

Вера Блашенкова, Надежда Макатрова

# КАК УПРАВЛЯТЬ ЖЕНЩИНАМИ

Практическое руководство для менеджеров

Женские эффекты

Команда ударниц

Идеальный начальник

**226** примеров



Вера Блащенко

**Как управлять женщинами.  
Практическое руководство  
для менеджеров**

«ЛитРес: Самиздат»

2008

**Блашенко́ва В.**

Как управлять женщинами. Практическое руководство для менеджеров / В. Блашенко́ва — «ЛитРес: Самиздат», 2008

ISBN 978-5-532-98559-9

Книга «Как управлять женщинами» – это справочник руководителя по тем проблемам и задачам, которые могут возникать в повседневной работе при управлении сотрудницами. Но самое главное – это сборник практических советов и приемов, дающий читателю ответ на вопрос: «Как все-таки работать с женщинами?». Книга содержит 226 практических примеров, заставляющих подчас по-новому взглянуть на происходящее вокруг, иногда вспомнить себя или просто улыбнуться. Книга предназначена для практиков: для тех, кто каждый день встречается лицом к лицу с таким удивительным явлением как женский коллектив...

ISBN 978-5-532-98559-9

© Блашенко́ва В., 2008  
© ЛитРес: Самиздат, 2008

## Содержание

Информация об авторах книги	5
Предисловие	7
Благодарности	8
Термины и определения	10
Глава 1. Как подбирать сотрудниц себе на радость	11
Глава 2. Вступление в гарем: как примирить старожилов и новичков и помочь новой сотруднице влиться в работу	23
Глава 3. Как поставить женщине задачу, чтобы она ее правильно поняла. Способы устранения домыслов и неверных интерпретаций	31
Глава 4. Рабочий процесс по-женски: в чем плюсы и минусы женского подхода к работе	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# **Вера Блашенкова, Надежда Макастрова**

## **Как управлять женщинами. Практическое руководство для менеджеров**

### **Информация об авторах книги**

Признаемся честно: наша основная деятельность не связана с управлением женскими коллективами... И в то же время эта тема чрезвычайно увлекла нас. Во-первых, у нас женский коллектив, и нам очень нравится сотрудничать с женщинами-управленцами, юристами, дизайнерами, журналистами, референтами и особенно – с женщинами-заместителями руководителей мужчин («замшами»). Во-вторых, большинство оперативных вопросов нам удавалось решать с женщинами, минуя стратегов – мужчин. На проектах мы обращались к Клиентам-мужчинам с просьбой назначить ответственной по проекту заместителя-женщину или просто организованную женщину. В-третьих, мы считаем эту тему перспективной именно для России.

- Демографический кризис и недостаток рабочих рук приводит к более активному вовлечению женщин в рабочий процесс.

- С развитием сферы услуг традиционно женские качества (уступчивость, гибкость, ориентация на собеседника, партнера) превращаются теперь в необходимые профессиональные навыки, и их важно использовать и развивать.

- У женщин появляется все больше свободного времени, а значит, возможностей для самореализации в каком-то деле (спасибо бытовой технике и электронике).

Иначе говоря, вопросы понимания женщин и женского поведения крайне актуальны.



**Вера Блашенкова** (г. Москва) – политтехнолог, политконсультант, автор проекта POLITSECRETS. Опыт работы в 50+ регионах России и странах СНГ (Украина, Казахстан,

Кыргызская Республика и др.). Автор книг «Будь избранным! Планировщик избирательной кампании», «Бренд территории: создание и продвижение. Как это делается в России», автор серии статей по политическим технологиям, инвестиционной привлекательности и брендингу территорий. Автор и ведущий семинаров и тренингов по выборам, продвижению территорий.

Образование: философский факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, отделение «Политологии», кандидат политических наук.

Контакт: [info@politsecrets.ru](mailto:info@politsecrets.ru)



**Надежда Макатрова** (г. Москва) – директор консалтинговой компании «Конкретика». Эксперт в области маркетинга и брендинга территорий на туристическом рынке России. Автор более 30 статей по вопросам маркетинга и управления, а также двух монографий по развитию туризма в России. 15-летний опыт руководства маркетинговыми проектами в российских и иностранных компаниях.

Образование: экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, магистратура по программе МВА.

Контакт: [Nm@concretica.ru](mailto:Nm@concretica.ru)

## Предисловие

*«Женщина любит, чтобы ее понимали не как женщину, а как человека женского пола».*

**В. С. Ключевский**

Книги по женской психологии, которые на сегодняшний день в книжных магазинах исчисляются не штуками, а целыми полками или даже стеллажами, как правило, делятся на две группы:

- Советы мужчинам: про женскую логику, коварство и любовные дела;
- Советы женщинам: про стерв, карьеру для женщин и семейное счастье.

Наша книга О ДРУГОМ.

Она не столько о психологии, сколько об управлении, и ориентирована, в первую очередь, на руководителей. Книга о том, как день за днем, месяц за месяцем и год за годом работать с женщинами, добываясь от них необходимых производственных результатов, но сохранять при этом нормальные человеческие отношения и здоровую нервную систему.

Заметим, что вопросы психопатологии в книге не рассматриваются, а руководителям или сотрудникам, столкнувшимся с клиническими случаями, лучше обратиться к работам Альберта Эллиса и В. Д. Менделевича. В нашей книге речь пойдет о психически здоровых, вменяемых женщинах и мужчинах.

Перед Вами не мемуары, не фантазии и не пересказ научных трудов отечественных и зарубежных ученых. «Женские эффекты», с которыми Вы познакомитесь на страницах данной книги, а также представленные рекомендации – это практический опыт десятков руководителей российских компаний и организаций. Этот опыт нам удалось получить в ходе специального исследования, начатого в апреле 2007 года и продолжающегося и по сей день. На момент подготовки книги в нем приняли участие свыше 200 человек, в числе которых руководители разных рангов, рядовые сотрудницы, поделившиеся яркими примерами из жизни дамского коллектива, а также эксперты из смежных областей: спорта, искусства.

Книга «Как управлять женщинами» – это своего рода справочник руководителя, путеводитель по тем проблемам и задачам, которые могут возникать в повседневной работе при управлении сотрудницами. Книгу необязательно читать всю и сразу, можно воспользоваться отдельными главами для получения совета в конкретной ситуации.

Книга вышла в свет в 2008 году, в электронном виде издается впервые.

Желаем Вам полезного чтения и успехов в управлении Вашими сотрудницами!

*С уважением,*

*Вера Блашенко и Надежда Макастрова*

## Благодарности

Эта книга никогда бы не появилась на свет, если бы не **Игорь Леонардович Викентьев**, директор консалтинговой компании «ТРИЗ-ШАНС». Именно он подарил нам идею изучения проблем в управлении женскими коллективами и вдохновил на проведение исследования. Он также оказал неоценимую методическую и редакторскую помощь при подготовке текста, и если бы это была не книга, а диплом или диссертация, то следовало бы указать: «Научный руководитель – Игорь Леонардович Викентьев». Авторы выражают огромную признательность **Ворламовой Наталии Сергеевне**, подготовившей иллюстрации, а также всем участникам исследования, за откровенные ответы и комментарии, профессиональные советы и замечания, и увлекательные истории из жизни. Все это послужило основой для нашей книги.

Мы благодарим:

Аветисова М. М., заместителя генерального директора группы компаний «Терн», Аринину Г. С., депутата Совета депутатов Люберецкого муниципального района Московской области, Березовскую Н. В., руководителя учебного центра Агентства правовой информации «Воробьевы горы», Бехчанова Ю. В., директора по рекламе и маркетингу ООО «Оптпром», Брюханову А., свободно практикующего тренера (г. Нижний Новгород), Булыкину Л. С., к.п.н., доцента, заведующую кафедрой Теории и методики волейбола, Власову В. И., доцента кафедры Теории и методики гандбола, члена женской сборной СССР по гандболу, Володину Н. Г., депутата муниципального Собрания депутатов района «Северное Медведково», г. Москва, Варфоломееву М. И., научного сотрудника отделения иммунологии патологии ГНЦ Института Иммунологии ФМБА России, Воскресенскую Е. В., психолога и консультанта (г. Казань), Гаврину Л. В., члена Союза Журналистов России, члена Международной Конфедерации журналистов, Гаджиеву А. О., советника президента Московской торгово-промышленной палаты, Геремес О., заместителя директора тренинговой компании «Вектор развития» (г. Екатеринбург), Дейкун Я. И., директора ГОУ СОШ № 274 (г. Москва), Дуленкова А. Н., главного редактора газеты «Одинцовский курьер», Емельянцева Ю. В., директора по персоналу ООО «Алеф Трейд», Еремину Н., директора тренингово-консалтинговой компании «Персональное решение» (г. Тула), Жигарева С. А., депутата Московской областной Думы, председателя регионального отделения партии «Справедливая Россия» в Московской области, Заседателю И. В., генерального директора ООО «Центр социально-юридической защиты», Зубкова П. В., генерального директора ООО «Стрела», Имшинецкую И., автора и ведущего тренингов (г. Пермь), Каныгина А. В., генерального директора ООО «Новые технологии», Керселяна С. А., руководителя «Торговой компании «Веста – СА», Киселева Н. Г., руководителя группы по работе с клиентами ЗАО «ИМХО Ви-Ай», Коваленко В., тренинг-менеджера (г. Выборг), Коршунова В., генерального директора Кадрового агентства «NextТор», Лантрантова В. А., заместителя руководителя исполкома партии «Единая Россия» СВАО г. Москвы, Левчук Т. К., ветерана труда, в прошлом инженера-конструктора, педагога, методиста, Левчука С. В., директора по производству ФГУП ОКБ «Гидропресс» (г. Подольск), Ляхову Ю. А., управляющего партнера компании Action Space Training Group (г. Москва), Макастрову Н. Н., учителя ГОУ СОШ № 1 (г. Ногинск), Мурашову Е. А., менеджера по персоналу компании «Голден Телеком», Назаренко А. В., генерального директора Агентства правовой информации «Воробьевы горы», Новичкова В. А., директора ООО «СТК-Консалтинг», Окуневу Е. В., генерального директора Центра Современного Пенсионного Образования, Орехову П., руководителя управления по связям с общественностью ОАО «Северянин» (г. Москва), Рачкову С., директора Центра Оценки и Развития персонала «StopКадр. info» (г. Нижний Новгород), Саврасенкову О. В., генерального директора ООО «Century 21 Серебряный Век», Сахарову М. В., д.п.н., профессора, заве-



дующую кафедру Теории и методики гандбола, Соколова А. Б., редактора информационного портала TREKO.RU, Соколову Е. И., заведующую учебной частью ГОУ СОШ № 283 г. Москва, Стасову Е., заместителя генерального директора ЦПК «Открытый портал», Чижевского А. А., помощника депутата ГД СФ РФ, Шарикова И. А., члена Правления НП «Наш город» г. Щелково, Шляпина Д. Е., руководителя рекламно-информационного управления МГУС, Юдину Л., генерального директора ООО «Дом книги» Медведково», г. Москва, а также Белых Т. В., Васильеву А. А., Вахрушеву Г. Н., Войтович Е., Зыбковец К. М., Кондратьеву И., Корсакову Ю. В., Кривенко В., Крючкову О. В., Летецкую Е. С., Марьямова С. Э., Морозову С. В., Смирнову А. В., Тимохину А., и всех участников бизнес-семинара «Управление женским коллективом» **и всех экспертов, пожелавших остаться неизвестными.**

## Термины и определения

**«Женский эффект» (авторский термин)** – комбинация психофизиологических свойств и их проявлений, в большей степени свойственная женщинам. Женские эффекты проявляются, как правило, в женских или преимущественно женских коллективах (по предварительным данным, в коллективах, где свыше 65 % – женщины), в т. ч. в малых группах. Проявление «женских эффектов» встречается чаще в женских коллективах, но это не означает, что данные эффекты вообще не встречаются в мужских коллективах.

