

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

**Салли Хелгесен
Маршалл Голдсмит**

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

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36129824

*Ты способна на большее. 12 привычек, которые мешают женщинам
сделать карьеру:
ISBN 978-5-6040010-0-4*

Аннотация

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.

Содержание

Часть I	7
Глава 1	7
Глава 2	20
Что для вас успех	23
Проблема пробуксовки	27
Поведенческие привычки	34
Автопилот	36
Конец ознакомительного фрагмента.	38

**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. Изда-
тельство «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

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.

Сотрапу, 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 лег-

ко 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.

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.

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

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 независи-

мо 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 се-

ти» – 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.

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 организации, 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 «Жен-

ское 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 вхо-

дил 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 зара-

ботал 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, ра-

но 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 демонстриро-

вал 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 незащищенностью 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 меша-

ет 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 бóльшую 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 формирова-

лась «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 жен-

щины 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 психоло-

ги 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 руководи-

лей – 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 луч-

шими 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 забук-

совала, 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 пра-

ва (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 основ-

ном ей предстоит встречаться с рядовыми работниками для выяснения административных вопросов, а она-то грезила 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 препят-

ствовала 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.