщина в последних рядах почему-то подняла руку. Мы еще не подошли к вопросам и ответам, но я подумала, что должна дать ей слово. Она встала и сказала, что мое выступление не совсем то, чего она ожидала. Судя по всему, на одном из сайтов мероприятия было обещано, что я буду говорить о том, как выстроить работу тренерского отдела внутри компании. Не знаю, как так получилось, это не мой профиль».

Тейлор не ожидала такой претензии – но вот она уже приносит извинения и спрашивает, что может сделать и чем быть полезной. «Женщина между тем затараторила о проблемах тренингов в своей компании, – делится Тейлор. – Я видела, что присутствующие начинают беспокоиться, но ее это не остановило. Когда мне удалось снова взять слово, пришлось скороговоркой пробормотать оставшиеся тезисы. Я была счастлива, когда мое время подошло к концу, и уступила место следующему докладчику».

Во время фуршета Тейлор встретила с одной из своих коллег, Миретт. Та отлично выступает на публике. «Я ей сказала, что считаю свое выступление неудачным. Ответом мне был взгляд, исполненный сочувствия. И это, конечно, подтвердило мои самые худшие опасения», – вспоминает Тейлор.

На следующее утро Тейлор отправила Миретт голосовое сообщение с просьбой уделить немного времени для разговора. Миретт сразу перезвонила. «Я попросила ее честно объяснить, что было не так, – рассказывает наша героиня. – Миретт ответила, что будет рада помочь. Сказала, что я выглядела рассеянна еще до того, как та слушательница меня перебила, и поинтересовалась, что помешало мне сосредоточиться. Я рассказала про парня из первых рядов и про то, как пыталась понять, почему он раздражен. Мне уже было не по себе, когда вклинилась эта слушательница, поэтому ее разочарование обескуражило, и мне хотелось что-то с этим сделать».

Миретт указала на две проблемы: «Начнем с парня в первом ряду. И что с того, если он выглядел недовольным самим фактом своего присутствия на мероприятии? Может, он утром поругался с женой. Может, она сказала, что подает на развод. А может, его тошнило, или у него было похмелье, или он злился на своего начальника. Суть в том, что вы этого знать никак не могли. Но почему-то решили, что это касается вас. Вторая проблема – не стоило реагировать на недовольство слушательницы. В любой большой группе есть такой вот возмутитель спокойствия: любители выступлений с места могут говорить бесконечно, только дай им волю.

Возможно, добрая половина присутствующих уже десятков раз слышала от нее подобное и с нетерпением ждала, когда вы ее утихомирите». – «Наверное, вы правы, – ответила Тейлор. – Но как мне стоило поступить?» – «Чтобы справиться с таким человеком, просто скажите, что вам очень жаль, и уверенно продолжайте выступление. Не давайте ей шанса ответить. Вы не обязаны соответствовать ее представлениям, и задача докладчика – защитить аудиторию от людей, которые пытаются увести всех в сторону. Если вам это не удастся, вы неизбежно теряете слушателей».

Откровенная оценка Миретт помогла Тейлор увидеть: она так внимательно следила за реакцией аудитории, пытаясь понять, насколько соответствует ожиданиям присутствующих, что потеряла нить выступления. Чуткий «встроенный радар», ставший одним из факторов успеха в карьере тренера-консультанта, в большой группе лишь вывел Тейлор из состояния равновесия.

Левая колонка

Главная проблема Тейлор – неумение вступать в контакт с аудиторией «здесь и сейчас», следить за происходящим в зале, наряду с этим продолжая излагать подготовленный доклад. Так получилось потому, что – пользуясь формулировкой психолога Криса Аргириса – она позволила «левой колонке возобладать над правой».

Аргирис, как известно, предложил «правило двух колонок», описывая механизм распределения внимания. В левой колонке – случайные мысли и наблюдения, крутящиеся в голове, пока вы чем-то заняты, и формирующие поток сознания. В правой – задача или реплики, которые следует произносить вслух, чтобы показать себя с лучшей стороны.

Легко увидеть, как чуткий «радар» может перегружать левую колонку, рассредоточивая внимание и отвлекая вас от того, что, ориентируясь на правую колонку, вы пытаетесь делать. Когда вы, подобно Тейлор, излагаете какую-то информацию, левая колонка может донимать вас сбивающими с толку мелкими сомнениями и предубеждениями: Наверное, я путано говорю? Согласен ли со мной этот парень? Почему Шейла сходит с ума от скуки?

Аргирис подчеркивал, что левая колонка способна стать хорошим подспорьем в общении, ведь благодаря ей вы более восприимчивы, можете видеть, как на сказанное реагируют окружающие, и делать более выигрышной подачу информации. «Радар» позволяет обогащать правую колонку. Но, как нетрудно догадаться, этот же чуткий «прибор» может расшатывать левую колонку: замечая массу деталей, вы теряете нить, упуская из виду, что и зачем пытаетесь сказать.

В этом случае левая колонка рассредоточивает внимание, запускает механизм отсутствия, а не присутствия «здесь и сейчас», становясь способом не настройки, а разлада. Источником вашей слабости, а не силы.

Так как же упорядочить левую колонку, чтобы она работала вам во благо?

Сразу оговоримся: нейтрализовывать ее не стоит. Собственно, Аргирис предупреждает, что попытки игнорировать или блокировать мысли из левой колонки – верный путь к снижению эффективности и непринужденности коммуникации. Дело тут вот в чем: оторванность от того, что вы думаете и чувствуете, скорее, разделяет вас с теми, с кем вы пытаетесь выстроить контакт. Полная погруженность в излагаемый материал выглядит неестественно и неискренне, и окружающим остается только гадать, что вы пытаетесь от них скрыть. Кроме того, стремление не замечать нюансы отнимает массу нейроэнергии. И от этого напряжения вы теряете настрой и чувствуете себя обессиленной.

В общем, пытаться нейтрализовать всё, что вы замечаете, – пустое дело. Куда лучше управлять левой колонкой себе на пользу, ни на минуту не позволяя ей сбить вас с толку.

Рефрейминг

Хороший способ управлять досаждающими мыслями из левой колонки – пересмотреть историю, которую вы себе рассказываете обо всем, что видите и подмечаете. Это называется «рефрейминг». По сути, именно таков был совет, который Миретт дала Тейлор.

«Ее слова о том, что парень из первого ряда, может быть, поругался с женой, были одними из самых ценных из всего, что мне когда-либо говорили, – рассказывает Тейлор. – Теперь, когда я ловлю себя на мыслях о причинах чьего-то раздражения или невнимания в группе, я просто решаю, что у него личные проблемы или выдалось непростое утро в дороге. Переформатирование сюжета, построенного на увиденном, помогает мне отпустить ситуацию, сосредоточиться на том, что я должна говорить, не теряя нити повествования».

Страх выступлений перед большой аудиторией просто заставил Тейлор забыть, что она часто прибегает к рефреймингу в работе с клиентами. «Допустим, клиент говорит, что не располагает к себе людей, – рассказывает наша героиня. – Я помогаю вспомнить примеры, когда ему удалось найти подход к другим, – чтобы у человека выстроилась более позитивная история и он смог бы предстать перед самим собой не в черно-белых красках, а в оттенках серого. Как тренер-консультант, я знакома с теориями Криса Аргириса. Но, оказавшись в стрессовой ситуации, сама настолько заиклилась на реакциях слушателей, что забыла о пользе рефрейминга».

Еще один способ рефрейминга – осмыслить левую колонку и найти возможность переработать всё это в формулировки, пригодные для правой.

К такому способу прибегла Хэдли, владелица ландшафтной компании, когда в профильной ассоциации решили отметить ее титулом мастера. «Я страшно смущалась, – вспоминает она. – Несмотря на то что наша компания действительно сделала несколько очень красивых садов, я не считаю себя мастером и думаю, что многие из моих коллег разделяют это мнение. В общем, я начала вспоминать все когда-либо допущенные промахи, не позволявшие мне претендовать на столь высокое звание».

Увязла Хэдли в этом настолько, что, даже когда попыталась написать в ответном слове что-нибудь обходительное и оптимистичное, мысли снова и снова уводили ее совсем в другую сторону. Из-за несоответствия между тем, что думает, и тем, что получалось на бумаге, Хэдли чувствовала себя мошенницей. Словом, мероприятия она ждала с ужасом.

Утром в день церемонии Хэдли прочитала свою речь и поняла: это надо отправить в мусорную корзину. Текст был прекрасный, но совершенно не отражал того, что она чувствовала. Поэтому Хэдли решила довериться своим ощущениям и поделиться с залом сомнениями, которые возникли, когда ее признали мастером.

«Я не преувеличивала недостатки и не умаляла своих достижений, – вспоминает наша героиня. – Но я рассказала о своих сложностях и неудачах. Сказала, что ощущаю себя не мастером, а новичком. Это напомнило мне буддистскую концепцию о „сознании новичка“, о том, что нужно к каждой задаче подходить как начинающий, а не двигаться на автопилоте. Сказав это, я поняла, что „сознание новичка“ – одна из важных ценностей, которые я привнесла в свою работу. Пожалуй, все эти годы именно оно не давало мне забронзоветь. Открытие, сделанное во время выступления, оказалось ошеломляющим».

Залу оно понравилось. Когда Хэдли заговорила о своих слабых сторонах, собравшиеся увидели ее настоящую, и ей самой казалось правильным быть искренней. Но удалось это только тогда, когда она перестала заикливаться на том, как на нее посмотрят, и сказала всё так, как видела. Закончив свою речь, Хэдли впервые в жизни не просто сорвала аплодисменты – зал аплодировал ей стоя.

Рефрейминг очень действенен, потому что не требует от вас выбирать между мыслями, проносящимися в голове, и тем, что вы хотите сказать. Он позволяет получить все преимуще-

ства левой колонки и не угодить в ловушку мышления в парадигме «или – или». Признавая свои чувства и черпая в этом силу, вы используете все достоинства «радар», чтобы нейтрализовать его недостатки.

Что касается сверхактивного использования «встроенного радара», то тут есть одна хорошая новость: это всего лишь привычка. Не глубинная проблема характера. Не цепочка неизменных нейронных путей. Не какая-то ваша неотъемлемая характеристика. Как и другие одиннадцать моделей поведения, описанных в книге, это поведенческая привычка, недостаток, который вы можете смягчить с помощью нескольких простых инструментов.

