

Глава 4

Как вы мыслите

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

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

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

Ошибка 31

Творить на работе чудеса

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

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

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

Советы тренера

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

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

Ошибка 32

Брать на себя всю полноту ответственности

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

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

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

Советы тренера

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

Ошибка 33

Выполнять задания не думая

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

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

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

Советы тренера

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

Ошибка 34

Видеть в мужчинах образ отца

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

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

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

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

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

Советы тренера

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

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

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

- Используйте внутренний диалог с собой, чтобы различать образы вашего отца и других пожилых мужчин. Общаясь с начальником, повторяйте про себя, что он не ваш родственник, и вы не должны наделять его излишним авторитетом. Повторяйте это столько раз, сколько нужно, чтобы самой в это поверить и действовать соответственно.
- Фокусируйтесь на общем смысле того, что этот мужчина вам говорит, а не на манере изложения. Это поможет вам лучше понимать его намерения и отвечать должным образом.

Ошибка 35

Ограничивать свои возможности

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Советы тренера

- Сознательно расширяйте мир своих возможностей, обдумывая все открывающиеся перед вами перспективы. Если же вы не видите никаких перспектив, обращайтесь за помощью к друзьям.
- Не ограничивайте сами свои возможности и никогда не говорите себе фраз наподобие:
 - “Я никогда не смогу сделать того, что сделала Кэти. Я не такая смелая”.
 - “Они никогда не одобряют эту идею, сколько бы фактов я ни привела”.
 - “Я могу даже не мечтать об этой работе. У меня для нее далеко не самая лучшая квалификация”.
 - “Я недостаточно умна, чтобы получить степень доктора философии”.
 - “У меня никогда не будет достаточно денег, чтобы рано уйти на пенсию”.
- Избегайте тенденции с ходу отказываться от нестандартных вариантов. Перед принятием решений хорошенько продумывайте все имеющиеся у вас возможно-

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

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

Ошибка 36

Игнорировать принцип “услуга за услугу”

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

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

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

Советы тренера

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

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

Ошибка 37

Не понимать важности собраний

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

Советы тренера

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

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

Ошибка 38

Ставить работу выше личной жизни

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

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

Советы тренера

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

Ошибка 39

Позволять другим тратить ваше время

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

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

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

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

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

Советы тренера

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

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

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

Ошибка 40

Делать остановки в карьере

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

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

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

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

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

Советы тренера

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

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

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

Ошибка 41

Игнорировать в работе важность взаимоотношений

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

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

Приложение 4. Взаимоотношения между людьми



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

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

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

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

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

Советы тренера

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

Ошибка 42

Отказываться от привилегий

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

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

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

Советы тренера

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

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

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

Ошибка 43

Сочинять плохие истории

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

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

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

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

Советы тренера

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

Ошибка 44

Во что бы то ни стало стремиться к совершенству

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

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

Советы тренера

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