- «Женские эффекты» чаще проявляются в ситуациях нестабильности, неопределенности, кризиса, опасности. Они особенно заметны в тех компаниях, где существуют проблемы, связанные с выстраиванием бизнес-процессов.

- «Женские эффекты» чаще встречаются в компаниях, сфера деятельности которых связана с традиционно женскими функциями, прежде всего налаживанием коммуникаций. Тем не менее, пока достоверно не выявлена взаимосвязь между сферой деятельности сотрудников и проявлением «женских эффектов».

- Некоторые «женские эффекты» чаще встречаются в компаниях, руководители которых придерживаются традиционных ценностей (в т. ч. убеждений относительно подчиненного положения женщины в семье и т. п.).

- «Женские эффекты» значительно реже встречаются в западных компаниях или в компаниях, использующих западные корпоративные стандарты, поддерживающие и развивающие равенство между мужчинами и женщинами. Хотя, по некоторым оценкам, такие стандарты ведут к распространению «женских эффектов» среди руководителей-мужчин, которым все чаще приходится концентрироваться на выстраивании отношений.

Описание женских эффектов НЕ включает в себя психоанализ и изучение детских психотравм сотрудниц.

**«Женское свойство»** – психофизиологические особенности, В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ свойственные женщинам, чем мужчинам или ЧАЩЕ встречающиеся у женщин. Женские свойства проявляются по-разному в одних и тех же коллективах, в большей степени это зависит от контекста. Проявление свойств – качества, характеризующие женские свойства в том или ином контексте и изменяющиеся в зависимости от изменения контекста.

## Глава 1. Как подбирать сотрудниц себе на радость

*«У женщин есть необыкновенная способность порождать иллюзии, быть не такими, каковы они на самом деле»*

**Н. А. Бердяев**

Наверняка каждый руководитель хотя бы раз в своей жизни размышлял в стиле: «Эх, если бы мне толковых сотрудников, да которые бы понимали с полуслова, работали бы в полную силу и выполняли все поручения с первого раза. А еще не спорили бы, изображая непризнанных гениев, и не требовали то и дело повышения зарплаты! Вот мы бы тогда развернулись ого-го! А тут эти ...»



«Эти» – это подчиненные, которые, будучи мужского пола, обычно являют собой балбесов, лодырей и проходимцев, но, несмотря на негативную оценку, все-таки остаются людьми. А вот для характеристики подчиненных-женщин чаще используются образы из животного мира (особенно домашние птицы и серые грызуны), а также сказочные персонажи, обитающие в лесах и болотах. Почему? Затрудняемся сказать. Можно лишь предположить, что представители фауны своеобразно понимают человеческий язык и так же своеобразно выражают собственные мысли и желания. Что же касается героинь сказок, то, видимо, подразумевается удивительное постоянство и самозабвение, с которым отрицательные персонажи пакостят положительным. Причем без явной цели, а просто потому, что у них такая роль.

Да, ангелов мало, и их на всех не хватает, также как и хороших начальников. Но речь не об этом. Нередко руководители сами набирают себе команду, и их собственный выбор оборачивается впоследствии горьким разочарованием. Причин этому несколько и первая из них – ошибки в подборе сотрудниц.

Найти подходящего специалиста – большая удача, и не только из-за демографической ситуации в нашей стране. Просто разглядеть в незнакомом человеке его суть удастся далеко не всем, к тому же соискатели становятся все более подкованными в плане саморекламы. Да,

существует множество тестов и методик, создаются assessment-центры, помогающие выявить потенциал и тип личности кандидата. Но есть еще такие вещи как лень, недовольство окружающими, эгоизм, интриганство и т. д., которые тестами не выявляются, а головной боли начальнику добавляют больше, чем отсутствие знаний в специфической области. Как сказал владелец и генеральный директор одной крупной российской ИТ-компании, как ни проверяй и какие вопросы ни задавай человеку, все равно получаешь кота в мешке...

Данное утверждение справедливо, но лишь наполовину. Справедливо, поскольку тесты и проверочные задания не дают никакой гарантии, что превосходный по всем показателям соискатель будет в будущем, не жалея себя, трудиться на благо компании. А не согласимся мы по той причине, что вдумчивый подход ко всей цепочке поиска/отбора сотрудников повышает шансы на успех, отсекая неадекватных, слишком одаренных и тех, чье главное умение – надувать щеки.

Думаем, Вы согласитесь, что половина успеха в поиске сотрудников – это корректно составленные требования к кандидату, не избыточные и не надуманные, чтобы не пришлось потом ломать голову над тем, чем занять «звезду» с двумя дипломами и тремя иностранными языками, или как запретить сотруднице с блестящими коммуникативными навыками целыми днями болтать по телефону.

*Генеральный директор торговой компании директору по персоналу о вакансии секретаря (дословно): «Найдите мне что-нибудь молодое и прекрасное, лет 18-ти...»*

Мы опустим рассуждения на тему составления такого перечня – этому посвящено множество книг, статей и бизнес-семинаров – и будем исходить из того, что подобный перечень у работодателя есть, и руководитель четко понимает, какой человек нужен компании и почему. Что же входит в оставшиеся 50 % успеха при найме?

- Во-первых, проверка кандидата на соответствие требованиям компании.
- Во-вторых, максимально точное донесение до кандидата содержания будущей работы.
- В-третьих, достижение договоренности о взаимовыгодных условиях.

Рассмотрим эти три этапа по порядку.

### **«Ах, какая женщина, какая женщина! Мне б такую!»**

Все мы прекрасно знаем, что соискатели стремятся представить себя в наиболее выгодном свете. Это касается и мужчин, и женщин. В чем же тогда отличие, спросите вы? Отличие в стиле самопрезентации и в воздействии на рекрутера. Мужчины чаще всего следуют принципу «сам не похвалишь – никто не похвалит», не стесняясь в описании собственных подвигов. Для них характерна позиция «смотрите, Я какой!» Они в большей степени склонны гнуть свою заранее выбранную линию, пренебрегая вопросами и реакцией рекрутеров. В итоге рекрутер оказывается внешним наблюдателем, сохраняя контроль над ситуацией.

Женщины ведут себя более изобретательно и вовлекают рекрутера в процесс презентации. Как? Встречными вопросами, уточнениями, просьбами дать совет, поделиться опытом и т. д. Женская позиция – «давайте дружить, давайте вместе посмотрим, как решить вопрос с вакансией».

В результате рекрутер превращается из стороннего наблюдателя в соучастника, и его оценка вследствие такой перемены утрачивает свою беспристрастность. Помните, как у Дэйла Карнеги: проявите искренний интерес к собеседнику (= рекрутеру), и он проникнется к Вам симпатией. Женщины этим успешно пользуются.

**ПРИМЕР 1.** Л. З., консультант крупного московского кадрового агентства: «Видно, что девушки и женщины, приходящие к нам, как правило, тщательно готовятся к интервью, собирают информацию и стараются продать себя максимально дорого. Они открыты в разговоре и отвечают структурированно и подробно. Мужчины нередко демонстрируют безразличие к рекрутеру, менее разговорчивы, из них приходится буквально клещами вытягивать информацию, точных цифр и деталей не дают. Может быть, это специфика собеседования в кадровом агентстве».

Какие конкретно особенности женского поведения имеют место при приеме на работу, и как рекрутеру себя вести, чтобы не ошибиться в оценках? Рассмотрим наиболее характерные женские эффекты.

**Эффект обаяшки.** Когда женщина приходит на собеседование, ей недостаточно просто продемонстрировать свои знания и навыки. Для нее важно непременно понравиться собеседнику. Причем не имеет значения, мужчина перед ней или женщина. Самое удивительное, что дамы стремятся очаровать рекрутера даже тогда, когда вакансии не имеет для них особой значимости. Мотив простой, родом из детства – раз меня оценивают, значит, надо понравиться. Для этого в арсенале женщин имеются:

- приветливая улыбка,
- мягкий голос,
- серьезный взгляд, наполненный интересом и восхищением,
- комплименты в адрес компании, самого рекрутера, кабинета и т. п.,
- наивная откровенность и нотки волнения в ответах.

Попав под действие этих чар, рекрутер, как правило, начинает искать подтверждения своему позитивному впечатлению, задавая соответствующие вопросы и избегая неприятных моментов. Ему неловко перепроверять информацию, давать задачки – вроде бы и так открытый разговор получился.

**ПРИМЕР 2.** В. С., начальник аналитического отдела: «Приходит девочка, глазки умные, грамотная речь, отвечает на вопросы уверенно и без хвастовства. Видно, что человек порядочный. Даже как-то неловко давать проверочные тесты. Пару раз из-за этого накололся – ничего не смыслили в работе, одну пришлось всему учить, а вторую уволили».

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Утвердить строгую процедуру отбора для всех кандидатов, без опускания отдельных шагов и заданий. Особенно это касается небольших и средних компаний, где процесс оценки кандидатов не формализован, и решение отдается на откуп непосредственному руководителю. А он, в свою очередь, из-за спешки или аврала ограничивается краткой беседой и общим впечатлением или поручает кому-то из своих коллег или даже подчиненных «посмотреть кандидата». После рапорта коллеги «Вроде нормальная» соискателю делают предложение. Не исключено, что спустя некоторое время менеджеры по персоналу и коллеги-помощники услышат в свой адрес: «Кого Вы мне подсунули?» Урезание процедуры отбора также наблюдается в ситуации, когда долго не удается закрыть вакансию, а проект «горит».

2. Использовать тесты и проверочные задания «через бумагу». Здесь речь идет не о тестах на интеллект или всяких психологических премудростях. Мы говорим о выполнении соискателем заданий из его профессиональной области. Причем выполнить эти задания необходимо письменно. Обаятельная дама после собеседования уйдет, а ход ее мыслей и знания останутся

на бумаге. Можно использовать «домашние задания» для тех соискателей, которые спешат. Разумеется, задания должны быть небольшими, чтобы не создавалось впечатление, будто работодатель таким образом использует бесплатную рабочую силу.

3. Выработать четкие критерии оценки, баллы. Это касается не только тестов, но и опыта работы, образования, специальных навыков и черт характера. Четкая шкала приоритетов и весовые коэффициенты помогают избежать «западания» на какую-то отдельную характеристику кандидата.

**ПРИМЕР 3.** Руководитель подразделения одной из компаний «большой четверки» так объяснил свой выбор в пользу претендентки на позицию младшего консультанта: «Может быть, ей и не хватает знаний, но у нее английский с чудесным ирландским акцентом!»

**Эффект хамелеона.** Второй эффект, о котором следует помнить руководителю, это умение женщин подстраивается под собеседника, и, как выражаются специалисты по НЛП, «отзеркаливать» его поведение. Некоторые мужчины тоже владеют данным умением, особенно психологи и актеры, но для женщин смена образов – это норма, повседневный стиль жизни. Вероятно, в основе лежит природная адаптивность: женщинам приходится подстраиваться под более сильных по своей природе мужчин.

