

Отзывы о книге Хорошие девочки не становятся лидерами

“Лоис Франкел заработала очередное очко! Она предлагает нам понятный и серьезный анализ того, во что обходится достижение настоящего лидерства, и объясняет, как его может достичь любая женщина. Это обязательно должны прочесть не только все женщины, находящиеся на середине своей карьерной лестницы, но и наши дочери. Bravo!”

— Анна Фишер, автор и редактор журнала *Fortune* и ведущая колонки советов о карьере “Ask Annie” на сайте *CNNmoney.com*

“В книге *Хорошие девочки не становятся лидерами* очень четко и подробно демонстрируется, как женщины могут превратить традиционно женские уловки в эффективные инструменты лидерства... Полезное и основательное пособие по лидерству. Я собираюсь держать его на своем столе, чтобы всегда иметь под рукой готовые рекомендации”.

— Бетти Спенс, д-р философии, президент Национальной ассоциации женщин-руководителей, основатель и президент *Equal Voice/Electing Women*

“Я просто влюблена в эту книгу! Лоис Франкел дает каждой женщине возможность увидеть, как мы все постоянно ведем за собой других, даже когда не видим себя в роли лидера”.

— Барбара Стэнни, автор книги *Как женщине заработать миллион?*

“Лоис Франкел накапливает женский опыт и уникальные пути к лидерству и делится ими с другими женщинами... Это обязательно должны прочесть женщины, берущие на себя ответственность и побуждающие своим примером других делать то же самое”.

— Элис Алстон, генеральный директор *De Beers USA*

“Лоис попала в точку! Она вдохновляет и обучает посредством простых и понятных методик... Быть работающей женщиной, одновременно воспитывая ребенка, — непростая задача, но Лоис делится с нами организационными навыками и уверенностью, необходимыми для того, чтобы преуспеть в обеих этих сферах”.

— Кэролин Кепчер, бывшая звезда *The Apprentice*, бывший исполнительный вице-президент *The Trump Organization* и автор *Carolyn 101*

Эта книга посвящается всем женщинам из программы МНСПО (Мотивация наших студентов посредством опыта). На протяжении двадцати лет вы дарили свои время, мудрость и сердца смелым девушкам, призывая их хорошо учиться в школе, получать аттестаты и поступать в колледж.

Благодаря вашей преданности делу сегодня мы имеем еще одно поколение новых женщин-лидеров. Я же хочу отдать должное вашему лидерству, передав часть доходов от этой книги в стипендиальные фонды Бернадин Робинсон и Жаклин Миллер.

Благодарности

В написании этой книги большую роль сыграли помощь, поддержка и наставления многих людей. Просто сказав “спасибо” каждому из вас, я вряд ли смогу полностью выразить всю глубину моей признательности. Поэтому понадеюсь, что вы сами знаете, насколько я действительно благодарна за те подарки, которые вы сделали мне, а также читателям.

Диана Бэрони, вице-президент и исполнительный директор *Warner Books*, — ваше доверие позволило мне своими словами написать о том, что так важно для меня. Ведь каждый раз вы побуждали меня работать еще лучше.

Крис Дао, бывший помощник директора по рекламе *Warner Books*, — ваш опыт помог мне достичь тех вершин, о которых я раньше только мечтала.

Вся команда *Warner Books* — вас слишком много, чтобы упомянуть каждого, не рискуя кого-то пропустить, но каждый из вас просто великолепен в том, что делает, и это доказывают достигнутые результаты.

Боб Сильверштейн — что я могу сказать? Как литературный агент вы просто бесподобны, а как друг — превосходны!

Женщины, которые выкроили время из своего плотного лидерского расписания, чтобы побеседовать со мной, — пожалуйста, знайте, что именно ваши идеи, красноречие и смелость стали сердцем этой книги.

Д-р Пам Эрхардт, д-р Ким Фингер, Джессика Вон, команда *Corporate Coaching International* и *DrLoisFrankel.com*, — способ, которым вы интуитивно переключаетесь с ведущих на ведомых, особенно в очень тяжелые дни, стал настоящим подарком, без которого я не смогла бы жить.

Кэтлин Бут, директор по организационной эффективности *Warner Bros.*, — уделить мне столько времени и внимания было необычайно любезно с вашей стороны, за что я искренне вам признательна.

Мои коллеги по литературе, которые уделили время, чтобы побеседовать со мной, и позволили процитировать или сослаться на свои работы, — надеюсь, что однажды я смогу отблагодарить вас за вашу доброту.