Часть III

Меняемся к лучшему

Глава 17

Начните с чего-то одного

Итак, теперь вы знаете, какая поведенческая привычка – или, будем честны, какие привычки – способны завести вас в тупик. Может быть, это модели поведения, которые прежде вам помогали. Приходится смиренно признать: то, что раньше работало, теперь не работает. Страшновато, конечно, ведь привычные модели поведения, кажется, стали неотъемлемой частью вашей личности. Зато как окрыляет другая мысль: насколько полезно будет отпустить старые привычки.

Теперь самое сложное: чтобы добиться устойчивых и долгосрочных изменений, необходима концентрация. Не просто порыв («а давайте это сделаем»), но готовность какое-то время систематически прилагать усилия. Лучше всего выделить одну модель поведения или даже одну составляющую модели – и работать над ней до тех пор, пока не увидите улучшений. Дело в том, что даже маленькие изменения, повторяемые до закрепления привычки, с большей вероятностью принесут долгосрочные результаты, чем попытки в одночасье стать новым человеком.

Вы, наверное, замечали что-то подобное, если сидели на диете. Например, вы решаете отказаться от хлеба, а через несколько недель исключаете и печенье на полдник. Если следовать щадящей «программе-минимум», вы будете медленно, но верно терять вес. И, скорее всего, сможете его держать – организм успеет адаптироваться к некардинальным изменениям.

Если же вы решите, что с первого июня переходите на зеленый салат и растительный белок, – скорее всего, вес будет уходить довольно быстро. Но пройдет несколько недель – и вот вы уже сорвались. Потом еще и еще раз – до тех пор, пока снова не возьмете за правило то и дело вознаграждать себя мороженым.

Теперь придется назначать новую дату старта новой программы «Стань другим человеком».

Повторите это несколько раз – и станете неисправимым приверженцем того, что называют йо-йо-диетой.

Изменения поведения в режиме игрушки йо-йо работают точно так же. Со временем подобные попытки обычно терпят крах: тут всё рассчитано на силу воли, а ее редко хватает надолго. И не потому, что вы слабы или ленивы, а оттого, что мозг запрограммирован в фоновом режиме возвращаться к тому, что требует меньше всего усилий и создает меньше всего стресса в вашей системе. То есть на самом деле вы возвращаетесь к укоренившейся привычке.

Поэтапный подход, напротив, учитывает огромную роль привычки и стандартных установок: небольшие пошаговые изменения позволяют отрабатывать каждую модель поведения, пока она не будет доведена до автоматизма. Когда отказ от какой-то привычки перестает требовать чрезмерных усилий, можно, если хотите, переходить к работе над следующей.

Клубок привычек

Вы, наверное, обратили внимание, что какие-то из описанных в предыдущих главах двенадцати привычек накладываются одна на другую или взаимосвязаны как причина и следствие.

Например, если у вас сложности с Привычкой № 1 (нежелание заявлять о своих достижениях), скорее всего, вы страдаете и от Привычки № 2 (расчет на то, что ваши усилия заметят и вознаградят). Обе они коренятся в убеждении, что трубить о своих успехах неправильно, и говорят о том, что вы боитесь показаться «слишком амбициозной». А еще обе традиционно считаются моделью поведения хороших девочек.

Может быть, вам непросто распределить по важности несколько «накладывающихся» привычек, которые вы собираетесь побороть. Это неудивительно, ведь отдельные типы поведения могут образовывать клубки и блоки, и тогда с ними особенно сложно разбираться. Поэтому рассмотрим несколько распространенных блоков привычек – вдруг какие-то из них покажутся вам знакомыми.

- Если вы узнаете себя в описании Привычки № 3 (переоценка профессиональной компетентности), возможно, у вас есть и сложности с Привычкой № 6 (следование принципу «работа выше карьеры»). Обе отражают стремление не высовываться и сосредоточиться на конкретной задаче, вместо того чтобы преследовать долгосрочные цели.

- Эти два поведенческих механизма в какой-то мере пересекаются с Привычкой № 7 (ловушка перфекционизма), поскольку в основе всех трех поведенческих моделей – надежда или ожидания, что вы будете вознаграждены, если всё сумеете разложить по полочкам.

- Окружающим при этом часто кажется, что вы просто узко мыслите. В результате вас могут воспринимать как человека, с готовностью решающего конкретные задачи, но неспособного мыслить масштабно, а именно последнее требуется от лидера.

- Привычки № 9 и 10 тоже, что называется, расположены на одной оси: и умаление своих заслуг, и излишняя эмоциональность, многословность и откровенность указывают на неготовность высказываться ясно, обдуманно и со всей решимостью. Не желая настроить кого-либо против себя или доставлять неприятности, вы, возможно, заранее сигнализируете, что не стремитесь отстаивать свои интересы. В результате вас могут не замечать или не брать в расчет.

- Привычка № 11 («пережевывание» неудач) часто оказывается следствием Привычки № 12 (склонность отвлекаться). Замечая любую мелочь, вы осмысливаете большой объем информации и склонны без конца муссировать неприятности. Это прямой путь в тупик: вас могут счесть неорганизованной или не вполне компетентной.

Когда вы поймете, какой блок поведенческих привычек мешает вам двигаться дальше, можно выбрать какую-то одну, чтобы избавиться от нее в первую очередь. Рекомендации по преодолению моделей поведения, не способствующих эффективной работе, вы найдете в следующих двух главах. Но сначала нужно понять, с чего начинать.

Разбираем по винтикам

Хороший ход на первом этапе – вычленив из проблемной модели поведения отдельные привычки, которые можно прорабатывать по одной. Например, вы узнаете себя в рассказе о Привычке № 8 (болезненное стремление угодить). Как и Нэнси, администратор клиники, о которой шла речь в главе 12, вы считаете себя человеком щедрым, готовым помочь и хотите, чтобы и другие так вас воспринимали. Стараясь сформировать именно такое представление о себе, вы боитесь сказать «нет» из страха разочаровать других. А в результате постоянно позволяете кому-то «нарушать ваши границы» и соглашаетесь выполнять просьбы, которые следовало бы отклонить.

Можно определить для себя, что бороться с Привычкой № 8 вы начнете с того, что будете отказывать в просьбах, не отвечающих вашим интересам. Но если вы уже привыкли делать всё для других и приучили к этому окружающих, внезапно подвести черту было бы странно: слишком уж категорично – примерно то же самое, что вдруг перейти на зеленый салат и рас-

тительный белок. Поэтому вместо мгновенного преобразования стоит попытаться определять всякий раз, насколько важно для человека то, о чем он вас просит.

Именно такой подход выбрала Миранда из юридической фирмы, о которой шла речь в главе 2. Она согласилась войти в комитет по изучению практик найма на фирме в тот момент, когда ее судебная нагрузка росла как снежный ком. Миранда быстро поняла, что возникнут проблемы, но не хотела разочаровать коллегу, порекомендовавшего ее в комитет. «Я не люблю разочаровывать людей, – говорит она. – Я не такой человек. Когда меня о чем-то просят, я готова умереть, но сделать».

И тем не менее наша героиня собрала волю в кулак и сказала коллеге о своих опасениях. А он и не скрывал, что переадресовал ей приглашение, потому что «она из тех, кто обязательно скажет „да“». Другими словами, Миранда узлом завязалась в попытке угодить коллеге, который для нее и пальцем не пошевелил. Когда Миранда это осознала, ей стало легче отстаивать свои границы – урок для каждого, кто знает за собой стремление угодить окружающим.

Изменения начинаются с намерения

Миранда смогла сделать удачный первый шаг, потому что поняла: стремление угодить начинает мешать ее судебной практике. И это для нее имело огромное значение: Миранда с детства хотела стать отличным судебным юристом. Теперь, начав двигаться к цели, она увидела, что ей мешает: следовало обозначить границы и отстаивать их. И это дало мощный стимул, чтобы изменить модель поведения (безотказность), которая раньше работала ей во благо.

История Миранды демонстрирует, как осознание своих устремлений в жизни может стать одновременно и стимулом, и преимуществом, когда вы пытаетесь изменить себя. У Веры, перфекционистки из главы 11, напротив, такого стимула не было, потому что она утратила ориентиры – перестала понимать, чего же она на самом деле пытается достичь.

Потрясающая способность Веры не упускать ни одной мелочи работала на нее до тех пор, пока женщину не стали рассматривать как кандидата на высший руководящий пост. И тут внимание к мелочам из достоинства превратилось в недостаток. Вере это стало известно; комментарии, которые она получила от своего тренера-наставника и коллег, были вполне однозначными. Но наша героиня не могла оставить привычную модель поведения: привычка делать всё идеально со временем стала ее целью. Она уже не знала, чего – помимо пресловутой безупречности – пытается достичь.

Как и некоторые другие описанные в книге поведенческие привычки, например болезненное стремление всем угодить или переоценка профессиональной компетентности, стремление к безупречности может превратиться в иллюзию, отвлекающую вас от главной цели.

Вот почему осознание собственной цели – четкое определение, проговаривание, обсуждение и строгое ей следование – может стать по-настоящему ценным, когда вы возьметесь за привычки, мешающие вам двигаться дальше.

Так как же осмыслить цель?

Для начала нужно кратко и четко обозначить, чего вы надеетесь достичь – на нынешней работе или в долгосрочной перспективе. Суть в том, чтобы ясно сформулировать цель или задачу, которая вас больше всего вдохновляет. Формулировка может быть очень конкретной: вы хотите возглавлять международную инновационную команду в стартапе с хорошим финансированием (стремитесь стать работником года в отделе продаж вашей компании; намерены занять государственный пост; желаете возглавить в компании отдел связей с общественностью). Или ваша установка может выражать более общее устремление, связанное с жизненной целью. Такова, например, установка Маршалла: Я помогаю успешным руководителям добиваться реальных и долговременных изменений поведения. Или Салли: Я помогаю женщинам осознавать свои сильные стороны, чтобы они могли действовать уверенно и целенаправленно.