На собеседовании эффект хамелеона проявляется в том, что женщина, улавливая малейшие оттенки в интонации собеседника, в выражении лица и глаз, в формулировке вопросов, умело корректирует ответы и «выдает» необходимую реакцию. И рекрутер верит.

**ПРИМЕР 4.** Ю. Е., директор по персоналу торговой компании: «На мой взгляд, у женщин преобладает социально одобряемое поведение на встречах, с попытками не показать себя, а подойти, подстроиться. Здесь и заигрывание с рекрутером, и попытки «втереться в доверие». Не всегда, конечно, но бывает».

## ЧТО ДЕЛАТЬ

Главное правило – лишить даму объекта для копирования. Для этого используйте:

1. Интервью с участием сразу нескольких представителей работодателя (при невозможности копировать одновременно 3–4 человек женщина выбирает наиболее комфортный для себя стиль поведения).

2. Открытые вопросы, формулировки которых не содержат намека на правильные ответы. Например, вопросы о конкретных действиях в трудных рабочих ситуациях: «Как бы Вы поступили, если...?», «Что для Вас самое трудное в выполнении ...?», «Как бы Вы выстраивали работу на участке ... и почему?».

3. Письменные ответы и задания, демонстрацию навыков в деле.

### Эффект заговаривания зубов.

*Анекдот в тему:*

*– В чём преимущество мобильного телефона?*

*– Продолжительность женского разговора ограничена разрядкой батареек.*

Большинство специалистов по подбору кадров подтвердит: собеседования с женщинами длятся, как правило, больше, чем с соискателями-мужчинами. Как выразилась опытная сотрудница отдела по работе с персоналом, «женщина, когда понимает, что никто не будет ее «мочить», расслабляется и начинает щебетать».

Однако нас интересует не столько длительность беседы с потенциальной сотрудницей, сколько ее содержательность. И здесь рекрутеру нужно быть внимательным, поскольку женщины, с одной стороны, умеют очень красиво рассказать о своих достоинствах, а с другой – ловко перевести разговор с неприятного вопроса на другую тему. Ответ на один вопрос подменяется другим, используются повторения, лирические отступления. В результате мы действительно получаем много информации о потенциальной сотруднице, но не той, которая нам нужна.

**ПРИМЕР 5.** Т. Д., руководитель отдела рекламы: «Искали секретаря, месяца полтора не могли подобрать человека. Очередная девушка формально обладала необходимым образованием и опытом и показалась нам вполне адекватной и приятной в общении. Полтора часа пролетели, как 15 минут, и за интересным разговором мы забыли дать ей задание по английскому языку (маленький кусочек текста на перевод). Хотели выслать по почте, но закрутились с делами. Приняв девушку на работу, получили себе в команду редкостную болтушку, а переводы за ней приходилось переделывать процентов на 70».

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Составлять для себя письменный перечень вопросов для собеседования, который держать под рукой и контролировать по нему ход разговора.
2. Запрашивать портфолио, рекомендации с предыдущих мест работы.
3. Просить детально описывать (лучше письменно) этапы выполнения работы, образцы отчетов и планов, использовать проверочные задания.
4. Просить рассказать о неудачах и недостатках.
5. Уточнять ответы с помощью фраз: «лично Вы сделали», «лично Ваша заслуга», «Ваш персональный вклад» и т. д.

Мы рассмотрели ситуации, в которых внешнее поведение женщин может ввести нас в заблуждение, как говорится, не все то золото, что блестит... Но бывает и наоборот, когда рекрутер недооценивает способности той или иной женщины, а у нее, в свою очередь, нет возможности его переубедить. Давайте посмотрим, что мешает разглядеть в Золушке будущую принцессу.

**Эффект логического зависания.** Этот эффект, как следует из его названия, проявляется в неспособности неглупых женщин сходу решить задачку на логику. Как правило, женщины «зависают» если описываемая область для них незнакома или дана задача на абстрактное мышление, например: сколько весит самолет? Конечно, если мы берем на работу аналитика, неспособность выстроить логическую цепочку станет тормозом в будущей работе. Если же анализ – это не основная, а вспомогательная функция, например, для продавца или специалиста по рекламе, то строгость рекрутера в оценке логики соискателя не всегда оправдывает себя. Здесь важно отделить реальное отсутствие аналитических способностей от так называемого мысленного ступора.

**ПРИМЕР 6.** На вопрос о том, как прошло собеседование, очень часто можно услышать от женщин примерно следующее: «Ужасно. Не знаю, что на меня нашло, но я не смогла нормально ответить на два вопроса по работе – какую-то чушь несла. Зато, выйдя на улицу, сразу все вспомнила и сообразила, как нужно было отвечать. Почему сразу не додумалась?»

Возможно, виной всему повышенная эмоциональность и впечатлительность. Масла в огонь подливает сверлящий взгляд рекрутера (а иногда и нескольких рекрутеров), парализующий мыслительную деятельность. Как уменьшить психологическое давление, если, конечно, перед нами не стоит задача проведения стрессового интервью?

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Во-первых, демонстрировать доброжелательность по отношению к женщине-соискателю: улыбкой, интонацией в голосе, уважительным обращением (не как к школьнице на экзамене, а как к профессионалу).

2. Во-вторых, дать задание в письменном виде, чтобы женщина могла его несколько раз внимательно перечитать и уточнить детали.

3. В-третьих, если задание требует времени на обдумывание, желательно оставить соискателя наедине, а не стоять над душой с хитрой ухмылкой.

Также женщинам помогают сосредоточиться и прийти в себя:

- Схемы и графики, иллюстрирующие задачу;
- Перевод задачи на бытовой уровень, где объекты знакомы и понятны.

И еще, получив от женщины странный, по вашему мнению, ответ, не спешите приклеить ей ярлык «полного нуля» и отправить восвояси. Сперва поинтересуйтесь предпосылками, которые лежат в основе ее ответов. «Странности» могут быть вызваны неправильным пониманием вопроса или уникальным профессиональным опытом.

*«Последовательность – последнее прибежище людей, лишенных воображения».*

*О. Уайльд*

**Эффект привычного маршрута.** Это еще один эффект, встречающийся при решении соискателем задач. Он близок к эффекту логического зависания, но имеет место в тех случаях, когда от женщины требуется предложить новый способ или подход к выполнению стандартных операций. Вероятность получения революционных идей от женщины намного меньше, чем от мужчины (эту тему много исследовал **Виген Геодокян**). Однако это не значит, что женщины не способны мыслить самостоятельно...

Дело все в том, что дамы в нашей стране традиционно играли роль исполнителей, а не генераторов идей, изобретения не их стезя, плюс природный женский консерватизм. Поэтому если женщина годами решала ту или иную задачу строго определенным образом, ей трудно будет сходу на собеседовании придумать новый способ решения задачи.

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. У хорошего специалиста, как правило, есть идеи по усовершенствованию рабочего процесса, которые ему пока не довелось воплотить в жизнь. Вот об этих доработках, рацпредложениях и следует спрашивать;

2. Давать задачу из смежной области, понятной соискателю, но где еще не выработался шаблон мышления.

*Анекдот в тему*

*А: Лиля с Катей поставили на печать 100 пустых страниц. Угадай зачем?*

*М: Им нужна была чистая бумага!!! Угадал?*



*К: Нет.*

*М: А может, они хотели почистить принтер?*

*К: Нет.*

*М: Ну, тогда не знаю...*

*К: Им нужно было отсчитать 100 листов – лень руками считать. И кто из нас блондинки после этого?*

И еще один эффект, который иногда мешает женщинам проявить себя во всей красе – это **Эффект тихони**. Мы здесь не имеем в виду природную застенчивость, которая встречается как у мужчин, так и у женщин. Речь идет о ситуациях, когда активные и энергичные женщины вдруг становятся молчаливыми и незаметными. Как правило, это случается при агрессивных интервью и во время групповых собеседований.

**ПРИМЕР 7.** Е. А., директор по маркетингу: «Однажды мне довелось участвовать в собеседовании в роли соискателя, где моими собеседниками были четверо (!) руководителей-мужчин. Причем обстановка выглядела так: я сидела на стуле практически в центре комнаты, двое мужчин располагались передо мной, один – сбоку и один – почти за моей спиной. Этаким допрос. Причем они задавали вопросы одновременно, не слушая друг друга, и мне приходилось крутиться на своем стуле, отвечая то одному, то другому. Ощущение очень неприятное. Я так растерялась, что не смогла собраться и внятно себя представить. Вместо того, чтобы как-то упорядочить разговор, я, как пятиклассница что-то лепетала в ответ на сыпавшиеся вопросы. Хуже не бывает».

Замечено, что если речь идет о некоем состязании с мужчинами, большинство женщин автоматически пропускают вперед мужчин, не пытаются перекричать или перебивать. В то же время мужчины склонны перебивать женщин, и дамы замолкают, даже если не успели сказать главного. Это характерно именно для групповых собеседований, где сразу несколько соискателей обсуждают тот или иной вопрос, и где важно выделиться на общем фоне. Пока мужчины с жаром спорят друг с другом, женщины отмалчиваются или, в крайнем случае, обмениваются отдельными репликами между собой. На рабочих совещаниях ситуация иная: здесь роли разделены, есть регламент, и женщины проявляют свою активность, нередко вступая в перепалки с мужчинами.

**ПРИМЕР 8.** «Мужчина женщину видит, но не слышит. До определенного момента. Никогда **не лезь со своим предложением, пока для них актуальны другие**. Дождись, когда зайдут в тупик.

Мы организовывали СПС. Сформировалась веселая тройка: Кириенко, Немцов, Хакамада. Когда Сергей Кириенко был премьером, я, будучи министром, так и не смогла попасть к нему на прием точно так же, как к Черномырдину. Скоропостижное соединение – это не команда. Команда – это когда сначала сработались, потом вместе пошли. Притерлись, стали единомышленниками, пошли. Немцов Кириенко знал давно, с Нижнего Новгорода. Я – нет. На общих интервью мы были точно пассажиры в маршрутке: сидим рядом, но порознь, каждый сам по себе. Друг на друга не смотрим, друг на друга не ссылаемся, друг на дружку не киваем. С этим нужно было что-то делать.

Наняли психологов, сняли на неделю пансионат. Немцов, Кириенко, Хакамада и орда специалистов. Трое суток они нас склеивали. На четвертые решили, что чего-то добились, и устроили экзамен. Мы должны были на тесты ответить харизматично, пассионарно и совместно, найти импульсивное общее решение.

Задание: втроем выработать оптимальный маршрут, чтобы за короткий отрезок времени забрать со склада мебель, навестить в больнице маму, взять ребенка из школы. Немцов и

Кириенко дружно начали делить часы на минуты, минуты на секунды, умножать на расстояния, вычитать светофоры и т. д. Ко мне они не обращались, а общались между собой: "Так, Борис? Так, Сергей". Эти свои математические расчеты они и выдали психологам как совместное решение. В том числе и мое. Когда же выяснилось, что у меня совершенно другая модель, в которой не две минуты (я не представляю, как это в нормальной жизни – бросить на тумбочку цветы и коробку конфет и исчезнуть), а практически все время тратится на маму и ребенка, а мебель за дополнительную оплату спокойно ждет на складе, оба, и Немцов и Кириенко, были потрясены. Мы же ее спрашивали! Нет, не спрашивали, вот видеозапись. За меня решили и даже не заметили. Эта заиканность на себе и исключение женщины из активного партнерства лежит в подсознании.