От издательства

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

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

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com

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

Наши почтовые адреса:

в России: 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

в Украине: 03150, Киев, а/я 152

Введение

Две мои последние книги были основаны на множестве ошибок, которые допускают женщины, страдая от “синдрома хороших девочек”. Можно только пожалеть, что после их выхода журналисты не платили мне по доллару каждый раз, когда спрашивали: “Вы хотите сказать, что ради достижения своих целей нужно быть злобной и подлой стервой?” Так вот, еще раз — четко и недвусмысленно — я говорю *Нет!* “Хорошие девочки” всего лишь до сих пор ведут себя так, как их научили в детстве. Даже в зрелом возрасте они продолжают демонстрировать поведение, которое было допустимо *в детстве*. Вы легко заметите этот синдром, если начнете больше думать о других, чем о себе, или бояться сделать то, что может кому-то не понравиться. Он точно у вас имеется, если несмотря на свой зрелый возраст вы продолжаете действовать по правилам, усвоенным когда-то давно, вскоре после рождения. Короче говоря, хорошие девочки почти всегда страдают от болезненного желания всем угодить.

В книгах *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе* и *Хорошие девочки не становятся богатыми* я описала 176 ошибок, которые допускают женщины, преследуя свои профессиональные и финансовые цели. Мне кажется, мы с вами уже достаточно фокусировались на проблемах, поэтому в данной книге речь пойдет не о них. Здесь мы рассмотрим исключительно стратегии раскрытия ваших лидерских качеств в самых разнообразных ситуациях. На самом деле женщины очень часто делают ошибки, связанные с лидерством. Поместите хорошую девочку в группу мужчин и женщин, и она каждый раз будет ждать, что роль

лидера возьмет на себя кто-то другой (и не обязательно мужчина). Попросите хорошую девочку принять решение для всей группы, и, прежде чем что-то сделать, она проведет опрос общественного мнения. Дайте хорошей девочке группу подчиненных, и она начнет обращаться с ними, как со своими родными, а не с командой, требующей гуманного, но жесткого руководства. При этом она в одночасье позабудет обо всех своих талантах, которые могли бы помочь ей стать образцовым лидером. Ведь, по сути, женщины ведут за собой других постоянно — просто они редко называют это лидерством.

Рабочий и жизненный опыт помогает нам выработать выдающиеся навыки балансирования между стратегиями, принятием рисков и влиянием на окружающих. Мы учимся мотивировать людей для достижения оптимальных результатов, создавать эффективные команды и контролировать свои эмоции. А ведь все это — необходимые компоненты лидерства в современном трудовом коллективе. С абсолютно практической точки зрения и на реальных примерах в этой книге показаны способы, с помощью которых вы уже проявляли те или иные лидерские качества. Я написала ее, поскольку хочу, чтобы вы увидели, что вы *уже* лидер и у вас *уже* есть все, что нужно для лидерства в семье, проекте, команде, отделе, компании и даже в стране. То, как вы будете вести себя в тех или иных условиях, целиком и полностью зависит от вас. Эта книга лишь предоставит вам модели поведения, позволяющие действовать более уверенно.

В свои занятия по лидерству и выступления я часто включаю упражнение, в котором прошу присутствующих назвать лидеров, которыми они больше всего восхищаются. Как вы, должно быть, догадываетесь, они обычно предлагают длинный список мужчин и гораздо более короткий — женщин. Между тем в каждом таком списке обязательно присутствует Мать Тереза. *Ничего удивительного*. Ведь она пред-

ставляет стереотип женщины-лидера — искренней, сострадательной, самоотверженной и готовой служить другим. Не существует женского эквивалента Джону Ф. Кеннеди, Колину Пауэлу, Джеку Уэлчу или — слава Создателю! — Адольфу Гитлеру и ему подобным. Что объединяет всех этих мужчин — так это способность вести за собой других к заранее поставленным целям (даже к тем, которые со временем становятся неинтересными). Когда кто-то из моих слушателей, обычно женщина, осмеливается упомянуть Хиллари Клинтон, Кондолизу Райс или Мадлен Олбрайт, немедленно вспыхивают дебаты. Несмотря на тот факт, что все эти женщины обладают образцовыми лидерскими качествами, далеко не все признают их лидерами. Почему? Частично потому, что авторитет женщины не следует за ней от одного удачного свершения к другому. Ей приходится доказывать свои способности при решении каждой новой задачи. Как говорит канадская писательница Маргарет Этвуд, “Мы все еще думаем о влиятельном мужчине как о лидере, а о влиятельной женщине — как об аномалии”.