Итак, вы сформулировали свою установку. Что дальше? Вы начинаете проговаривать ее в любой ситуации, снова и снова, пока не добьетесь идеальной подачи и не доведете всё до автоматизма. Вы последовательно придерживаетесь этой установки, но по мере движения к цели оттачиваете формулировки, стремясь сделать их проще и понятнее.

Салли осознала, насколько действенно проговаривание целей, когда работала с Донг Лао, куратором программы действий в интересах женщин в международной финансовой организации из главы 6. Выступая с докладом на ежегодной конференции программы перед шестьюстами участницами со всего мира, Лао призвал всех присутствующих подготовить маленькую самопрезентацию в формате «речи для лифта», сформулировав, кто они и чего хотят достичь.

Давая собравшимся такой совет, Лао ориентировался на краткую речь молодого амбициозного банкира, которую как-то услышал в лифте лондонской штаб-квартиры компании. Та совсем краткая речь была внятной, тщательно продуманной и не требующей долгих предисловий. Основной посыл был понятен: Вот что я делаю, вот чего намереваюсь достичь. Стоит иметь меня в виду!

Сформулированная цель также поможет вам определить, за какую модель поведения следует взяться в первую очередь. Обозначив цель, вы, глядя на всё через эту призму, сможете решать, что способствует ее достижению, а что – нет.

Например, если ваша цель – стать представителем бренда компании на международном рынке, скорее всего, вам следует преодолеть нежелание заявлять о своих достижениях. Ведь, грамотно заявляя о себе, вы отработываете еще и умение быть рупором своей организации.

Коль скоро ваша цель – войти в исполнительный комитет компании, видимо, лучше расстаться с привычкой переоценивать профессиональную компетентность. Дело в том, что, когда у вас будет широкий круг обязанностей, вам придется научиться препоручать проработку деталей другим.

Если для вас очень важно стать женщиной-лидером – главным инженером в самом «мужском» подразделении компании, скорее всего, нужно будет научиться с первого же дня заручаться поддержкой. Вам ведь понадобятся союзники, которые смогли бы ненавязчиво развеять сомнения на ваш счет в высших кругах, где не знают, на что вы способны.

Коль скоро вы хотите в своей консалтинговой компании прослыть перспективной сотрудницей, вам, возможно, придется покончить с привычкой умалывать свои заслуги. Манера постоянно употреблять обороты вроде «я только хочу сказать...», или «мне нужна лишь секунда вашего внимания», или «как бы» указывает на то, что вы не очень определились с тем, какую мысль пытаетесь донести, и не готовы занять серьезную должность.

В общем, идея понятна: увязывать выбор первого шага с вашей общей целью или задачей – хороший способ определить, с какой поведенческой привычки стоило бы начать.

А пока вы обдумываете решение, полезно почаще вспоминать старую добрую поговорку: «Лучшее – враг хорошего». Другими словами, не изводите себя, не воображайте, что следует начинать в «идеальном месте» или делать исключительно верные шаги. Просто начните.

Глава 18

Не пытайтесь действовать в одиночку

Изменить поведенческую привычку достаточно сложно. А сделать это в одиночку – практически невозможно. Почему? Потому что всем людям свойственна забывчивость особого рода: когда мы оказываемся в знакомой обстановке или срабатывает болезненное воспоминание из прошлого, мы, как правило, откатываемся к привычному способу реагирования.

Иными словами, «включается автопилот»: вам не нужно думать о своих действиях или прилагать какое-то усилие – вы выполняете всё машинально, как делали это всегда. Потом вы, возможно, и вспомните, что старались реагировать по-новому – конструктивно. Но в момент напряжения, стресса, рассеянности, замешательства, досады или перегрузки вы возвращаетесь в зону комфорта.

Движение на автопилоте воспринимается как эффективное, и во многих отношениях так оно и есть. Если вести машину, обдумывая каждый поворот руля, ничего не получится. Если, прежде чем шагнуть, думать, как поставить стопу, вы обязательно упадете, стоит вам двинуться с места. Фоновый режим идеально подходит для выполнения повторяемых задач, но именно ввиду такой простоты машинальных действий оказывается очень сложно изменить привычку.

Вот почему так полезны тренинги. Тренеры-консультанты разрушают привычные действия, напоминают вам, что вы пытаетесь измениться, уделяя вашим усилиям первостепенное внимание. Тренер – это ваш партнер в борьбе с мешающими вам привычками. Некоторым женщинам, о которых мы рассказывали в этой книге, определенно пошли на пользу тренинги – комментарии консультантов, то, что они нарушали привычные схемы, возвращали на выбранный путь и ждали отчета о том, как работают новые модели поведения.

Но если у вас нет такого наставника? В конце концов, их услуги достаточно дороги. А услуги высококлассных тренеров-консультантов – очень дороги. Ваша компания, наверное, приглашает тренеров только для самых высокопоставленных руководителей. Если это не ваш уровень, тренинг может оказаться недоступным.

Зато, когда вы решили поменять модель поведения, в буквальном смысле ничего не стоит подключить коллегу, друга, начальника или непосредственного подчиненного. Для начала вы просто просите кого-то, кому доверяете, о помощи в проработке привычки, которую считаете нужным изменить. Когда с вами другой человек, та забывчивость особого рода, о которой упоминалось в начале главы, выключается, вам сложнее перейти в режим автопилота и не так просто рационализировать свое сопротивление.

Заручитесь поддержкой

Допустим, вы решили, что начать борьбу с умалением своих заслуг будет правильно с проработки привычки без повода просить прощения. Можно обратиться к кому-то из проверенных коллег: «Шарон, ты не могла бы мне помочь? Я хочу научиться более убедительно говорить, но заметила за собой привычку извиняться, даже когда не сделала ничего плохого. Иногда я ловлю себя на том, что любое уточнение начинаю со слов „прошу прощения“, как правило даже не замечая этого. Не могла бы ты, услышав подобные фразы, – а нам ведь предстоит много работать вместе в следующем месяце – подавать мне знак? При посторонних можно просто кивать или поднимать бровь. Я была бы очень признательна, потому что эта привычка мешает мне проявить себя с лучшей стороны».

Или, предположим, вы решили привлекать больше внимания к своим достижениям. Может быть вам, как и Эллен, инженеру-программисту из главы 2, руководитель дал понять, что ждет более активного участия в достижении поставленных целей. Вы догадываетесь: заме-

чение объясняется тем, что он не представляет всего объема вашей работы. И просите о помощи кого-то из коллег, участвующих в еженедельных совещаниях у босса.

Можно, например, сказать: «Джим, поскольку на совещаниях Джейка мы сидим рядом, могу я попросить тебя об услуге? У меня было аттестационное собеседование, и главный мой вывод таков: я не демонстрирую Джейку всего, что делаю для повышения узнаваемости проекта на рынке. Думаю, мне нужно увереннее говорить на совещаниях. Не мог бы ты пару недель за мной понаблюдать и подсказать мне – может, я недооцениваю свой вклад? Мне бы очень помогли твои комментарии».

Вовлекая подобным образом других в работу по изменению собственного поведения, вы не только добиваетесь лучшего результата в закреплении новых поведенческих привычек – это еще и отличный способ упрочить отношения с коллегами. Кому не понравится, когда спрашивают его мнение? Разве кто-то будет против, если в нем видят надежного советчика, чьи мысли и замечания – именно то, что вам нужно? Смысл в том, что, подключая коллег, вы приглашаете их поучаствовать в вашей работе над собой, тем самым демонстрируя доверие к их суждениям. К тому же подобный подход свидетельствует о серьезном отношении к делу. Возможно, и другие последуют вашему примеру, а значит, вся команда станет работать лучше.

Разумеется, когда вы просите кого-то вам помочь, вы в какой-то степени обнаруживаете свою уязвимость. Вы можете чувствовать себя неловко, потому что по умолчанию на работе обычно принято давать понять, что у вас всё под контролем и помощь вам не нужна. Именно поэтому мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, предлагаем несколько наших советов и наработок, которые помогут справиться с неловкостью или замешательством.

1. Выбирайте осторожно. Просить о помощи следует человека, которому вы доверяете, с кем у вас сложились хорошие отношения, кто обладает позитивным настроем. И поскольку вам нужно, чтобы человек наблюдал за вами и высказывал замечания, это должен быть кто-то, с кем вы общаетесь регулярно – встречаетесь на совещаниях или вместе работаете.

2. Будьте конкретны. Просьбы общего характера не помогут получить нужную информацию. Абстрактные формулировки вроде: «Как ты думаешь, я справляюсь?» – с одной стороны, могут поставить собеседника в неловкое положение, а с другой – дают простор для субъективного ответа. Просто скажите, на что именно в вашем поведении (мы же помним: начинать надо с какой-то одной поведенческой привычки!) вы просите обратить внимание.

3. Это могут быть бесконечные извинения, излишняя откровенность, неумение принимать похвалы, недооценка собственных достижений (и сопутствующие ей мимика и жесты), склонность перегружать информацией или стремление угодить, – любая привычка или манера поведения, которые, на ваш взгляд, вам мешают.

4. Излагайте кратко. Покажите человеку, к которому обращаетесь, что цените его время, сформулировав свою просьбу как можно короче. Постарайтесь обойтись без предыстории, долгих вступлений и бесконечных перепевов. И помните, что краткость изложения обеспечивается предварительной подготовкой. Поэтому следует четко представлять, как вы сформулируете просьбу. Да, и продумайте, как можно будет коротко ответить на возможные вопросы.

5. Не забывайте, что суть вовсе не в откровенности. Не распространяйтесь, зачем вы хотите изменить привычку, и не устраивайте разборов, почему ведете себя именно так, – для окружающих это не имеет особого значения. Просто помните, что вам нужно изменить модель поведения, ограничивающую ваш потенциал, а не переосмысливать прошлое и не втягивать кого-то в сеансы терапии.

6. Обозначьте временной интервал. Не обращайтесь за бессрочной услугой. Лучше попросите понаблюдать за вами на каком-то мероприятии, совещании или в течение оговоренного срока – например, в следующие несколько недель.

То, как вы попросите о помощи, имеет большое значение. Но это далеко не всё: нужно просчитать, как вы будете принимать замечания. Не стоит реагировать эмоционально или пока-

зывать, что расстроены, иначе тот, кого вы попросили вам помочь, будет жалеть, что в это ввязался.