Чтобы услышали тебя, надо ждать, пока наорутся. Когда они в накали – это нереально. Даже если ты будешь кричать громче них. Как только выдохнутся, тут и вступай. Нельзя говорить стандартными определениями типа "это все глупо, безобразно, неинтересно" или экспрессивными характеристиками – "чудовищная ошибка, вывод ужасный, так больше нельзя, у меня сердце болит".

В общем, стою перед вами простая русская баба. Первая фраза должна быть очень емкой. Например:

- Ира, что ты по этому поводу думаешь?
- Вы – о...ли.
- Хар-рошее начало.

И сразу возникает интерес в глазах».

Хакамада И. М., *SEX в большой политике. Самоучитель self-made woman*, М., «Новая газета», 2006 г., с. 206–208.

## ЧТО ДЕЛАТЬ

Если перед нами не стоит задача взять на работу напористых сотрудниц, способных пробить любую стену, то лучше вводить очередность ответов участников или дополнять общие дискуссии индивидуальными письменными работами. Как вариант, проводить сугубо женские и сугубо мужские групповые дискуссии.

И в заключение напомним главное правило: демонстрируйте доброжелательность и уважение к соискателю-женщине, слушайте активно и задавайте уточняющие вопросы. Это поможет ей раскрыть все свои таланты. Но: будьте бдительны, придерживайтесь перечня требований к кандидату и четкой процедуры отбора.

## Описание будущей работы

После проверки соискателя на вменяемость и соответствие требованиям наша задача – разъяснить кандидату содержание и условия будущей работы.

Казалось бы, чего проще: перечислить, какие задачи будут стоять перед сотрудницей, какое качество работы от нее ожидают, и какие правила и условия работы приняты в компании. К сожалению, именно на этом шаге нередко закладывается мина замедленного действия, которая потом взрывается разочарованием сотрудницы и риском увольнения. Работодатель будет обвинен в умышленном обмане, а сотрудница – в легкомысленности и строптивости.

**ПРИМЕР 9.** Сообщение бухгалтера на форуме Клерк. ru: «Как-то раз пришла на работу, сказали – вакансия новая. А потом выяснилось, что там завал, девушка ушла полгода назад, участок в беспорядке, и к балансу надо срочно все вылизать. Плюс наврали про условия труда, а, между прочим, солидная московская торговая компания. Я ушла от них через два дня,

оформляться не стала в первый же день, показалось подозрительным все... Пока Вам не покажут рабочее место, не покажут папки с документами, которые были проведены, и Вы не пообщаетесь с прямым руководителем, а не с кадровичкой – не советуя на работу рваться».

А что, собственно, происходит?

***ОШИБКИ работодателя:***

Не всегда работодатель детально и подробно раскрывает суть работы:

- считает, что это и «так понятно», умышленно или неумышленно опускает детали,
- использует неоднозначные термины или свою трактовку,
- забывает упомянуть о не ежедневных, но периодических задачах,
- не раскрывает методов выполнения работы (говорит, ЧТО делать, но не говорит, КАК это принято в компании).

В итоге вырисовывается весьма общая картина, порой сильно отличающаяся от реальности. Спрашивается, почему будущая сотрудница, которой не совсем ясна ситуация, не задаст дополнительных вопросов и не попросит уточнений?

***ОШИБКИ соискателя:***

Дело в том, что в женском поведении прослеживаются два опасных для работодателя эффекта.

**Эффект «розового будущего».** Суть его заключается в том, что женщины более оптимистичны по отношению к будущему, чем мужчины. Они склонны идеализировать ситуацию, особенно если поиски новой работы затянулись... Такая мечтательность проявляется в том, что сотрудница слышит то, что хочет услышать, и неоднозначные высказывания трактует в сторону позитива. И если работодатель говорит о возможностях роста карьеры, дополнительных премиях и компенсациях, женщина рисует себе самые блестящие перспективы уже в ближайшем будущем, т. к. она этого «давно ждала и заслужила». Правда, данному эффекту в большей степени подвержены молодые сотрудницы. С опытом приходит осторожность. Прав был Бернард Шоу, который говорил: «В тот момент, когда мы хотим поверить во что-нибудь, мы внезапно видим все аргументы за, и становимся слепы ко всем аргументам против».

**ПРИМЕР 10.** М. В., менеджер по продажам: «Представляете, когда устраивалась на работу, обещали корпоративное обучение, бизнес-тренинги. Я уже размышляла об MBA. Не тут-то было: за целый год был единственный тренинг по продажам, который проводил наш специалист по обучению, и пара лекций по корпоративной культуре».

Второй эффект, который имеет место – это **Эффект паззла**. Подобно тому, как в детской игре, нужно найти подходящую деталь, чтобы заполнить пустое пространство, так и женщины, столкнувшись с неясной ситуацией или с недосказанностью, дополняют картину собственными догадками и домыслами. Этот эффект – один из наиболее характерных для женщин, и на страницах этой книги мы не раз будем говорить о его проявлениях.

В данном случае эффект паззла приводит к тому, что женщина не задает уточняющих вопросов о будущей работе, а додумывает для себя непонятные моменты. При этом она может руководствоваться:

- прошлым опытом,
- рассказами подруг и родных,
- информацией из журналов, радио и ТВ,

- своими желаниями.

**ПРИМЕР 11.** Н. Н., бухгалтер: «Меня попросили вести бухгалтерию по проекту. Проект короткий – 2 месяца. Мол, ничего особенного делать не надо, вести учет доходов-расходов. Согласилась. Через неделю выяснилось, что касса, оказывается, тоже на мне, и каждый день нужно было выдавать деньги и принимать авансовые отчеты у двух десятков человек. Спрашиваю, почему не сказали про кассу? Отвечают: «А у нас всегда бухгалтер и есть кассир». А у меня никогда такого не было...»

Почему женщина не переспрашивает? Отчасти потому, что не хочет показаться бестолковой, а отчасти потому, что привыкла сама находить ответ, в отличие от мужчин, которые либо зададут вопросы, либо оставят для себя поле неопределенности.

## ЧТО ДЕЛАТЬ

Чтобы избежать недоразумений в будущем желательно:

1. Четко проговаривать все функции и задачи, избегая непонятных или двояко трактуемых терминов.
2. Приводить примеры и доказательства своих слов, если речь идет о преимуществах.
3. Объяснять не только ЧТО надо будет сделать, но и КАК, показать образцы, формы, правила.
4. Задавать проверочные вопросы на понимание: «как было раньше», «что для Вас было самое трудное в этой работе и т. п.».
5. Не скрывать трудностей, отдельно проговаривать сложные / творческие участки работы.

Помимо описания задач есть еще два момента, связанных с межличностными отношениями, которые могут стать источниками будущих разочарований.

**Эффект переноса симпатии.** Женщины склонны переносить свою симпатию к рекрутеру на всю компанию и на последующую работу. Женщина может быть так очарована сотрудником службы персонала или непосредственным руководителем, что всю информацию о будущих трудностях пропустит мимо ушей. С одной стороны, это, конечно, хорошо, так как повышает шансы компании завлечь новую сотрудницу. Но с другой – грозит горьким разочарованием впоследствии.

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Очень четко проговаривать особенности корпоративной культуры, дать ознакомиться с корпоративным кодексом, фирменными стандартами.
2. Познакомить соискателя с разными сотрудниками.
3. Наглядно показать, как выглядит работа, которая обычно вызывает трудности или недовольство сотрудников (например, отчеты или планы).
4. Если в будущей вакансии есть проблемные точки, нужно убедиться, что женщина эту информацию услышала и поняла.

**Эффект подселения.** Он связан с недооценкой такого фактора как отношения с коллегами. Не секрет, что для женщин значимость отношений в коллективе намного больше, чем для мужчин. Такая ситуация, когда женщина держится обособленно от всех и при этом комфортно себя чувствует – исключение. Одна-две подруги среди коллег обязательно должны быть.

**ПРИМЕР 12.** О. М., менеджер по работе с клиентами: «Проработала месяц и уволилась. Работа нормальная и руководитель вроде неплохой. Но коллектив – беда. То покурить, то кофе попить, то на телефоне по часу висят, свою личную жизнь налаживают. Все разговоры о тряпках и о мужиках. Тоска».

К сожалению, на собеседованиях этот вопрос поднимается крайне редко. Женщины боятся спрашивать о будущих коллегах, поскольку считают, что это охарактеризует их как любопытных, сплетниц, проблемных, конфликтных и т. п. При этом вопрос «смогу ли я ужиться в коллективе» волнует женщин не меньше, чем вопрос «справлюсь ли я с новой работой». Работодатель, который сам проговаривает этот момент, получает дополнительный плюс в свой адрес в глазах соискателя.

## ЧТО ДЕЛАТЬ

Если есть возможность, желательно познакомить претендентку на должность с будущими коллегами или хотя бы рассказать о них, задать вопросы об идеальных и нежелательных коллегах. Можно показать фрагмент отношений: видеоматериал или фотоматериал с корпоративного мероприятия, провести мини-экскурсию по компании. Не лишним будет побеседовать с прежними работодателями кандидата и поинтересоваться уживчивостью и доброжелательностью их бывшей сотрудницы.

*Анекдот в тему:*

- У Вас есть рекомендация с предыдущего места работы?
- Да, мне рекомендовали поискать другую работу.

## Золотые горы, или Торг уместен

Завершающий этап при приеме на работу – это достижение договоренности о цене. Разумеется, в каждой компании есть свои правила и свои зарплатные схемы. Разговор не о них, а о том, что делать, если кандидат вам нравится, но Ваши финансовые возможности ограничены. Чем можно подкупить женщин? Что для них важно?

Во-первых, график работы. Мы называем это **Эффектом резинового графика**. Если у компании есть возможность каким-то образом сделать график более гибким – скользящее начало и окончание рабочего дня, отгулы и отпуска за свой счет, удаленная работа – это может стать козырем работодателя.

**ПРИМЕР 13.** А. Т., аналитик: «У нас в компании был введен «женский день» – один дополнительный оплаченный выходной, который женщины могли брать раз в месяц для решения своих домашних проблем, но больше не отпрашиваться. Для женщин это стало огромным благом: школьные собрания, ЖЭКи, поликлиники и пр., после работы уже никуда не успеваешь, а тут – такой подарок».

Хорошо, если компания демонстрирует заботу о времени сотрудниц: корпоративный транспорт, ведомственные детсады и няни. Даже если ничего особенного нет, но компания строго соблюдает Трудовой кодекс РФ, сообщить об этом нужно эмоционально: отпуск, больничные, отгулы и доплаты за переработки. В то же время, если в компании введены штрафы за опоздания, об этом тоже нужно предупредить.

**Эффект «курочка по зернышку».** Руководители-мужчины склонны обвинять женщин в мелочности, но на самом деле это бережливость и хозяйственность. Женщина стремится не упустить выгодные возможности. Поэтому все компенсации надо представлять подробно и эмоционально: обучение, оплата проезда, бесплатные обеды, оплата связи, чай, кофе и печенье за счет компании и т. д. Чтобы у женщины в голове появился список благ и ощущение, что в этой компании сотрудникам «дают много всего хорошего».

**ПРИМЕР 14.** Можно просто сообщить, что на территории есть хорошая столовая, а можно добавить, что еда там очень вкусная, и многие женщины нередко покупают что-нибудь домой на ужин, а по вторникам и пятницам там пекут изумительные пирожки и булочки с изюмом. Дамы оценят.