Слишком многие женщины (возможно, и вы тоже) просто не решаются взять на себя роль лидера. Они боятся, что другие назовут их выскочками, агрессивными, эгоистичными или, что еще хуже, — страшным словом на букву “с” — *стервами*. По тем же причинам мы не добиваемся успехов в бизнесе или богатства, которого заслуживаем. Мы не стремимся вести людей за собой так, чтобы выйти на новый уровень своей карьеры или персональных достижений. Будучи первокурсницей, я принимала участие в выборах президента группы, в которых моим соперником был парень, с которым я тогда встречалась. Когда я победила, это больно ударило по его самолюбию и привело к разрыву наших отношений. Когда я выступила против него снова на старшем курсе и снова победила, это выглядело так, словно я бросила вызов его мужественности. Зато если бы все получилось иначе

и если бы победил он, я даже представить не могу такого конфликта. Это было бы воспринято обществом абсолютно нормально.

Даже сегодня, в наше время, общественное мнение с самого рождения готовит женщин к тому, чтобы быть спутницами жизни и помощницами, а никак не лидерами. Безусловно, остракизм за “излишнюю агрессивность” со стороны мужчин и других женщин, а также возможные конфликты при любом поведении, кроме сотрудничества, пугают. А потому хорошие девочки всего мира зачастую просто отказываются от лидерства. Поместите любую женщину в комнату, полную преимущественно мужчин, и она почти наверняка будет подавлена. Она почувствует себя слишком слабой и незначительной на фоне их громких голосов, превосходства в численности и предполагаемого опыта. По иронии судьбы, если в истории когда-нибудь и было подходящее время для проявления женского лидерства, так это сейчас. От совета директоров крупных компаний и неприбыльных организаций до армии — бал правит новое поколение работников и волонтеров, отвергающих лидерство иерархическое. Лидер больше не может просто сказать “Прыгайте” и услышать в ответ “Как высоко?” Именно в это время мы с вами и живем.

На протяжении многих столетий женщины, сами того не осознавая, оттачивали основные качества, необходимые для успешного лидерства. Взять хотя бы врожденную или приобретенную способность налаживать отношения и поощрять других для достижения успеха, создавая атмосферу доверия и безопасности. И это лишь одна из многих способностей, присущих выдающимся лидерам современности. Если говорить о женщинах, явно имеющих черты эффективных лидеров, я лично предложила бы такой список.

- Хиллари Родэм Клинтон — бывшая первая леди Соединенных Штатов Америки и сенатор от штата Нью-Йорк
- Анна Малкэхи — президент корпорации *Xerox*
- Билли Джин Кинг — пионер в области женского тенниса
- Элизабет Доул — сенатор от штата Северная Каролина
- Пат Саммит — тренер женской баскетбольной команды *Tennessee Volunteers*
- Мэри Кэй Эш — основательница *Mary Kay Cosmetics*
- Вилма Мэнкиллер — бывший главный вождь народа чероки
- Гэйл Эванс — автор книг и бывший член руководства *CNN*
- Дэбби Филдс — основательница *Mrs. Fields Cookies*
- Коретта Скотт Кинг — борец за гражданские права
- Мать Тереза — гуманистка
- Шерри Лэнсинг — бывший руководитель *Paramount Pictures*
- Вера Вэнг — дизайнер и глава империи моды
- Маргарет Тэтчер — бывший премьер-министр Великобритании
- Голда Мейер — бывший премьер-министр Израиля
- Сандра Дэй О'Коннор — бывший судья Верховного суда США
- Мэг Уитман — глава электронного аукциона *eBay*

Возможно, вы удивитесь тому, что я перечислила именно этих женщин, а не каких-нибудь других. Все очень просто. Чтобы попасть в этот список, даже самая успешная женщи-

на, управляющая различными предприятиями или проектами, должна пройти мой “глубоко научный” пивной тест. Он заключается в ответе на один простой вопрос: *Хотелось ли бы мне посидеть с ней за бокалом пива или чашечкой кофе?* Великие лидеры — это именно те люди, которые заставляют других чувствовать себя с ними комфортно и отлично разбираются в эмоциях. Они не демонстрируют чрезмерное стремление всем угодить — с ними просто легко, удобно и приятно. Если вы относитесь к людям, которые любят говорить “Я здесь не для того, чтобы завоевывать популярность, а для того, чтобы делалась работа”, подумайте еще разок. Как правило, за лидером, который им не нравится, люди не следуют, а то и попросту саботируют все его усилия.