Не менее полезно заранее продумать ответ: выслушивать замечания, как известно, непросто. Никто не обрадуется, если коллега или приятель вдруг выдаст пугающее: «Позволь я кое-что тебе посоветую?» Вы можете улыбаться, но, вероятно, изо всех сил будете сдерживаться, чтобы не выпалить: «Нет, совершенно точно не позволю».

Непрошенные комментарии, какими бы они ни были полезными, воспринимаются как критика, и именно поэтому многие встречают их в штыки. Но если вы сами попросили кого-то высказать замечания, то о непрошенных советах речи, конечно, нет, так что никакого оборонительного поведения – в данном случае оно неконструктивно.

Ваша задача – ответить с благодарностью и сделать выводы. Маршалл Голдсмит разработал рекомендации: как использовать обратную связь, когда вы пытаетесь изменить поведение. Составляющих всего четыре: слушать, благодарить, закреплять результат дальнейшей проработкой и привлекать внимание к происшедшим переменам.

Слушать

Просто выслушать замечания – уже первый шаг, поэтому нужно понимать, как именно вы будете слушать. Вы можете подумать: «Конечно, я знаю, как слушать: я – homo sapiens, и у меня есть уши». Но на самом деле, чтобы услышать, что вам говорят, необходимы дисциплина и сосредоточенность. И в какой-то степени – смирение.

Легко забыть в пылу разговора, что слушание и говорение – две совершенно разные функции, а значит, вы не можете слушать, когда говорите. Равно как не можете слушать, когда мысленно репетируете свой ответ или ждете не дождетесь, как бы вставить свои пять копеек, хотя человек, которого вы вроде бы должны выслушать, еще не договорил.

Ведя себя так, вы, возможно, полагаете, что слушаете. Но на самом деле ваш мозг занят собственными мыслями. Даже если удастся слышать то, что вам говорят, вы упускаете нюансы, важные для истинного понимания.

Есть и другая проблема – собеседник, которого вы вроде бы слушаете, чувствует, что ваши мысли где-то далеко: вас выдают жесты, мимика и позы. Выдают, даже если вы считаете, что производите впечатление внимательного слушателя, кивая головой и поддакивая, где нужно.

Согласитесь, над этим стоит задуматься. Как мы отмечали в главе 13, даже маленький ребенок почувствует, что мыслями вы не с ним. Даже ваша собака или кошка. Существа, способные чувствовать, уловят, что вы выключились из общения. Так разве может этого не заметить взрослый развитый человек?

Из всех, кого мы знаем, слушать как никто другой умеет Фрэнсис Хессельбайн. Для Фрэнсис слушание – своего рода искусство, она способна невозмутимо принимать даже огорчительную и выводящую из равновесия информацию. Хессельбайн овладела этим искусством, поскольку понимает: слушание всегда процесс двухступенчатый. Первая фаза – когда вы слушаете, что говорит другой человек, а вторая – когда отвечаете. И эти фазы не пересекаются.

Сама Фрэнсис считает, что лучшим слушателем из всех, кого она знала, был великий Питер Друкер, ее наставник и друг. Те, с кем он работал, ловили каждое его слово. А Питер между тем взял за правило внимательно и до конца выслушивать говорящего, прежде чем что-то сказать. На совещании Друкер сначала давал слово всем присутствующим и только потом высказывал свое мнение. «Питер всегда говорил последним», – вспоминает Фрэнсис. Ему было важно прощупать почву, понять, что говорят другие, чтобы получить самую полную информацию. А еще Друкеру нужно было время, чтобы сформулировать содержательный ответ.

Много ли вы встречали руководителей, действующих так же? Обычно всё наоборот: тот, кто занимает самое высокое положение, пытается утвердить свое главенство, выступает пер-

вым, зачастую не дав высказаться остальным. Посыл ясен: «Я важнее тебя, поэтому буду говорить первым. Мои слова – единственное, что по-настоящему имеет значение».

Разумеется, руководитель имеет полное право выступить первым. Но каков обычно результат? Все замолкают: никто не хочет противоречить Главному. Получается, что остальные подстраиваются и даже не высказывают своего мнения, не сообщают информацию, которая могла бы стать полезной. Из-за этого многие совещания кажутся пустыми: они лишь подтверждают давно устоявшиеся представления руководителя. Напротив, руководитель, который сначала предоставляет возможность высказаться другим, вправе рассчитывать на новые факты, неожиданные ракурсы и свежий взгляд.

Итак, вернемся к тому, что вы просите коллегу понаблюдать за поведенческими привычками, которые решили изменить. Когда приходит время выслушать ее соображения, нужно только слушать и ничего больше, то есть буквально раскрыть уши и закрыть рот. В конце концов, вы попросили человека поделиться мнением, поэтому не стоит высказывать свое и пытаться оправдываться. Даже если вам не нравится то, что вы слышите, или вам обидно, или вы думаете, что вас неправильно воспринимают, а то и вовсе не поняли сути, следует откликнуться на обратную связь, которую вы запросили, откликнуться – внимательно впитывая каждое слово.

Благодарить

А что делать, когда собеседница договорит? Вы не возражаете, но и не соглашаетесь. Не высказываете своего мнения и не спешите поделиться планом действий. Вы просто говорите «спасибо».

Взять за правило благодарить других – едва ли не лучшее, что вы можете сделать, решив строить карьеру. Как и слушание, умение благодарить будет помогать вам на каждой ступеньке карьерной лестницы. Дело в том, что «спасибо» работает практически в любой ситуации:

- помогает прекратить трудный разговор;
- может остановить затянувшиеся препирательства;
- обезоруживает – даже если человек принимает всё в штыки, он смягчается, когда ему говорят «спасибо»;
- приятно любому, а потому повышает общий градус счастья в мире;
- выражает почтение, показывает, что вы адекватно воспринимаете себя;
- не вызывает несогласия.

Маршалл Голдсмит в том, что касается благодарности, рекомендует своим клиентам быть радикальными фундаменталистами: неустанно учиться благодарить и практиковаться в этом изо дня в день, не упуская ни одного случая искренне выражать признательность. Словом, действовать так, чтобы за умение благодарить вам неизменно можно было поставить самый высокий балл.

Несколько лет назад Маршалл имел возможность испытать всю силу признательности лично. Как-то раз, когда он летел из Санта-Барбары в Сан-Франциско, экипаж сообщил пассажирам о неполадках с шасси и необходимости готовиться к аварийной посадке. В эти страшные мгновения Маршалл спрашивал себя, о чем он больше всего сожалеет в жизни. Ответ был ясен: он сожалел о том, что не поблагодарил всех, кто ему помогал или старался ради него. Голдсмит решил, что, если выживет, обязательно постарается связаться с каждым из этих людей, чтобы поблагодарить.

Самолет благополучно приземлился, и, добравшись до отеля, Маршалл сразу принялся писать слова признательности всем, кто помог ему в жизни, даже если со многими он уже много лет не общался, а то и вовсе не вспоминал о них. Маршалл занимался этим несколько месяцев. Адресатам было приятно получать благодарственные письма, а ему самому – очень отратно их писать.

Тогда-то Голдсмит и понял: он будет использовать любую возможность, чтобы сказать «спасибо», и станет культивировать признательность как свой фирменный стиль, как способ существования в этом мире. С тех пор Маршалл Голдсмит всегда советует (и это еще мягко сказано!) клиентам поступать так же.

Закреплять результат

Маршалл вместе с коллегой, Ховардом Морганом, проанализировал результаты программ личностного роста для руководителей, проводившихся в восьми крупных корпорациях, чтобы выявить, что общего у тех, кому удастся добиться устойчивых изменений в моделях поведения. Выяснилось, что главное различие между теми, кто сумел осуществить долгосрочные изменения, и теми, у кого это не получилось, состояло в объеме дальнейшей проработки с коллегами. Результаты оказались сходными для участников программ в Европе, Латинской Америке, Северной Америке и Азии, то есть вывод о важности закрепления результатов, можно сказать, универсален.

Что означает последующая проработка? Речь о том, что, когда вы попросили кого-то вам помочь, вы и после держите этого человека в курсе, интересуетесь, как, на его взгляд, у вас получается, следуете его рекомендациям и говорите ему об этом.

Чтобы понять, как это работает, вернемся к описанной выше ситуации: осознав, что руководитель не представляет вашего вклада в общее дело, вы попросили коллегу, Джима, понаблюдать за вами несколько недель и поделиться соображениями – в чем вы, возможно, действуете себе во вред.

Делясь своими наблюдениями, Джим выразил недоумение тем, что вы часто умаляете собственные заслуги. Например, когда босс попросил рассказать, как обстоят дела с проектом в сфере обслуживания клиентов, вы поведали о том, что сделал каждый член команды, но и словом не обмолвились, как координировали всю работу.

Вы внимательно слушаете, что говорит Джим. Не перебиваете и не высказываете своих соображений – просто благодарите коллегу за то, что он поделился наблюдениями. На следующем совещании вы, следуя его рекомендации, четко описываете, чего достигли именно вы. Называете тех участников своей команды, кто был особенно полезен, и отдаете им должное, но ни в коем случае не приписываете своих заслуг другим.

Теперь, когда вы это проделали, пришло время дополнительной проработки: вы спрашиваете Джима, как, на его взгляд, у вас всё получилось на последнем совещании. В конце концов, именно он обратил внимание на вашу манеру приписывать заслуги другим, так почему бы не спросить, есть ли улучшения? Почему не сделать Джима участником вашей программы личного развития? Не затеяв долгого разговора или бесконечного обсуждения подробностей, но просто давая ему знать: вы приняли его советы к сведению и интересуетесь, нет ли у него соображений касательно того, что еще вы могли бы сделать, чтобы изменить модель поведения.

Привлекать внимание к происшедшим переменам

Четвертый шаг – расширить круг поддержки, не ограничиваясь одним-двумя коллегами. Для этого нужно следовать рекомендациям, которые Маршалл дает своим клиентам: прилагать все усилия, чтобы окружающие были в курсе, как вы пытаетесь изменить мешающую вам поведенческую привычку.