**Эффект синицы в руке.** Женщины в большинстве своем менее склонны к риску, чем мужчины, поэтому они отдают приоритет регулярным гарантированным выплатам. **То есть, для них чаще важнее маленькая премия сегодня, чем большой бонус в конце года.** Учитывая это, выплаты нужно дробить: оклад, получка, компенсации, премиальные. В некоторых компаниях зарплату выдают раз в неделю по пятницам, и у сотрудников создается ощущение, что очередная неделя прошла не зря, и результат ощутим.

Если мы имеем дело с комиссионными или с премиями в процентах от оклада, то очень важно подробно рассказать, как начисляется процент, сколько женщина получит в плохой, «голодный», месяц, а сколько – в хороший. Желательно на первое время (в период обучения) вводить оклад и показывать, сколько бы она получила, если бы работала за процент.

**Эффект уютной норки.** Еще одна активная точка в воздействии на женщину – комфорт. Для большинства женщин комфортное рабочее место играет далеко не последнюю роль и при прочих равных перевешивает чашу весов в пользу данного работодателя.

**ПРИМЕР 15.** На своих семинарах для менеджеров мы не раз проводили эксперимент и просили участников поделиться их требованиями к рабочему месту. У мужчин данный список намного короче и включает, как правило, удобный стул, хороший компьютер, отсутствие двери за спиной, нормальную температуру в помещении, а также безлимитный Internet. У женщин этот перечень дополнен обязательной тумбочкой, шкафом для одежды и обуви, лотками для бумаг, цветами на окнах и картинами на стенах, урной у стола, чайником, комфортной дамской комнатой с большим зеркалом и т. д.

Поэтому не стоит умалчивать о комфортных условиях работы, полагая, что это и «так понятно»... Можно провести женщину по офису и показать все в живую. Кстати, и собеседование желательно проводить в уютном и светлом помещении.

Подводя итог этой части, хочется еще раз напомнить, что женщины по своей природе более эмоциональны, поэтому все плюсы, которые есть у организации, желательно проговаривать эмоционально, с образными примерами.

**Главное: не забывать про эффект пазла: все, что работодатель не договорил, может быть додумано и использовано против него.**

## **Глава 2. Вступление в гарем: как примирить старожилов и новичков и помочь новой сотруднице влиться в работу**

Первые дни на новой работе – это стресс для любого человека. У кого-то начинается бессонница, а другим, наоборот, ночи напролет снится новое место работы, новые задачи и коллеги. Надо сказать, что у женщин волнений и переживаний на этот счет намного больше, чем у мужчин... Почему? Во-первых, потому, что мы, женщины более чутки в эмоциональном плане. В незнакомом для нас коллективе любое слово, взгляд, улыбку или шепот за спиной мы улавливаем, подобно радару, и пытаемся отыскать в них скрытый смысл, добавляя детали и драматизм, а потом то, что получилось в результате наших домыслов, начинаем переживать всем сердцем.

Во-вторых, мы уделяем огромное значение межличностным отношениям. Как уже отмечалось выше, отношения с коллегами и руководителем для женщин столь же важны, как и содержание работы и ее оплата. Для мужчин этот фактор не так критичен. Возможно поэтому среди новых сотрудников, которые увольняются в первый месяц работы, женщин намного больше, чем мужчин. Объясняют стандартно: «Почувствовала, что не моё», «Я не на своем месте». А коллеги добавляют: «Не прижилась». На самом деле, увольнение в стиле «не моё» – это в большинстве случаев свидетельство того, что кто-то из участников рабочего треугольника – новенькая, старожилы, руководитель – повел себя неконструктивно. Кто и какие ошибки допускает, мы рассмотрим чуть ниже, но для работодателя результат один: новая сотрудница ушла, и компания вынуждена начать поиски заново.

**ПРИМЕР 16.** Некоторые российские компании вводят у себя правило: новых сотрудников оформлять не сразу, а спустя 3–5 дней. При этом договариваются, что если женщина не приживется, то она получит некую фиксированную сумму за отработанные дни. В случае «несовместимости» ее трудовая книжка не будет испорчена странной записью, а работодателю не придется плодить многочисленные приказы и производить копеечные расчеты по зарплате, налогам и пенсионным взносам. Если же сотрудница приживется, то будет оформлена, как положено, с самого первого дня работы. Подавляющее большинство сотрудников относятся к подобной практике с пониманием.

Однако не стоит вздыхать с облегчением, если в течение испытательного срока новая сотрудница не положила вам на стол заявление об уходе. Далеко не всякий человек, недовольный атмосферой в коллективе, решится на увольнение. Одна из причин – все та же запись в трудовой книжке и страх испортить резюме. Других удерживает зарплата, близость к дому, интересные задачи или солидное имя работодателя. Начинается тягостное сосуществование с периодическими вспышками конфликтов, но иногда и без них: да, нет, не знаю – вот и весь разговор с коллегами.

Надо сказать, что разочарованная коллективом женщина совсем необязательно работает плохо, хотя вероятность ее ошибок на первых порах выше (спрашивать коллег не хочется, а они не горят желанием заботиться о новичке). Бывает, что, не имея друзей в коллективе, женщины, наоборот, вкладывают всю свою душу в новую работу и совершают трудовые подвиги. Вероятно, поэтому отдельные руководители не обращают внимания на напряженность в отношениях подчиненных, полагая, что на работе надо работать, а не дружбу заводить.

Как водится, у этой медали есть и обратная сторона: конфликтующие коллеги не склонны помогать друг другу, предупреждать об ошибках или выручать в трудную минуту. Конечно,

если у Вас все бизнес-процессы выстроены идеально, и на каждую сложную ситуацию есть своя процедура, то о взаимовыручке можно не беспокоиться. Но, как показывает практика, в 95 % случаев это не так: сбои в работе организации ложатся на плечи сотрудников, а успех зависит от их умения договориться друг с другом. В противном случае страдают Клиенты и компания в целом.

Другая опасность заключается в том, что не ужившаяся в коллективе сотрудница с легкостью покинет компанию, как только к ней поступит более выгодное предложение. И это может произойти в самый неподходящий для руководителя и компании момент. Вы можете возразить, что и из дружных коллективов люди уходят, когда им предлагают вдвое больше денег. Да, уходят, но стараются при этом минимизировать удар по компании и своим коллегам.

**ПРИМЕР 17.** С. А., менеджер по работе с Клиентами: «Я увольнялась со слезами на глазах – такой хороший был коллектив и начальник, но предложили зарплату почти вдвое выше и должность достойную. Сделала все, чтобы моим девочкам не пришлось мучиться с моими заказами. И уже работая на новой работе, периодически звонила и приезжала провести, что-то объяснить по документам, помочь, посоветовать».

Здесь снова можно вспомнить про отлаженные бизнес-процессы и процедуру передачи дел. Они значительно облегчают ситуацию. Но признайтесь, часто ли в реальной жизни вам доводилось прийти на новую работу и обнаружить переданные Вам дела в 100 %-м порядке?.. Даже при существовании формальных процедур далеко не каждый руководитель знает все нюансы работы подчиненных и может поведать о них новичку. Отзывчивость коллег отчасти компенсирует этот пробел, поэтому мы и говорим о необходимости обращать внимание на складывающиеся отношения.

**ПРИМЕР 18:** В. Новачадов, зав. лаб. Института биологии и психологии человека: «Приходя на новую работу, женщины обычно пытаются сначала установить эмоциональные связи с коллегами и только после этого полностью включаются в трудовой процесс».

В этом мрачном повествовании есть и радостный момент: примерно в половине случаев конфронтация новеньких и старожилов со временем ослабевает. Главное – пережить первые месяцы такой «притирки». Женщины привыкают друг к другу, находят точки соприкосновения, общие интересы. Правда, это случится лишь при условии, что в первые дни они не успели нанести друг другу смертельных обид, а война с коллегами по работе не является для них нормой жизни и источником вдохновения (и такое бывает).

Другой фактор, помогающий адаптации в коллективе, – это новые проекты, которые одинаково новы как для только что принятых на работу сотрудниц, так и для их опытных коллег. Работа на таких проектах как бы **уравнивает статус сотрудников**, помогая новичкам чувствовать себя более уверенно и создавая массу поводов для более тесного и продуктивного общения.

При желании процесс мирного воссоединения сотрудников можно ускорить, получив взамен более высокую эффективность работы новой сотрудницы. В этом в общем-то и заключается задача руководителя: заранее провести профилактическую обработку возможных «очагов возгорания». Даже если вам кажется, что коллектив у вас самый что ни на есть мирный, не пренебрегайте подготовкой, хуже не будет. А теперь более конкретно.



## Старожилы: «Ну-с, посмотрим-посмотрим, кого Вы нам тут привели!»

Возможно, вы сталкивались с ситуацией, когда женский коллектив вдруг, ни с того ни с сего, ополчается на новую сотрудницу, особенно если она симпатичная и при этом умная. Разумеется, открытой борьбы нет, но более опытные дамы отказываются помогать новенькой, ссылаясь на собственную занятость, не дают четких ответов на вопросы, «забывают» выполнить просьбы и при этом делают замечания и отпускают колкости в адрес новой сотрудницы.

ПРИМЕР 19: «Коллеги то и дело делают замечания:

– Карандаши должны быть всегда заточены, Маша никогда не забывала.

– А вот кофе Маша всегда со сливками делала. И вообще она была «своя в доску».

Только и слышу: Маша делала, Маша была своя в доску... А где же мне эту доску достать, в которую Маша была? Тем более, что я еще только новичок...»

Старожилы в данном случае движут три опасения:

**1. Страх утратить наработанный статус профессионалов:** если новая сотрудница оказалась действительно толковой, то коллектив начнет давить на нее и провоцировать на совершение ошибок. Цель – подорвать ее уверенность в собственных силах и знаниях, чтобы новенькая, прежде чем сделать что-то значимое или сообщить свои гениальные идеи руководству, советовалась с опытными коллегами. Мы называем это **Эффектом воспитания выскочки**. В итоге часть идей умрет, не достигнув руководства, а «свежая кровь» и энергия, на которую часто рассчитывают руководители, нанимая нового сотрудника, пройдут соответствующую обработку средствами старожил.

ПРИМЕР 20. «Какая великая, какая гениальная актриса была Сара Бернар! Так она же конкуренток загрызала одним щелканьем челюстей, сквозь видимые миру слезы и не видимую врачам кровь. Или была в Ленинграде юная талантливая красавица Татьяна Иванова, и взял ее в великий БДТ великий Товстоногов прямо после института, и ввел сразу в первый состав, и дал главную роль в новом спектакле, и был успех и овации, и три матерые актрисы сказали: «Щелк!» – и не стало великой актрисы Ивановой, а стало много водки».

*Веллер М., Смысл жизни, М., «Аст», 2007 г., с.163–164.*

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Представляя новую сотрудницу, не возвышайте ее над теми, кто уже работает под Вашим началом. Не надо подчеркивать, что у новенькой блестящее образование, впечатляющий опыт работы в известных компаниях и превосходные рекомендации от предыдущих работодателей. И не дай Бог, руководителю-мужчине добавить, что новая сотрудница хороша собой (женщины это и так заметят, но будут надеяться, что начальник не обращает внимания на внешность) – в это мгновение она превратится в коллективного врага № 1. Лучше сказать о том, что новенькая, как Вы надеетесь, станет достойным пополнением вашей команды профессионалов, что Вашим сотрудницам удалось сделать очень многое, но впереди грандиозные планы, поэтому знания и навыки нового человека будут кстати.

2. Представляя старожилы новенькой, озвучьте их достоинства и обязательно отметьте их доброжелательность и готовность помочь (им придется отработать выданный Вами аванс).