Такая «самореклама» может быть весьма полезной, поскольку, как уже отмечалось, восприятие людей друг другом меняется очень медленно. Если в вас видят рабочую лошадку, сотрудника, который не пытается отстаивать собственные интересы, то, попробуй вы единственный раз побороться за место под солнцем, эта попытка общего представления не изменит. Коль скоро, выступая, вы привыкли ходить вокруг да около, окружающие не сразу

заметят, что вы стали говорить коротко и по делу. Если вы всегда держались в тени, никто не подумает ни с того ни с сего: «Вижу, Люси стала подавать голос».

Поэтому, если вы и вправду хотите, чтобы все заметили ваше намерение изменить стиль поведения, нужно внятно говорить о том, что вы делаете, при каждом удобном случае. Отнеситесь к этому как к рекламной или избирательной кампании, этаким серии пресс-конференций. Давайте знать о том, что решили стать лучше.

Именно так действовала Морин, партнер юридической фирмы из главы 6, когда ее коллега-мужчина, сильно уступавший ей в профессиональных результатах, получил повышение, а она – нет. Когда начальник между прочим сказал Морин, что даже не догадывался о ее желании стать партнером, ведь она никогда об этом не говорила, наша героиня поняла, что должна пересмотреть свой подход. И стала рассказывать всем о своем намерении достичь этой цели и о том, что она для этого делает.

«Мне было ужасно неудобно и казалось, что я всё время занимаюсь саморекламой, но я продолжала рассказывать всем, что я делаю и что мне нужно делать, чтобы вырасти, – вспоминает она. – Я спрашивала, что мне могут посоветовать, как мне следовало бы развить свои навыки и упрочить позиции, чтобы подготовиться к роли партнера. И еще я интересовалась у коллег: „Как у меня получается?“ и тому подобное».

Временами свою «рекламную кампанию» Морин воспринимала как лишнюю нагрузку, но не теряла решимости позиционировать себя как человека, который не боится говорить о своих амбициях. Нашей героине нужно было создать такой имидж, который работал бы на нее и тогда, когда она получит статус партнера, – имидж человека, готового неустанно отстаивать свои убеждения. В конце концов Морин получила желаемое повышение. И сожалела она лишь о том, что на это ушло больше времени, чем могло бы.

Сила взаимного наставничества

Если вы всерьез решили изменить поведенческие привычки, можно задуматься о привлечении наставника (коуча) из числа коллег. Авторы преподавали взаимное наставничество, или взаимный коучинг, клиентам, да и сами прибегали к нему для изменения моделей поведения.

В основе такого обучения лежит принцип привлечения поддержки, который трансформируется в полуформализованный, непрерывный – и, что важно, обоюдный, а не односторонний процесс. По сути, вы договариваетесь регулярно работать с приятельницей или коллегой, решаете, что же каждая из вас хотела бы изменить в своем поведении, и требуете друг от друга отчетов о достижениях на этом пути.

Для начала вы определяете модели поведения, которые хотите проработать, и разбиваете их на конкретные действия. Потом устанавливаете сроки, которых будете придерживаться, докладывая друг другу о результатах.

Когда Маршалл составлял первоначальные рекомендации, он придумал три простых критерия, которым должен соответствовать партнер по взаимному наставничеству:

1. Это тот, с кем вам приятно общаться настолько, чтобы регулярное общение не воспринималось как обязанность или нагрузка. И ваш потенциальный напарник должен так же относиться к вам.

2. Он желает вам только лучшего. Равно как и вы – ему.

3. Он придерживается намеченного вами плана и не спешит высказывать свое мнение и выносить суждения. От вас требуется то же самое.

Вот и всё. Чуда не ждите. Но если работать с таким напарником регулярно, со временем удастся достичь положительных изменений. Вы изменитесь – и будете продолжать меняться –

к лучшему, потому что по той свойственной всем нам забывчивости особого рода, о которой шла речь в начале главы, изо дня в день будет наноситься удар за ударом.

Сам Маршалл Голдсмит опирается на простой список вопросов, которые напарник задает ему каждый вечер. Маршалл начал с того, что долгое время работал с другом и коллегой – тренером Джимом Муром: они назначили время, когда по вечерам будут звонить друг другу, даже в поездках, из любой точки мира.

Потом у Джима изменились обстоятельства, и Маршалл стал работать с другими напарниками. С годами он обновил пункты списка: теперь в нем нашли отражение задачи, связанные с оздоровлением и личным совершенствованием.

Сегодня напарник задает Маршаллу следующие вопросы:

Поставил ли ты четкие цели?

Движешься ли ты к достижению целей?

Видишь ли ты смысл в том, что делаешь?

Ощущал ли ты счастье?

Выстроил ли ты конструктивные отношения?

Действовал ли ты с полной вовлеченностью?

Был ли ты терпелив?

Соблюдаешь ли ты режим правильного питания?

Сказал или сделал что-нибудь приятное Лиде (жене)?

Сказал или сделал что-нибудь приятное Брайану (сыну)? Сказал или сделал что-нибудь приятное Келли (дочери)?

Сказал или сделал что-нибудь приятное Эйвери и Остину (внукам)?

Такая схема отлично подходит Маршаллу. Поскольку он постоянно в разъездах, главная его задача – поддерживать здоровье и бодрость, а также побольше бывать рядом с теми, кто ему дорог. Иногда Маршалл использует количественный шаблон: на каждый вопрос можно отвечать числительным (например, сколько часов ты спал?). Но сейчас вопросы, скорее, качественные.

У Салли подход к взаимному наставничеству несколько иной, и он ее очень устраивает – настолько, что она работает с одной напарницей (это ее давняя подруга, писательница Элизабет Бэйли) уже восемь лет. Обе они, и Салли и Элизабет, уверены: ежедневное общение с переосмыслением целей и моделей поведения изменило их жизни. Салли и Элизабет разговаривают по телефону. Раз в несколько месяцев они корректируют списки вопросов, решая, какой из аспектов поведения хотели бы улучшить.

Определив тему, придумывают пять-шесть вопросов и следуют им до тех пор, пока не увидят значительных улучшений, а затем переходят к следующей теме.

Вопросы редко бывают количественными: в основном они затрагивают работу и карьерные цели, но обычно пара пунктов касается личностного роста. И Салли, и Элизабет умеют слушать, решая, на чем сфокусироваться дальше, но иногда нарушают главное правило Маршалла и дают друг другу рекомендации: «Не думаешь, что в следующем месяце тебе следовало бы поработать над тем, чтобы избавиться от перфекционизма?»

Вот список вопросов, который Салли Хелгесен использовала пару лет назад. Тогда она стремилась стать более заметной как автор и докладчик. Для Салли это представляет определенную сложность, потому что она привыкла оставаться в тени и сосредотачиваться на своей работе, вместо того чтобы заниматься, что называется, эффективным маркетингом, как того требует статус профессионального писателя.

Октябрь – декабрь 2016 года: как стать заметнее

1. Обновляю ли я свой сайт?

2. Проверяла ли я LinkedIn, разместила ли твит?

3. Знают ли мои клиенты о том, что я умею?

4. Актуальна ли тематика моих выступлений?

5. Проводила ли я время вне дома? 6. Выражала ли я признательность?

Салли работала с этим списком несколько месяцев, постепенно меняя отдельные пункты, по которым удалось предпринять нужные шаги, и добавляя другие вопросы, касающиеся выбранной темы. Так же действовала Элизабет, а когда каждая из них заметила реальный прогресс, они перешли к новым задачам.

Мы оба, Маршалл и Салли, пришли к тому, что прорабатывать укоренившиеся и мешающие вам поведенческие привычки с наставником легче и приятнее. Поэтому мы рекомендуем вам применять такой действенный инструмент, как взаимный коучинг, когда вы пытаетесь добиться постепенных положительных изменений.

Он очень эффективен: ведь вам не приходится справляться с проблемой в одиночку.

Глава 19

Не судите себя слишком строго

Вы уже поняли, что препятствует вашему успеху, и имеете ясное представление, как станете над этим работать. Вы знаете, к чьей помощи хотите прибегнуть. Продумали, как дадите окружающим понять, что меняетесь. Определили «контрольные точки»: вы намерены отслеживать каждую подвигу и не сходить с намеченного пути. Возможно, вы решили прибегнуть к взаимному наставничеству.

А еще вы отдаете себе отчет в том, что этот путь не удастся пройти, не набив шишек. И понимаете, что поменять укоренившиеся поведенческие привычки непросто – тут работает принцип «шаг вперед – два назад». Но психологически вы к этому готовы. К тому же вы достаточно мотивированы – поскольку настроены на прорыв. Или потому, что хотите показать пример дочке. Или оттого, что в глубине души верите: если больше женщин, таких как вы, станут влиятельнее, мир будет чуточку лучше.

Итак, чего же стоит остерегаться? Что может отбросить вас назад? Как показывает опыт авторов, прежде всего у вас на пути может встать привычка заниматься самобичеванием. Осуждать себя, если вы не соответствуете собственным ожиданиям. Сомневаться в правильности будущих действий. Корить за недостаточно быстрый прогресс. Сожалеть о том, что привычка, от которой вы пытаетесь избавиться сегодня, вчера помешала вам сделать шаг вперед. Критиковать себя за любой пустяк.

Самобичевание – типично женская проблема: женщины вообще относятся к себе строже, чем мужчины. Да, это лишь утверждение общего порядка, но, проработав в общей сложности шестьдесят лет с разными руководителями, мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, убедились, что это чистая правда, и исследования с участием руководящих работников, проведенные по всему миру, говорят о том же.

Во всем, что касается изменения моделей поведения, у женщин есть серьезное преимущество. Начать с того, что они, как правило, куда меньше пекутся о собственном эго, реже принимают критику в штыки и поэтому более склонны спрашивать советов и прислушиваться к ним. Мы не так часто слышим от женщин: «На самом деле моя проблема в том, что вокруг одни ничтожества, совершенно неспособные оценить меня по достоинству». Или: «Если бы все в этой компании просто смирились и делали бы так, как я говорила, бысь об заклад, у нас бы не было этого вороха проблем».

Готовность женщин взять на себя ответственность за свои промахи может сделать их более открытыми для коррекции поведения, из-за которого они оказывались отброшенными назад. И более усердными в попытках избавиться от укоренившихся привычек. Но у этой медали есть и обратная сторона: женщины не дают себе ни передышки, ни спуска и не прощают себе такой страшный грех, как случайные упущения.