3. В индивидуальной беседе с новенькой сообщите о Вашей открытости к ее новым идеям, о том, что Вам хотелось бы получить ее взгляд на происходящее, поскольку у Вас лично

и у других сотрудниц восприятие со временем притупляется. Добавьте, что новая сотрудница всегда может задать Вам вопросы и получить уточнения по работе, и Вы будете рады ей помочь.

4. И, наконец, организуйте вводное обучение и обеспечьте новую сотрудницу максимально подробной информацией о порядке работы, задачах, ресурсах, чтобы она смогла работать самостоятельно, не дергая то и дело коллег уточняющими вопросами и не чувствуя себя «полным чайником» в незнакомой обстановке.

**2. Страх лишиться внимания и любви руководства.** Мы называем это **Эффектом второго ребенка**. Как и в гареме, женщины стремятся подпортить репутацию «новой жены»: сваливают на нее ответственность за ошибки, жалуются руководителю на новую сотрудницу (непонятливая, болтливая и т. д.). Вдобавок старожилы могут начать капризничать по любым поводам (зарплата, условия труда, планы и пр.), лишь бы привлечь к себе внимание руководителя.

**ПРИМЕР 21.** А. П., центр флористики: «Количество и качество заказов у нас растет, и компания принимает решение принять более опытного сотрудника. Как только мы делаем какие-либо шаги к принятию нового работника, старый работник впадает в депрессию, обижается, начинает высказывать недовольство...».

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Нельзя идти на поводу у старожилов и ждать, когда они сменят гнев на милость. Следуйте примеру разумных родителей, которые заранее рассказывают своему ребенку о том, что будет, когда появится еще один малыш, как он будет любить старшего братика/сестренку, как они будут вместе играть и т. п. То есть, в головах старожилов мысль «Хоть бы никого не взяли» должна уступить место новой мысли «Хоть бы взяли кого-нибудь нормального, раз, уж, все равно берут».

**Учитите!** Гораздо важнее не то, как Вы отреагируете на капризы сотрудников ДО прихода нового человека, а то, как Вы будете себя вести ПОСЛЕ того, как новая сотрудница появится в компании. Первичными капризами можно пренебречь: реагируйте с юмором и заверьте сотрудниц в том, что Вы их цените и заботитесь об их интересах, и что они лично и компания в целом с приходом нового человека только выиграют. В дальнейшем следуйте **советам ниже**:

2. Регламентируйте порядок своего взаимодействия с новой сотрудницей в первые дни, чтобы новая сотрудница не обращалась к Вам каждые пять минут, а остальным не было завидно («Ну, вот, нянчится с новенькой, а на нас ноль внимания»). Договоритесь с новой подчиненной о том, что в течение дня она будет составлять список вопросов, которые Вы обсудите в специально отведенное для этого время, например, после обеда или в конце рабочего дня.

3. В помощь новенькой желательно назначить наставницу из числа активных и авторитетных членов коллектива. Причем не просто назначить (с приказом или без – как у кого принято), а по-человечески попросить: мол, Вы опытная сотрудница, я Вам доверяю, помогите ввести в курс дела. У женщин в таких случаях срабатывает материнский инстинкт, и они действительно заботятся о своих подопечных.

4. Проявляйте чуть больше внимания к старым сотрудникам, чтобы они не чувствовали себя покинутыми: похвалите лишний раз, задайте заботливый вопрос. Любые слова одобрения и поддержки будут кстати.

**3. Недовольство изменениями в работе из-за появления нового человека.** Перед нами **Эффект занозы**. Женщины по своей природе более консервативны, и изменение при-

вычного хода дел для них тоже своего рода стресс. Вина за неудобства при этом возлагается на вновь прибывшую сотрудницу. И если в мужской компании старожилы не выражают открыто свое недовольство, а сидят молча, насупившись и не глядя на новобранца, то дамы нет-нет, да и вставят пару фраз в разговор: «До тебя, у нас было все по-другому: и работа шла быстрее, и очереди на факс не было, и в комнате было не так тесно...» Подобные упреки в первые дни работы едва ли будят в душе стремление к самоотверженному труду и лояльность к компании. Ведь новая сотрудница, откликаясь на объявление о вакансии, отнюдь не планировала отравить жизнь своим будущим коллегам.

**ПРИМЕР 22.** Е. В., аналитик: «Пришла первый день на работу. Мне показали мой стол, он завален какими-то папками, коробками, полный бардак, компьютера нет. Девушка по персоналу говорит: «Ой, попроси девочек помочь и убрать все это в подсобку. А по поводу компьютера подойди к нашему сисадмину». Понятно, что девушки были не в восторге от перспективы перетаскивать пыльные коробки и сделали вид, что они очень заняты своими делами. Пришлось жалобным голосом упрашивать и ловить на себе их недовольные взгляды...»

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. До прихода новой сотрудницы подготовьте для нее функции и задачи, освободив от них других подчиненных, и разъясните старожилам преимущества найма новой сотрудницы: снизится их нагрузка, они смогут избавиться от рутинных функций и взяться за более интересные задачи.

2. Очень важно снять страх, что новая сотрудница «придет есть их хлеб». Четко проговорите, как повлияет или не повлияет приход нового человека на систему оплаты труда и премирование, как и почему будут делиться заказы, клиенты и территории, если такое разделение имеет место.

3. На общем собрании еще раз огласите распределение работ и ответственности с закреплением на бумаге, чтобы новая сотрудница понимала, к кому и с чем следует обращаться и чьи поручения выполнять. Также познакомьте ее с корпоративными / фирменными стандартами и правилами поведения в компании.

4. Подготовьте заранее рабочее место, чтобы в первый свой рабочий день новой сотруднице не пришлось просить коллег помочь передвинуть столы, установить компьютер, найти стул и т. д.

## Новенькая: «Страшно, аж, жуть!»

Конечно, бывает, что, новая сотрудница совершенно не вписывается в команду и не соответствует профессиональному уровню и корпоративной культуре...

Но такие случаи редки, поскольку подобное несоответствие обычно выявляется на этапе отборе. Гораздо чаще новая сотрудница попросту очень переживает свое вхождение в коллектив и поэтому может вести себя не совсем адекватно: держаться поодаль, опасаясь показаться чересчур навязчивой и ожидая, когда ее «позовут дружить». Или, напротив, она проявляет чрезмерную любезность, делая комплименты по поводу и без повода, заискивающе глядя в глаза и засыпая коллег наивными вопросами. И в том, и в другом случае мы имеем дело с **Эффектом дебютантки**. В такой ситуации для новой сотрудницы крайне важны психологическая поддержка и позитивная обратная связь.

Замечено, что если коллеги не проявили по отношению к новенькой дружелюбия и радушия, то и она, став со временем опытной сотрудницей, не склонна заботиться о новичках.

Но зато если нашелся человек, который ее поддержал, то она, вспоминая себя в первые дни работы, постарается помочь вновь прибывшим. Поэтому руководителю не вредно поощрять традицию заботы о новичках.

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. В первый день работы поздравьте сотрудницу с новым этапом в ее жизни (на словах, открыткой, фирменным сувениром, воздушным шариком и т. п.). Можно подготовить специальную заставку на мониторе или плакат на рабочем месте. Как говорится, дорог не подарок – дорого внимание.

2. Сделайте знакомство с коллективом радостным и торжественным. Постарайтесь представлять сотрудниц, не на бегу и не отвлекаясь на телефонные разговоры. Может быть, для Вас, как для руководителя, это повседневная рутина, но для новой сотрудницы представление очень значимо.

3. Вы можете ввести какой-то необычный ритуал вхождения в коллектив. Это может быть и нестандартная процедура знакомства, и экскурсия по компании, и первое чаепитие с напутственным словом, и вручение комплекта новых канцтоваров или выделение полки в шкафу и т. д.

4. В первый же день познакомьте новенькую с корпоративными стандартами и правилами поведения в компании. Это поможет избежать недоразумений и неловких ситуаций.

5. Составьте максимально подробный план работы для новой сотрудницы на первую пару недель, чтобы она не страдала от ощущения собственной ненужности и непонимания, что делать и куда приткнуться.

6. В первые дни при получении обратной связи от новой сотрудницы не ограничивайтесь дежурной фразой «Как дела?». Задайте пару-тройку уточняющих вопросов, демонстрирующих Ваш человеческий интерес: что непривычно, что больше всего удивило, какие правила или традиции нравятся, что мешает почувствовать себя, как дома и т. д.

**ПРИМЕР 23.** Н. Д., менеджер по продажам: «Прихожу в первый день на работу, а меня встречает директор по персоналу с букетом цветов и поздравлениями. Эффект потрясающий! Оказалось, что это такая традиция в компании – дарить цветы новеньким, чтобы снять у них стресс и приободрить. Ты сразу понимаешь, что тебя в компании ждут и о тебе заботятся с самого первого дня».

Выше мы уже говорили о пользе наставников, и с точки зрения погружения в работу, и в плане психологической поддержки. Здесь есть одно предостережение: постарайтесь не превращать наставничество в формальность и учитывайте три простых рекомендации. Во-первых, наставником должен быть профессионал, но при этом не только знающий свое дело, но и умеющий объяснять другим. Во-вторых, на роль наставника лучше назначить пусть не самую умную, но непременно доброжелательную даму, так как угрюмое бурчание затрудняет восприятие. И в-третьих, контролируйте процесс наставничества и введите систему поощрения лучших наставников и их оценку подопечными.

Если в компании практика наставничества отсутствует, то, по крайней мере, конкретизируйте свою просьбу опытным сотрудницам о помощи новенькой. Даже такие банальные поручения, как «пригласить новую сотрудницу вместе пообедать», лучше озвучивать. Как показывает практика, сотрудницы, озабоченные своими проблемами, нередко забывают это сделать, полагая, что новенькую захватит на обед кто-то другой. Это же касается совещаний, обучения, дежурств, перекуров и т. п.

Если ваш коллектив пополнился сразу несколькими новыми сотрудницами, то можно ожидать, что они образуют свою мини-команду. С одной стороны, это хорошо, так как новички поддерживают друг друга и делятся полученными знаниями, но с другой – есть риск получить некую субкультуру внутри коллектива.

## **ЧТО ДЕЛАТЬ**

1. Проводить вводное обучение (хотя бы вводные беседы или мини-лекции) с обязательным вкраплением элементов корпоративной культуры. К такому обучению хорошо бы привлекать и опытных сотрудниц, которые поделятся своими профессиональными секретами и историями из практики (по одному-два человека на одно занятие).

2. Распределять новеньких по разным рабочим группам и закрепить разных наставниц, чтобы увеличить число контактов со старожилами.

3. В случае демонстрации поведения, идущего вразрез с принятыми в коллективе нормами, сразу делать замечания. Вразумление может взять на себя как непосредственный руководитель, так и сотрудник центра обучения или службы персонала, но не старожилы.

### **Руководитель**

Главная ошибка, которую может совершить руководитель, – это пустить все на самотек, руководствуясь теорией Дарвина и девизом: «Выживает сильнейший!» Что в этом плохого? Во-первых, есть риск потерять ценных, но застенчивых специалистов, которые могут почувствовать себя в коллективе чужаками. Во-вторых, замедлить процесс вхождения новенькой в работу, а в-третьих, потерять свой авторитет руководителя. Еще один совет: желательно не отправляться в отпуск или в командировку хотя бы в первую неделю работы новой сотрудницы, поскольку именно в этот момент руководитель больше всего нужен, а сотрудник максимально открыт влиянию и приобретению корпоративных ценностей.

**ПРИМЕР 24.** М. И., маркетолог: «Я пришла на новую работу в новую отрасль, много всего непонятного, а моя начальница через 2 дня уходит в отпуск на две недели. Тяжело дались мне эти две недели. С меня требовали какие-то планы, отчеты и макеты, но ни корпоративного обучения, ни нормально составленных документов, вводящих в курс дела, не было. Коллег из своего отдела и смежных департаментов я буквально атаковала вопросами. К счастью, большинство людей были нормальные и помогли разобраться. К концу двух недель я уже довольно прилично разбиралась на своем участке и даже придумала собственные методы работы.

Когда начальница вышла из отпуска, я уже не нуждалась в ее советах. Мне проще было сделать что-то на свой страх и риск (ведь делала же так две недели), чем согласовывать работу с ней и учитывать ее замечания. А ей это почему-то не нравилось...»

И еще. По возможности воздержитесь от негатива в адрес новой сотрудницы. Если новенькая допустила какую-то ошибку, не делайте обобщений и не навешивайте ярлыков, а спокойно и уверенно сообщите, почему данный поступок плох, и каких действий Вы ждете от сотрудницы. Стрессовое состояние новенькой и без того удвоит значение ваших слов. И, уж, тем более не выражайте негатива в адрес сотрудницы по вопросам, не имеющим отношения к работе. Новенькая может воспринять критику как знак, что ее «не приняли». А это грозит вылиться в потерю доверительных и продуктивных отношений в будущем.

**ПРИМЕР 25.** «Меня однажды тетки на новой работе заклеили, что я белье не глажу! Я, наверное, отработала дней десять. Перед выходными в конце рабочего дня все они начали

охать, что глажки накопилось. А я ляпнула, что давно постельное белье не глажу: или сразу на постель натягиваю, или аккуратно стопочкой складываю и на полочку кладу. Полочки у меня небольшие, там белье приминается, получается, как глаженное.

В этот момент вошла начальница и говорит, мол, была у нас одна такая, тоже белье не гладила, а тетки так неодобрительно в такт головами и закивали. Ну, я улыбнулась и плечами пожала, вот думаю, влипла.

И правда, через полгода уволилась: предложили работу с зарплатой в три раза больше. Наверное, я правильно делаю, что белье не глажу».

### Глава 3. Как поставить женщине задачу, чтобы она ее правильно поняла. Способы устранения домыслов и неверных интерпретаций

Вы никогда не задумывались, почему собаки слушаются приказов, а кошки нет? Сидеть! Лежать! Чужой! Так мы отдаем приказы собаке. Кошке мы не приказываем, мы ее просим или ласково приглашаем: Киса-киса-киса, иди сюда, моя хорошая! И нас это не удивляет. Удивляет другое, почему приказы и просьбы по-разному воспринимаются представителями одного вида – человека. Мужчины, в своем большинстве, команды не обсуждают, идут и делают. Женщины ведут себя иначе: они вообще плохо реагируют на приказы, а гораздо легче отзываются на просьбы. Почему? Давайте попытаемся разобраться.

**ПРИМЕР 26.** Руководитель звонит женщине-снабженцу и дает задание закупить для сотрудников 500 халатов по стандартной цене. Проходит неделя, руководитель уточняет, каким образом будут распределять халаты. Его это интересует, т. к. начальник отдела препаратов просит халаты на всех сотрудников и жалуется, что в прошлый раз им дали по остаточному принципу. Выясняется, что халаты еще даже не заказаны. Женщина-снабженец не заказала халаты, т. к. выясняла у каждого отдела потребности и соотносила их с тем, что делали обычно. Она постеснялась уточнить у руководителя сразу, какой должна быть плотность ткани, должны ли быть карманы на халатах или нет, всем ли нужны халаты с пуговицами или кому-то это не принципиально, какой должна быть длина халатов, длина рукавов, на всех ли халатах должен быть логотип предприятия или нет и т. п. Руководитель негодовал: предприятие закупает халаты больше 30 лет, почему сейчас с этим возникли проблемы? Оказывается, в этом году халаты уже заказывали, т. е. заказ, во-первых, очень большой, во-вторых, неплановый. Никаких разъяснений по этому поводу подчиненная не получила, из «консультаций» с коллегами она узнала, что грядут проверки со стороны высоких инстанций, зарубежная выставка, к тому же предприятие всерьез озаботилось интересами сотрудников (миссия и все такое). Поэтому ждала от руководителя дополнительных вводных, а параллельно стала осуществлять сбор необходимой информации.

Кто-то сразу отметит, такая ситуация могла произойти не только с женщиной, но и с мужчиной. И да, и нет.

**Да,** – потому что руководители нередко дают задание на бегу, по телефону, не всегда проверяют, правильно ли сотрудники поняли, что от них хотят. Нередко встречаются ситуации, когда часть заданий стандартизирована, а часть нет. Бывает, что у руководителя нет желания «разжевывать» задание: *«Сотрудница должна сама догадаться, а если не понимает, может поинтересоваться у коллег»*. В этом случае, принадлежность к тому или иному полу роли НЕ играет: ошибки будут встречаться у мужчин и у женщин в равной мере. Причины ошибок – дефекты в бизнес-процессе.

**Нет,** – потому что в описанной ситуации женщина и мужчина ведут себя по-разному. В частности, сотрудник – мужчина либо сразу уточнил бы нюансы, либо просто выполнил задание, без всяких уточнений (раз этих уточнений нет, значит, он волен делать так, как считает нужным), пускай и с ошибками. Как повела себя женщина, мы видели. К тому же, женщины – сотрудницы будут очень болезненно переживать промахи и недочеты, создавая для руководителя дополнительные проблемы.

Другими словами, обиды, непонимание, частые ошибки при выполнении задания в первую очередь свидетельствуют об отсутствии стандартизированных процедур при поста-

новке задач. И лишь во-вторых, о наличии женских эффектов. **Поэтому проверяйте ключевые процедуры передачи заданий на наличие этих ошибок и устраняйте их.** После чего можно переходить к анализу и корректировке женских эффектов.

### **Типовые проблемы в бизнес-процессе и их причины**

*Ошибки в выполнении задания разными людьми, споры о качестве выполнения задания*

1. Отсутствие шаблона (или формы, образца) задания, заказа, заявки. Частые расхождения, НЕ соответствие шаблона задания получаемому заданию.

2. Задание видоизменяется и дополняется по ходу, по ситуации без дополнительных пояснений.

3. Сбор, получение заведомо избыточной информации, т. к. сложные функции не раздроблены на более мелкие, не выделены простые функции.

4. Сроки на выполнение задания ограничены.

5. Нет перечня типовых ошибок, контрольных вопросов, чтобы проверить правильность выполнения задания.

*Перекидывание вины за невыполнение задания, конфликты между сотрудниками, обиды*

1. Задание выполняется двумя людьми одновременно, без четкого разграничения функций. Функции описаны в обобщенной форме, инструкции расходятся с настоящим функционалом и др.

2. Задание дается двумя руководителями, нет процедуры утверждения задания.

3. Задание выполняется с перерывом, нет поэтапности.

4. Отсутствие понятных сотрудникам эталонов, образцов выполнения задания.

5. У сотрудников нет возможности быстро уточнить информацию, нет баз данных, справочников, подсказок, перечня ошибок, журналов мониторинга и т. п.

*Отказ от выполнения задания, нежелание браться за выполнение задания*

1. Задание новое и сложное.

2. Задание дается в отсутствии руководителя, не хватает пояснений.

3. Задание заведомо невыполнимое: по качеству, по срокам.

4. Низкая квалификация сотрудников, неуверенность сотрудника в собственных силах.

### **Приказывать женщине – все равно, что командовать кошкой**

Некоторым руководителям кажется, что нужно обладать мастерством **Юрия Куклачева**, чтобы ставить задачи женщине, и всегда быть правильно понятым. Если объяснить собаке и кошке, что залезать на стол – нельзя, то опыт показывает, что собака понимает: на стол нельзя; кошка понимает – на стол нельзя, только когда хозяин в комнате, а в его отсутствие – можно. Давайте рассмотрим женские эффекты, которые отличают восприятие задания женщиной от восприятия этого же задания мужчиной.

**Эффект паззла** – женщина, если ей что-то не очень понятно, додумывает и домысливает себе картинку до целостного образа. В нашем примере с халатами сотрудница вместо того, чтобы уточнить, сама додумывает задание и, стараясь сделать, как лучше, по своей инициативе проводит опрос (собирает заявки с отделов).

**ПРИМЕР 27.** С. М., руководитель аналитического департамента: «Рассказываю, что нужно сделать. В ответ слышатся жалобы: «Задачи нереальные, раньше так никто не работал, неясно в какое время и кто все это должен делать, т. к. есть основные обязанности». В заключение резюмирую: «Правильно ли я понимаю, у Вас два вопроса: первый – вы не знаете, КАК



все это сделать, второй – не знаете, КТО все это должен делать». Что тут началось!.. Всеобщее возмущение и негодование. Женщины обиделись, потому что *я их считаю глупыми* и ничего не хочу объяснить».

**Эффект микроскопа** – женщина всегда задумывается о деталях и порой уделяет им гораздо большее внимание, чем требуется, она видит подробности. То, что для руководителя не важно – есть карманы на халате или их нет, какой длины хлястик, какая застежка и масса других деталей, – очень важно для сотрудниц-женщин. Любая женщина об этом прекрасно знает и стремится учесть все детали, даже в ущерб срокам выполнения задания. Мужчин руководителей зачастую даже вопросы женщин-подчиненных ставят в тупик: они просто не задумываются о таких мелочах.

ПРИМЕР 28. (О подготовке видеоролика с А. Б. Пугачевой)

*«Сценарий, чтобы он понравился артисту, нужно излагать подробно со всеми деталями. На следующий день я позвонила ей и вкратце изложила свой сценарий. Конечно, я сделала большую глупость, рассказав без подробностей. Он ей не понравился.*

Просто я расслабилась. Забыла очень важное правило, хотя всегда знала его: **людям, далеким от кинопроизводства, нужно всегда детально и очень тщательно описывать то, что ты имеешь в виду**. Потому что для них количество твоих слов плавно перетекает в качество картинки, которую ты подразумеваешь. Если объем твоей болтовни недостаточен, значит, они ничего не увидят и, скорее всего, ничего не поймут. Алла Борисовна снова вернулась к идее с Сорбонной, поэтому я сказала: «О'кей, я все поняла, через минуточку вам перезвоню». Сбросила ее номер, набрала вновь и предложила: «Так, у меня есть еще один вариант». И рассказала ей то же самое, но очень подробно, в красках, с деталями. Почему все должно происходить именно так. Почему они будут два гипермагната, возможно даже две главы разных мафиозных кланов, у которых возник конфликт и которым надо обязательно как-то его разругать, потому что на кону огромный куш. И вроде как никакой любви.

Не то чтобы она вдруг поняла и почувствовала мою идею, но ей понравилось, что я так много и упорно болтаю, использую всякие словечки. Они ее страшно веселили – Алла Борисовна просто хохотала. В общем, ее скорее позабавило, как я себя веду. Она сказала: «Ну ладно, вижу, ты понимаешь, что надо снимать. Делай, что хочешь. Знать ничего не хочу, скажи только, когда приезжать и куда?» На этом мы закончили подготовительный период».