Привычка заниматься самобичеванием может заводить в тупик, когда вы пытаетесь изменить модели поведения, потому что заставляет фокусироваться на прошлом, а не на настоящем (см. Привычка № 11: «пережевывание» неудач). Это вредно и, по сути, тоже мешает вам двигаться вперед. Всё это делает умение прощать (в том числе и себя) самым мощным из известных нам инструментов, способных помочь женщине избавиться от привычки заниматься самобичеванием или сомневаться в себе.

Умение прощать себя обычно начинается с отказа от мышления в парадигме «или – или». Речь о том, что вы убеждены: кто-то (в данном случае вы сами) – или «красавица», или «чудовище»; образец для подражания или человек-катастрофа; воплощенное совершенство или патологический неудачник. И допущенная ошибка автоматически переводит вас в разряд чудовищ/катастроф/неудачников. Только задумайтесь, и вы поймете: парадигма «или – или»

оторвана от действительности и отдает юношеским максимализмом – что вы могли заметить, если не понаслышке знакомы с подростками, для которых всё или «здорово», или «ужасно».

К тому же мышление в парадигме «или – или» воспринимается как проявление нетерпимости. А нетерпимость к себе самой заведет вас в тупик.

Словом, если вы склонны винить себя во всем, стоит почаще вспоминать, что идеальных людей не существует. Все мы работаем над собой – и данную работу каждому из нас предстоит продолжать до последнего вздоха. Принятие этого и стремление изменить себя вкупе с избавлением от привычки самобичевания, насколько нам известно, самая прочная основа для долгосрочных перемен к лучшему.

Упреждающая связь

Отлично, проблема выявлена. Но как перестать корить себя? Особенно если эта поведенческая привычка оказалась, что называется, заданной по умолчанию или превратилась в рефлекс.

Одной из техник может стать упреждающая связь – ее годами с большим успехом использует Маршалл Голдсмит. Суть вам уже знакома по предыдущей главе, потому что описанные там основные шаблоны спрашивать/слушать/благодарить относятся и к упреждающей связи.

Но что же отличает упреждающую связь от ее уже знакомой нам «двоюродной сестры» – обратной связи, и что делает первую столь полезной при попытке избавиться от привычки за всё себя ругать? Упреждающая связь ориентирована исключительно на будущее. Речь идет не о верном союзнике, который стал бы наблюдать за вами и сигнализировать, как только вы попытаетесь вернуться к привычкам из числа тех, что хотите оставить в прошлом. Нет, вы лишь просите подобрать пару идей, которые могли бы оказаться полезными в будущем. Никакой критики, никакого вмешательства!

Скажем, вы решили поработать с рассеянностью.

Вы давно заметили, что не можете сконцентрироваться, когда вокруг происходит много всего или когда чувствуете, что окружающие преследуют разные интересы. Возможно, вы отмечали, что рассеянность становилась причиной проблем с Привычкой № 6: следуя принципу «работа выше карьеры», становится сложно выстраивать долгосрочные планы, когда карьера буксует под натиском всяческих мелочей. Либо вы не можете сосредоточиться, потому что отвлекаетесь на то, что другие могут подумать о вас, – и тут в игру вступает Привычка № 8: болезненное желание угодить. Или вам кажется, что, будь вы чуть менее рассеянной, вы смогли бы подавать материал куда лаконичнее и выразительнее, что помогло бы начать избавляться от Привычки № 10: излишняя эмоциональность, многословность и открытость. У рассеянности может быть много причин и проявлений, поэтому с ней хорошо начинать, если вы решили всерьез взяться за целый ряд более сложных моделей поведения.

Приняв решение, вы подходите к сотруднице или приятельнице и говорите что-то незамысловатое вроде: «Я стараюсь справиться со своей рассеянностью, чтобы в каждый момент времени концентрироваться на чем-то одном. Не подскажешь, что могло бы помочь? Какие-нибудь упражнения, которые оказались полезны тебе самой?»

Возможно, в ответ вы услышите что-то типа: «Да. Встречи, по мне, частенько отвлекают: слишком много всего происходит. Поэтому я стараюсь записывать лишь то, что мне может оказаться интересно со временем, и концентрирую внимание только на этом. Почему бы и тебе не попробовать?»

Ваше дело, попросив собеседницу высказать мнение, просто слушать, что вам говорят. Не нужно никакого другого отклика, кроме вежливого «спасибо тебе». Никаких комментариев, возражений или выражения согласия. Никаких «отличная идея, прямо завтра утром и попробую». И уж конечно, никакого «в моем случае это ни за что не поможет, потому что...». Вы просто запрашиваете мнение.

Что хорошо с упреждающей связью – не нужно особенно выбирать, кого спрашивать. Вы не просите, чтобы собеседница сделала замечание или раскритиковала вас. Вы не нанимаете тренера-наставника и не ждете, что кто-то возьмет на себя ответственность за изменение ваших поведенческих привычек. Потому что, когда человек не делает себя уязвимым или привлекающим к себе внимание, ему нет нужды выбирать того, кому он полностью доверяет, или того, кто желает ему только добра. В конце концов, вы всего лишь спрашиваете совета.

Поскольку нет ничего страшного в том, чтобы попросить об упреждающей связи, вы можете, не стесняясь, обратиться ко многим и услышать массу предложений. Это здорово, и чем больше – тем лучше: вы же не обязаны принимать какое-то одно. Притом между делом вы даете людям знать, что пытаетесь сделать, как стараетесь измениться к лучшему. Это повышает вероятность того, что окружающие заметят происходящие с вами позитивные перемены. Таким образом, упреждающая связь может послужить и своего рода рекламой.

Наконец, еще одно преимущество упреждающей связи: она куда менее стрессовая, чем обратная. В отличие от замечаний, в советах нет ничего личного. Известно, что большинство из нас сжимается от ужаса, услышав: «Могу я высказать свои замечания?» Психологически мы тут же занимаем оборону, чтобы защищаться от атаки. Но надо быть совсем уж тепличным растением, чтобы сжиматься от ужаса, услышав кое-какие предложения касательно того, как вы можете справиться с каким-то из вызовов в будущем.

В общем, если снисходительность к самой себе для вас проблема, попробуйте прибегнуть к упреждающей связи. Это одно из многих упражнений, способных помочь вам перестать корить себя.

Ну что ж

Еще одна мощная техника до смешного проста. Она состоит в том, чтобы научиться говорить: «Ну что ж». В таких, например, случаях: «Ну что ж, я действительно напутала», «Ну что ж, я несовершенна», «Ну что ж, кто-то меня не так понял».

«Ну что ж» свидетельствует о принятии себя, о том, что вы признаёте: вы всего лишь человек и, как обычный человек, иногда допускаете ошибки. Эти слова – прямая противоположность «О боже, как я могла такое сделать?», «Как меня только угораздило это ляпнуть?», «Что он должен обо мне подумать?», «Ну и балда же я!», «Неужели я так и не научусь?».

«Ну что ж» – это еще и сигнал о том, что вы готовы двигаться дальше, что вы не погрязли в сожалениях. Вы признаёте свою ошибку и переключаете внимание на то, что с этим делать дальше.

«Ну что ж» – изящная привычка, которую Салли переняла у Маршалла в процессе работы над этой книгой; не упражнение, которое Голдсмит делает со своими клиентами или участниками семинаров, а правило, которому сам он следует изо дня в день.

Работая с Маршаллом, Салли слышала эти слова частенько. «Ну что ж, я пропустил звонок, ради которого должен был находиться здесь». Или: «Ну что ж, я позабыл, как зовут того парня». Опыт был исключительно полезный: она нередко с трудом прощала себе обычные ошибки, которых занятой человек не совершать не может.

Салли не просто бывала чересчур строга к себе: она была склонна возвращаться к совершенным промахам годами. Как насчет того случая, когда я забыла спросить клиентку о свадьбе ее дочери, о которой она только и говорила последние четыре года? Или когда я, выступая перед аудиторией, была уверена, что передо мной сидят менеджеры по кадрам, а на самом деле слушательницы были специалистами по коммуникациям? А когда я, испытывая обезвоживание после длительного путешествия, предстала на ответственном семинаре не в лучшей форме? Как можно было настолько всё испортить? Что со мной не так?

Поскольку привычка была очень давней, Салли не замечала скрытого влияния «ну что ж» – пока как-то ранним утром не сложилась одна из тех ситуаций, которые обычно вгоняли ее в ступор.

Не было еще и семи, когда по электронной почте она получила письмо от редактора своей статьи, опубликованной в онлайн-версии журнала накануне вечером. Дело было вот в чем: через пять минут после публикации редактор получил от героя интервью e-mail: Салли перепутала место его рождения.

Она уже готова была, по обыкновению, заняться самобичеванием. Я десятки лет пишу статьи и книги, как можно было такое перепутать? Я потеряю доверие журнала и никогда больше не получу заказ на большой биографический очерк. А тот парень, о котором я писала, будет считать меня совершенно непрофессиональной. Это катастрофа!

Однако уже через пару минут Салли перестала себя накручивать: нужные слова сами пришли на ум. Ну что ж! Ну что ж, я перепутала. Ну что ж, это была непреднамеренная ошибка. И да – в печатной версии материал не вышел, так что всё еще можно исправить.

Она связалась с героем заметки, быстро уточнила сведения и отправила их редактору. Десятью минутами позже свершилась важная перемена. Да, она допустила ошибку. Но это всего лишь сбой, а вовсе не катастрофа.

Ну что ж!

До конца недели Салли повторяла «ну что ж» как мантру. Она набрала эти три слова крупным шрифтом, распечатала и повесила у себя над столом. А потом поделилась открытием с мужем. Барт художник, а значит, весьма чувствителен к мнению окружающих и потому склонен заикливаться на мелочах, с которыми, как он полагает, мог бы справиться лучше, – такой подход отличает его от большинства мужчин, с кем доводилось работать Салли: те казались куда менее склонными портить себе жизнь самобичеванием.

Барту идея понравилась. И следующим утром, войдя в его домашний кабинет, чтобы взять телефон, Салли обнаружила большую напояналку, прикрепленную к пробковой доске над рабочим столом. Огромными буквами муж написал: НУ ЧТО Ж.