*Миронова И. И., Жизнь по правилам съемки, М., «Эксмо», 2007 г., с.146–149.*

**Эффект спелых плодов** – для женщины очень важно понимать, зачем выполняется та или иная задача, каковы ее последствия, в чем смысл задачи и в чем роль собственно женщины. Если женщина знает и понимает смысл задания, она значительно быстрее и качественнее его выполняет. Если бы руководитель сказал, что халаты нужны для того, чтобы списать деньги или для того, чтобы подготовиться к проверке или для других целей. Женщина не только бы закупила халаты, но и проследила, каким образом они упакованы, соответствует ли место их нахождения стандартам и т. п.

ПРИМЕР 29. Н. М., заведующая библиотекой: «У нас в библиотеке существует статистика ежедневная, сколько пришло человек, сколько взяли книг, по каким отраслям знаний, это ежедневная работа. От некоторых этих цифр зависит наша зарплата. Человек, который у меня занимается подсчетом, ее иногда переклинивает, когда у нее не сходятся какие-то цифры. Она может сидеть бесконечно, пока у нее не поднимется давление и не заболит голова. Я говорю: «Иди домой, это не важно, то, что важно уже сделано». Плачет. Приходится успокаивать. В конечном итоге мы, конечно, выравняем, эту статистику».

## ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Формулируйте задание **в письменном виде**. Все, что можно стандартизируйте, передавайте по понятному не только Вам, а сотрудникам шаблону или образцу. Попросите подготовить вопросы, описать детали, которые не ясны, а затем обсуждайте задание устно.

2. Старайтесь не давать заданий в форме приказа – «нужно сделать». Проверяйте, все ли сотрудница поняла, нужна ли ей помощь, задайте уточняющие вопросы «на понимание».

3. При подготовке задания используйте «Цепочку действий Клиента» (И. Л. Викентьев, также см. [1]) в отношении сотрудниц. То есть, мысленно честно (это самое трудное!) пройдите каждый шаг задания так, если бы Вы оказались на месте сотрудницы. В этом случае Вы увидите основные барьеры...

ПРИМЕР 30. В. Б., руководитель отдела: «Мы должны были выехать на неделю во Францию и посетить ряд музеев и выставок. Я зашивалась и с ужасом думала о том, что много времени будет потрачено впустую. К счастью, я ошиблась. Ни минуты простоя! Коллега заранее позаботилась о том, чтобы выяснить часы работы и выходные дни музеев, уточнить, как избежать очередей, составить детализированное расписание на каждый день и выверить все (!) маршруты, взять дополнительные карты и путеводители с собой. Такую предварительную подготовку могла провести только женщина!»

4. Разъясняйте стимул, причину, почему задание необходимо выполнить. «Раскрашивайте» задачу.

ПРИМЕР 31. О. И., руководитель отдела лектория: «Наша задача – не скопировать файлы или сканировать картины, а создать электронную галерею Лектория. Представьте, каждый, кто готовит лекционный курс должен самостоятельно изучить огромное количество литературы: купить книги, отсканировать, переработать. А если у нас будет своя электронная галерея, то каждый сможет отобрать отсканированные рисунки. Сколько времени каждый из нас сэкономит! Наверняка, кто-то из коллег уже какие-то подборки сделал, диски покупал. Поэтому давайте каждый создаст свою папочку на этом компьютере и там по своему курсу выложит рисунки. Вспомните, как Третьяков собирал свою коллекцию, сколько средств и сил он тратил, и мы теперь пользуемся этим наследием. Каждый из нас по-своему меценат. Начинать нужно с себя.

5. Разъясняйте результаты, последствия выполнения или НЕ выполнения задания для отдельного человека, для группы. Дайте эмоциональную оценку выполнению задания, покажите выгоды для сотрудницы и для всего коллектива.

ПРИМЕР 32. С. В., начальник подразделения по связи с корпоративными клиентами: «Если я вижу, что задание «сверху» не выполнимо, но делать его все равно придется, то я обязательно делаю предварительные замечания. Говорю, пожалуйста, не ругайтесь, я понимаю, что у вас перегрузки, когда-нибудь нам это зачтется. Мне тоже не приятно, что на нас сыплются новые задачи, которые к тому же спорны. Но делать нужно. Если рассылаю письменное задание, то пишу sorry за сроки. Если с заданием категорически не согласна, то письменно пишу руководству и прошу дать разъяснения, а потом пересылаю сотрудникам, чтобы они видели – я на их стороне».

**6. Четко указывайте, что является в задании главным.** Обратите внимание на тот факт, что очень часто сотрудницы считают главным критерий, влияющий на оплату труда (начисление штрафных баллов или премий). А для непосредственного руководителя этот критерий основным не является (к тому же ввести его в качестве показателя результативности не представляется возможным в ближайшее время). В этом случае остаются только разъяснения.

ПРИМЕР 33. Н. К., заместитель генерального директора: «Меня всегда удивляло, почему сдают отчеты не доделанные, не вычитанные. Только со временем понял, оказывается они (*сотрудницы – прим. авторов*) были уверены, что главное сдать вовремя, поэтому торопились, боялись наказания. Пришлось объяснять, что главное – сделать качественно. Хотя сроки тоже важны. Теперь поощряем тех, кто выполняет без ошибок и в срок, а не штрафует за сроки».

7. Задавайте критерии правильного и НЕ правильного выполнения задания, критерии оценки выполнения задания.

*Е. А., старшая медсестра: «Можно колоть (делать укол – прим. авторов) с хлопком, можно без хлопка. От этого не зависит, хорошо сделан укол или плохо. Важно, чтобы после укола не было шишки и синяка».*

8. Уточняйте детали, не опуская «и без того очевидные звенья». Проверяйте, чтобы сотрудница не самоусложнила задание, не прибегала к домыслам, не заикливалась на мелочах.

ПРИМЕР 34. Рассказывает зам. руководителя по маркетингу: «То, что рабочее место за собой нужно убирать, вроде бы вещь очевидная. Но, во-первых, женщины берегут маникюр от воды и шероховатых поверхностей. Во-вторых, часто в помещениях некомплект тряпок, губок, перчаток. В небольшой компании (12 человек) у сотрудников была привычка – не мыть за собой чашки, а ставить их в раковину. У некоторых сотрудников были собственные чашки, которые «жили» у них на рабочих столах и, даже будучи грязными, никому не мешали. Но некоторые неосознательные сотрудники своих чашек не имели и пользовались общественными, пачкая чашку за чашкой, пока не кончится запас чистых чашек. В итоге к концу дня в раковине накапливалась гора грязных чашек. При этом НИКТО!!! не сознавался в содеянном. Разумеется, никто не хотел мыть чужих чашек, поэтому либо это приходилось делать секретарю после указания начальника, либо уборщице, которая приходила через день. Решение стало следующим. Был изготовлен плакат в серьезно-шутливой форме, который гласил, что объявляется конкурс «Свинья офиса». Это звание ежемесячно присуждается тому, кто не моет за собой посуду. И даже если этот человек думает, что о нем никто не знает, то он ошибается (у коллектива были некоторые подозрения). Плакат красовался над раковиной на кухне. Офис бурно обсуждал плакат три дня, и грязные чашки исчезли».

9. Сообщите о возможных трудностях. Праве на ошибку.

ПРИМЕР 35. В. Н. руководитель отдела маркетинга и рекламы: «Я всегда предупреждаю своих сотрудниц: «Обычно с первого раза у всех нормальных людей это не получается. Ничего страшного. Попробуйте еще или подойдите и попросите меня помочь. Это сложное задание, не всякому оно под силу». Тогда они не боятся ошибиться, не чувствуют заранее своей вины там, где ее нет. Меньше волнуются и меньше ошибаются».

10. Приводите примеры из повседневной жизни.

ПРИМЕР 36. Н. С., заместитель генерального директора по АХО

– Вы когда собираетесь в отпуск, чемодан пакуете, наверное, список составляете, чтобы ничего не забыть?

– Да.

– Так и у нас на работе. Вы должны проверить, все ли в порядке – по списку, чтобы ничего не забыть. Забудете сверить время заявки в журнале, слесарь будет своими делами заниматься, а клиент жалобу напишет.

*«Если ты скажешь девушке, что она красивее всех на свете, она может тебе не поверить. Но если ты скажешь, что она красивее Зои, Яди, Хеленки и Баси, – она поверит мгновенно».*

*Я. Инокорская*

11. Объясняйте, почему именно этой сотруднице доверено выполнение задания. Особенно хорошо действует принцип «сделать на слабо».

ПРИМЕР 37. Е. Е., руководитель экскурсионного бюро: «В нашем экскурсионном бюро многие работают десятилетиями. Конечно, тяжело, когда приходится читать одну и ту же экскурсию. Просто надоедает. Тема сказки очень популярна и поэтому многие экскурсоводы стараются увильнуть, чтобы в 500-ый раз не рассказывать одно и то же. Одна из сотрудниц увильивает особо часто и ее приходится заставлять.

– Мария Евгеньевна, сегодня и завтра у Вас «Сказка».

– У нас из экспозиции осталось только две картины, остальные на реставрации, почему мы эту тему временно не снимем?

– Детям это интересно. Вы-то профессионал, столько лет работаете, неужели Вы не свяжете другие полотна со сказкой?!»

12. Обсудите задание с сотрудницей. Задайте ей уточняющие вопросы, дайте ей высказаться и выслушать, НЕ перебивая.

ПРИМЕР 38. М. К., заместитель главного редактора еженедельного журнала: «Раньше я не понимал, почему на меня женщины обижаются. Еще хуже – иногда дам задание, а нахожу их плачущими. Теперь, когда прошу подготовить материал или интервью взять, обязательно переспрашиваю, все ли понятно, какие есть вопросы. Потом важно еще подойти два – три раза самому и спросить, нужны какие-то уточнения, все понятно или возникли новые вопросы, если что-то помочь нужно, то, подходи, не стесняйся. Это должно быть на автоматизме: идешь за бумагой или за чаем, спроси, поинтересуйся».

Также см. Приложение: «Шаблон для проверки задания».

Чтобы лучше понять, как женщина воспринимает задание, представьте себе *детскую мозаику*. Если Вы не дадите образец того, как в итоге должна выглядеть собранная картинка, с учетом всех красок и деталей, или забыли передать синие кнопки, которые есть в образце, женщина может отложить работу или заикнуться на поиске синих кнопочек или произвольно изменит рисунок.

## **Глава 4. Рабочий процесс по-женски: в чем плюсы и минусы женского подхода к работе**

В семейной жизни женщины выполняют множество обязанностей, которые на первый взгляд не заметны. Например, мужчины недоумевают, как уборка может занимать полдня, а то и целый день: вытереть пыль, полы пропылесосить, помыть – максимум пара часов. Женщина терпеливо разъясняет, что пыль нужно вытирать не только с явно видимых поверхностей, как то телевизор или DVD, но и со статуэток, вазочек, полочек, которые за стеклом. Мужчина смиряется и принимает как должное наличие таких сложностей и мелочей. Также для мужчин неведомо, почему именно утром в воскресенье нужно делать закупки, на обед ехать к родителям, потом с детьми кататься в парке на велосипедах. Почему нельзя некоторые действия поменять местами, к примеру, утром поехать в парк на велосипедах, а на обед к родителям съездить в субботу! И почему любые перемены в графике вызывают столь бурную реакцию второй половины! Но, как говорится, спорить бесполезно. Легче смириться.

На рабочем месте мужчины-руководители сначала по инерции не сопротивляются тому, с чем они мирятся дома. Но со временем «женская специфика» заметно надоедает. Наши исследования показывают, что неприятие «женских выкрутасов» обостряется, когда речь идет о четырех ключевых проблемах:

## **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.