Оставьте всё на берегу

Маршалл Голдсмит часто иллюстрирует тщетность попыток цепляться за прошлые решения своей любимой буддистской притчей. Она уже приводилась в «Прыгни выше головы!», но имеет самое прямое отношение к тому, о чем мы говорим здесь. Итак, притча.

Двое монахов возвращались в монастырь берегом реки, как вдруг услышали тихий плач: плакала девушка в свадебном платье. Слезы сами катились у нее из глаз, стоило ей взглянуть на воду. Чтобы попасть на собственную свадьбу, девушке нужно было перебраться через реку, а она так боялась замочить свое прекрасное платье ручной работы!

Монастырский устав запрещал прикасаться к женщине, но один из монахов проникся состраданием к невесте. Нарушая запрет, он посадил девушку себе на плечи и перешел речушку вброд: так она оказалась там, где ей следовало быть, а ее наряд не пострадал. Девушка благодарно улыбнулась и поклонилась ему, а монах вернулся на другой берег, чтобы присоединиться к товарищу.

Тот побагровел от злости. «Как ты посмел? – набросился он на спутника. – Ты же знаешь, что нам запрещено прикасаться к женщине, не то что тащить ее на закорках!»

Всю дорогу до монастыря провинившийся монах молча слушал суровую отповедь. Мысли его были далеко: он наслаждался теплым солнцем и пением птиц. Вернувшись в монастырь, «нарушитель» крепко уснул, но посреди ночи его разбудил второй монах.

– Как ты посмел нести женщину? – снова потребовал он ответа. – Кто-то другой мог бы прийти ей на помощь. Ты плохой монах.

– Какая женщина? – сонно спросил первый.
– Ты что, даже не помнишь? Женщина, которую ты перенес через речку.
– Ах, эта, – рассмеялся разбуженный. – Я только перенес ее через реку. Ты же тащил ее всю дорогу до монастыря.

Смысл прост. Если вы совершили ошибку или повели себя небезупречно, как самый обычный человек, лучше всего просто «оставить всё на берегу». Не тащите неприятную ношу, подобно разгневанному монаху, заиклившемуся на поступке товарища.

Сбросьте тяжкий груз и забудьте об этом.

Отказной список

У вас, вероятно, есть ежедневный список дел, полный задач, обязательств и намерений: в него вы вносите всё, что должны сделать или хотели бы осуществить. Возможно, в течение дня вы проверяете пункты списка один за другим, и это дарит вам чувство выполненного долга и удовлетворение. Быть может, вам нравится просматривать старые списки, поскольку то, что там написано черным по белому, явственно доказывает: вы не тратите время попусту, а движетесь к поставленным целям.

Список дел помогает вам оставаться организованной и эффективной. Это полезный инструмент, даже если иногда вы и просыпаетесь с таким чувством, словно этот список управляет всей вашей жизнью. Как будто вы всего лишь механизм, главная цель которого – удовлетворять требованиям списка.

По мере продвижения по службе этот список обычно становится длиннее, а ставки – выше. Безусловно, «рассказать председателю комитета по финансам о новом стратегическом плане» – задача принципиально другого уровня, чем «отчитаться о расходах на обед клиента». Но, поскольку ваш список расширяется, а дела становятся всё более неотложными, возможно, пришла пора задуматься о другом списке, в который войдет то, чего делать не надо. Туда может попасть всё, с чем вы рады были бы покончить, и задачи, от которых хотели бы отказаться, или те, которые стоило бы перепоручить. Определив, какие из дел съедают ваше время, заманивают вас в ловушку или сулят минимальное вознаграждение, вы заносите их в «отказной список», чтобы сказать им решительное «нет».

На своих семинарах для женщин-руководителей Салли Хелгесен говорит о том, как определить, что вы готовы взять на себя, а что выпустить из рук, выходя на следующий виток карьеры. То, что берете на себя, – список дел. То, что намерены выпустить из рук, – отказной список. Правильное распределение нагрузки требует осознанного внимания к тому, как вы подходите к своим обязанностям, выстраиваете отношения и собственное поведение, – в результате вы сможете решить, что действительно важно, а что – нет.

Если же вы просто продолжаете добавлять новые пункты в список дел, то, поднявшись на очередную ступеньку карьерной лестницы и расширив зону ответственности, быстро ощутите подавленность. «Хищническая разработка ресурсов» – а ваш ресурс не исключение – не позволяет работать устойчиво, энергично и с удовольствием. Кончится же это тем, что однажды вы проснетесь с мыслью: «Зачем вообще всё это нужно?»

В свой отказной лист вы можете внести серьезные пункты и мелочи, но наиболее эффективным список окажется в том случае, если будет отражать конкретные действия, а не отношения, стремления или сложные формы поведения. Это сделает его управляемым и предметным, а вам позволит в течение дня проверять намеченное. Вот некоторые примеры из числа тех, что женщины приводили на семинарах Салли.

- Я перестану хватать телефон, едва услышав звонок, – иначе я начинаю торопиться и не успеваю настроиться.

- Я не буду сразу отвечать «да» или «нет» на поступившее предложение, чтобы успеть подумать, насколько оно меня устраивает.
- Я перестану кивать головой, слушая собеседника, потому что, как я теперь знаю, это может быть воспринято как согласие или разрешение.
- Я оставлю попытки завоевать расположение коллеги только потому, что она обижается на меня.
- Я не стану сплетничать и не дам втянуть себя в разговоры, от которых может пострадать наше подразделение.
- Я откажусь от привычки начинать ответ на вопрос с «да, но», поскольку это всего лишь завуалированный способ противоречить другим.

Джери, консультант по проблемам коммуникаций из Денвера, так описывает семинар, на котором она выполнила это упражнение, ставшее поворотным моментом в ее карьере: «По мере того как мой бизнес расширялся, рос и список дел. Он рос изо дня в день, из недели в неделю, из года в год. Это стало угнетать: я чувствовала себя жертвой, создалось ощущение, что бизнес, которым я мечтала управлять, взялся управлять мной. Составив отказной список и возложив на себя ответственность за всё, с чем стоило расстаться, я смогла выбраться из засасывавшей меня трясины. Теперь я постоянно ишу, от чего бы еще следовало отказаться, будь то планирование дополнительных встреч с персоналом или обеспечение обедами всех, кто вместе с сыном занимается бейсболом. Если я решаю: то-то и то-то действительно неважно и не принесет в этот день реальной пользы, я просто говорю: „Извините, но это у меня в отказном списке“».

Привычка судить других

Если вы привыкли строго спрашивать с себя, возможно, так же строго вы судите других. В конце концов, коль скоро сами вы во всем стремитесь следовать самым высоким стандартам, вы и остальным спуску давать не будете, не правда ли?

На самом деле, если вы решили прекратить самобичевание, воспользовавшись методами, изложенными выше, возможно, и стремление выносить оценку вы захотите внести в свой отказной список. Ваша ноша станет куда легче, если, вместо того чтобы постоянно размышлять о чужом поведении, все суждения и осуждения вы «оставите на берегу».

Это может противоречить ценностям многих организаций, где люди (порой совершенно откровенно) не стесняются в средствах для достижения цели и потому с увлечением перечисляют неудачи коллег. Уму непостижимо, сколько тратится времени на муссирование чужих ошибок (и как при этом падает производительность), не говоря уже о том, какими стрессами оборачиваются реальные или воображаемые обиды.

Если подобное времяпрепровождение свойственно вам или вашей команде, вы можете выиграть просто от того, что откажетесь сплетничать и перемывать кости другим. Теперь, когда вы не сосредоточены на чужих промахах, ваше стремление изменить собственное поведение и привычки (те самые, из-за которых забуксовала ваша карьера) может получить новый импульс. Ведь отныне вы фокусируетесь на положительных сторонах и на том, что подконтрольно вам самой.

Сосредоточенность на собственном поведении помогает избежать еще одной ловушки, поджидающей тех, кто решил работать над собой: не стоит ждать, что другие будут сражены происходящими переменами. Этого, скорее всего, не произойдет по той простой причине, что людям своих дел хватает и они сосредоточены на себе. Так что вряд ли они примутся рассыпаться в комплиментах, когда вы избавитесь от привычки, которую «переросли», даже если привычка их и раздражала. А вам стоит обратить на это их внимание (возможно, используя

упреждающую связь или иную «рекламную технику») и двигаться дальше. Сосредоточьтесь на том, что можете изменить, – то есть прежде всего на самой себе.

В другую западню на пути перемен (ловушку снова расставит стремление выносить оценку) вы рискуете угодить, если не сумеете избавиться от подсознательных ожиданий того, что другие тоже начнут меняться, как и вы. Вряд ли такое возможно до тех пор, пока окружающие сами не решат как следует поработать над собой. Сомнительно, чтобы только от того, что вы меняетесь к лучшему, все вокруг тоже начали чудесным образом совершенствоваться. Так что не спрашивайте, почему коллега сидит на встрече воды в рот набрав, а потом переживает, что ее вклад в переговоры оказался недооцененным. Сейчас, возможно, вы и являетесь собой пример человека, умеющего отстаивать свои интересы, но еще несколько месяцев назад вели себя совсем как она.

Мышление в парадигме «или – или» часто оборачивается тем, что вы начинаете выносить слишком категоричные оценки другим, – равно как и тем, что становитесь чересчур самокритичны. Либо ваша команда сплошь фантастические люди, которые обожают вас, а дело всегда доводят до конца, либо – горстка посредственностей, которые неизбежно подведут. Если вы замечаете за собой подобные высказывания или мысли, стоит напомнить себе, что «или – или»-ожидания чреваты тем, что вы станете доверять не тому, кому следовало бы. Почему? Потому что такой подход застит глаза.

Задумавшись надо всем этим, вы, возможно, пожелаете отказаться и от критических замечаний в адрес коллег и начальников, которые «слишком в русле», а такими чаще всего являются мужчины. Да, ваш сотрудник буквально рукоплескал, когда на совещании босс предложил идею, которую неделю назад сам же назвал никчемной. Но вместо того, чтобы счесть парня лицемером, играющим в очередную корпоративную игру, почему бы не взглянуть на ситуацию иначе: он – трудяга, обеспечивающий семью, и делает то, что, по его мнению, нужно делать, чтобы не потерять место. Неудивительно, что его «нужно делать» включает и лесть боссу, падкому и на более грубый подхалимаж.

Стремление выносить оценку другим часто находит выражение во фразах: «Ждешь, что человек, достигший такого уровня, проявит большую предусмотрительность» или «Никогда бы не подумала, что управляющий партнер будет вести себя как последний болван».

Вопрос, который вы могли бы задать себе, когда подобные высказывания будут крутиться у вас на языке, прост: с чего бы это? Что именно в истории мира, в истории компаний указывает на то, что сильные начальники всегда люди добросердечные, вооруженные знаниями, относятся к другим с неизменным уважением и принимают верные решения?

Да, выдающиеся руководители пользуются огромным влиянием, и работать с такими людьми – большая удача. А еще – большая редкость. Так что бессмысленно ожидать: только потому, что кто-то занимает высокое положение, ему или ей следовало бы... (продолжите сами).

Проблема с оценочными суждениями заключается в том, что эта поведенческая привычка встает у вас на пути, заставляет терять время и мешает вам самой меняться к лучшему. А еще подобные оценки демонстрируют неприязнь к коллегам, которая обязательно проявится, даже если вы думаете, что ловко скрываете негативное мнение.

Привычка слишком строго судить себя или других не улучшит качество вашей жизни. И уж точно не сделает вас счастливее. Зато помешает выбраться из тупика, когда вы попытаетесь изменить поведение, чтобы стать еще прекраснее и раскрыть свои лучшие качества.

Глава 20

Помните о том, «что привело вас сюда»

Успешные женщины, как правило, весьма охотно самосовершенствуются (возможно, вы из их числа, раз читаете эту книгу). Одна из многих причин, почему обоим авторам нравится работать с такими женщинами над привычками и моделями поведения, состоит в том, что представительницы прекрасного пола редко занимают оборонительную позицию, когда им предлагают что-то в себе изменить. Напротив, они обычно всё внимательно выслушивают, а затем с интересом и энтузиазмом берутся за дело.

Яркий тому пример – рассказ Маршалла Голдсмита о работе с Фрэнсис Хессельбайн, приведенный в главе 1. Фрэнсис – одна из руководительниц мирового уровня, особенно восхищающих Маршалла. Почести, которые ей воздают, награды со всех точек Земли и связи, выстроенные в самых что ни на есть верхах, недвусмысленно дают понять: она – настоящий мастер в том, что касается отношений и лидерских навыков.

Тем не менее, когда Маршалл по просьбе Фрэнсис рассказал ей о результатах опроса по методу обратной связи «360 градусов», она тут же сфокусировалась на всем, что нужно улучшить. Никаких разговоров о том, какая она фантастическая, или о том, сколь выдающихся результатов достигла (именно эту реакцию склонны демонстрировать руководители-мужчины). Фрэнсис так рвалась совершенствовать свое поведение, что Маршалл понял: главный вызов этого тренинга – убедить клиентку быть менее самокритичной.

Вы можете разделять подобное стремление стать лучше. Если это так – важно иметь в виду, что «ограничительное поведение» всегда связано с вашими сильными сторонами. Ваши достоинства – то, «что привело вас сюда». Но они же способны помешать вам двигаться дальше, «прыгнуть выше головы». Тем не менее когда вы начнете работать над поведением, ограничивающим вас, то извлечете преимущества, сохраняя уважение к дарам, которые вы несете миру, и к своим достижениям.

Например, полезно признать, что:

Привычка № 1: нежелание заявлять о своих достижениях – коренится в подлинной скромности и готовности признавать достижения других.

Привычка № 2: расчет на то, что ваши усилия заметят и вознаградят, – связана, с одной стороны, с нежеланием заниматься саморекламой и становиться последней нахалкой, думающей только о том, как получше подать себя; а с другой – с вашими представлениями: раз вы замечаете вклад других в общее дело, то и ваш вклад будет (или должен быть) оценен.

Привычка № 3: переоценка профессиональной компетентности – коренится в здоровом уважении к широкому спектру навыков, которых требует ваша работа, и готовности сделать всё, чтобы ими овладеть.

Привычка № 4: выстраивание, но не использование отношений – прямое следствие убеждения: других следует ценить за то, что они собой представляют, а не за то, чем могут быть полезны вам.

Привычка № 5: неумение с первого дня заручиться поддержкой союзников – связана с убеждением: вы не должны обращаться к другим за помощью, пока не изучите вопрос и не определите параметры своей работы.

Привычка № 6: следование принципу «работа выше карьеры» – обусловлена желанием продемонстрировать лояльность и целеустремленность, равно как и с уверенностью в том, что жизнь надо проживать по принципу «всему свое время», а не делать ставку на будущее.

Привычка № 7: ловушка перфекционизма – определяется желанием не разочаровать других, в том числе (а возможно, в первую очередь) ваших родных, семью, наряду со стремлением сделать этот мир чуточку лучше.

Привычка № 8: болезненное стремление угодить – коренится в альтруистическом желании делать других счастливыми.

Привычка № 9: умаление своих заслуг – связана с осознанием чужих потребностей и стремлением показать другим, что вы цените их личность, знания и размышления.

Привычка № 10: излишняя эмоциональность, многословность и откровенность – определяется стремлением оставаться такой, какая вы есть, и общаться с другими, обмениваясь опытом.

Привычка № 11: «пережевывание» неудач – прямое следствие потребности всесторонне обдумывать то, что для вас действительно значимо: вы не просто скользите по поверхности собственной жизни.

Привычка № 12: склонность отвлекаться – коренится в способности понимать, что чувствуют другие, и умении замечать, что происходит вокруг, – это делает вас прозорливой и неравнодушной.

Всё это – характер. Он определяется рядом черт, как то: трудолюбие, добросовестность, забота о чувствах других людей, внимание к их вкладу в общее дело и нежелание втягиваться в конкурентную борьбу «всё завязано на мне», столь характерную для некоторых организаций.

И это здорово. Подобные качества – дар, который вы несете миру. И они, безусловно, поспособствовали вашему успеху. А поскольку какие-то составляющие этого успеха и дальше будут помогать вам делать компанию (да и мир в целом) чуточку лучше, вы не хотите, поднимаясь всё выше и расширяя сферу деятельности, терять эти преимущества.

Тем не менее, реализуя в полной мере свой потенциал, вам придется выйти из зоны комфорта, а вашим достоинствам – пройти проверку на прочность, и это тоже один из аспектов успеха. И поэтому, отдав должное навыкам, талантам, подходам и моделям поведения, которые «привели вас сюда», вы постараетесь выявить и преодолеть привычки, тормозящие дальнейшее продвижение к цели, – привычки, которые точно «не приведут туда», где вы хотите оказаться.

Мы, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, уверены: гораздо больше женщин могут – и должны – занимать высшие должности. Надеемся, что наши идеи помогут вам продвинуться на выбранном поприще или в своей компании, чтобы вы смогли и дальше менять этот мир к лучшему.

Благодарности

Мы, Маршалл Голдсмит и Салли Хелгесен, выражаем признательность:
друг другу – за долгую дружбу и совместную работу на протяжении 25 лет;
Майку Дулворту – за идею этой книги;
Джиму Ливайну – литературному агенту, в 30 секунд принявшему решение подписать с нами контракт;
Мауро Дипрета – поверившему в проект;
Мишель Хоури – нашему замечательному редактору;
звездным командам отделов продаж и маркетинга издательства Hachette;
Элизабет Бэйли – наставнице Салли;
Алану Малалли – человеку, которого Маршалл считает примером для подражания.

Об авторах

Салли Хелгесен без малого 30 лет считается одним из ведущих мировых специалистов в вопросах женского лидерства. Свою задачу как автор книг, лектор и консультант она всегда видела в том, чтобы помогать представительницам прекрасного пола осознавать и задействовать свои лучшие качества.

Бестселлер Салли «The Female Advantage: Women's Ways of Leadership» («Женское преимущество: особенности женского лидерства»), переиздающийся вот уже 28 лет, считается классикой литературы о стилях управленческой деятельности, которых придерживаются представительницы прекрасного пола. «Женское преимущество» – первое произведение, где основное внимание уделено тому, какой вклад женщины могут внести в работу организации, а не тому, что им нужно изменить в себе, чтобы адаптироваться к мужской сфере. Более раннюю работу Салли, «The Web of Inclusion: A New Architecture for Building Great Organizations» («Сеть вовлеченности: новая система построения великих организаций»), обозреватели The Wall Street Journal назвали одной из лучших книг о лидерстве. В своем новом произведении, «The Female Vision: Women's Real Power at Work» («Женский взгляд: что могут женщины на работе»), Хелгесен анализирует, как стратегические подходы женщин к управлению способны послужить организациям, а самим женщинам – помочь в карьере.

Салли разрабатывает и реализует программы лидерства для корпораций, партнерских фирм, университетов и ассоциаций по всему миру. Она консультировала ООН по вопросу формирования представительств с равными условиями и возможностями в Африке и Азии, проводила семинары в Гарвардской высшей школе педагогических наук и Колледже Смит [Колледже Софии Смит], работает редактором в журнале Strategy + Business. Живет в Чатэме, Нью-Йорк.

Маршалл Голдсмит – специалист мирового уровня, помогающий успешным руководителям добиваться устойчивых положительных изменений в моделях поведения. Голдсмит единственный из наставников руководителей (коуч) дважды признан самым влиятельным идеологом лидерства (World's Most Influential Leadership Thinker) по версии составителей рейтинга Thinkers50. Неоднократно удостоивался звания лучшего в мире бизнес-тренера. В 2017 году Маршалл стал первым лауреатом премии Leadership in the Field of Coaching Award Института коучинга в Гарварде.

После выхода книг «Triggers» («Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер») и «What Got You Here Won't Get You There» («Прыгни выше головы!»), включенных Amazon.com в сотню лучших изданий о лидерстве и успехе, The New York Times назвала Маршалла Голдсмита самым продаваемым автором. Его книги переведены на 32 языка, в общей сложности было продано более двух миллионов экземпляров.

Голдсмит – один из немногих специалистов, которых приглашали в качестве консультанта к 150 с лишним руководителям и командам управленцев ведущих компаний.

Живет в Ранчо-Санта-Фе, штат Калифорния, и в Нью-Йорке.