Есть еще кое-что, что объединяет всех женщин, включенных в мой список примеров для подражания. Именно это определяет их лидерство: *способность побуждать других следовать за ними*. Если где-то есть лидер, там должен быть минимум один последователь. Сегодняшние же последователи ожидают от лидера именно тех качеств, к проявлению которых общество традиционно готовило женщин. Последователи хотят, чтобы на них меньше давили и больше влияли, чтобы их меньше критиковали и больше награждали, меньше направляли и больше вовлекали. Нельзя сказать, что те же качества не могут или не хотят демонстрировать мужчины, однако женщины обычно делают это изящнее, увереннее и спокойнее.

После списка женщин-лидеров, которыми я больше всего восхищаюсь, я разработала матрицу поведения, которым они были известны. И знаете что? К своему удивлению, я обнаружила, что у всех них есть несколько общих черт.

- Четкое видение того, чего они хотят достичь
- Способность балансировать между стратегией и тактикой

- Готовность идти на риск
- Способность влиять на других
- Способность вдохновлять и мотивировать других
- Способность объединять людей в команды, чтобы облегчить реализацию своего видения
- Отличное понимание эмоциональной стороны дела

Я говорю, что была удивлена, поскольку и раньше записывала особенности поведения, которые считала неотъемлемыми составляющими успеха лидера. Так вот, каждая из упомянутых выше особенностей *уже фигурировала* в моем списке!

Это упражнение не только послужило подтверждением того, что я была на правильном пути, но и сформировало основу каждой из глав данной книги. Начиная с выработки вашего видения, вплоть до методов его реализации, книга *Хорошие девочки не становятся лидерами* представляет собой черновой план того, как вы можете стать лидером практически в любой ситуации. Существуют ли другие особенности поведения, которые требуются для эффективного лидерства? Безусловно, и о них рассказывает множество других авторов. Я же хотела просто написать книгу, которая фокусировалась бы на *врожденных* сильных сторонах женщин, поскольку именно они составляют основу нашего успеха.

В каждой главе данной книги подробно рассматривается, почему я верю, что перечисленные выше лидерские качества относятся к репертуару навыков большинства женщин. В них описаны способы, которыми вы наверняка демонстрируете эти качества в своей повседневной жизни, а также способы отточить их, следуя приведенным примерам и советам тренера. Помимо прочего, я включила в каждую главу истории женщин-лидеров, известных как во всем мире, так и преимущественно в своей сфере. Между тем, в отличие от многих других книг, в этой рассказывается не о *них* — эта

книга о вас. Я использовала свои беседы с этими женщинами только для того, чтобы вы могли освоить поведение, которое привело их к успеху, избежав их ошибок.

В качестве тренера руководителей мне не раз доводилось видеть, как и мужчины, и женщины делали ошибки, которые вызывали у других сомнения в их лидерском потенциале. Да, ошибки, связанные с лидерством, не являются исключительной прерогативой женщин. Однако я глубоко убеждена, что, когда женщины могут вести за собой других, но не хотят, от этого страдают наши семьи, друзья, знакомые и наши страны. Меня часто спрашивают, не думаю ли я, что из женщин получаются *лучшие* лидеры, чем из мужчин. Нет, я так не думаю. Человек не может быть хорошим лидером только потому, что относится к одному или другому полу. Настоящим лидером его делает *наличие качеств и черт, необходимых в определенном месте и в определенное время*. Считается даже, что великие лидеры незаменимы. Генерал Паттон проявил себя выдающимся лидером во время второй мировой войны, но я не думаю, что он мог бы эффективно командовать современными войсками. Точно так же Мэри Кэй Эш, основательница *Mary Kay Cosmetics*, создала великую компанию, когда женщины захотели быть финансово независимыми и больше времени проводить со своими семьями. Однако я не думаю, что она могла бы справиться с *Hewlett-Packard* лучше Карли Фиорины. Нет, нет, жестко определенных предпосылок к лидерству не существует.

Одним из главных условий эффективного лидерства является умение ставить людей туда, где они *должны* быть, причем совсем не обязательно туда, где они *хотят* быть. Если вы — мать, вы знаете, как непросто убедить ребенка пойти в школу в тот день, когда он совершенно этого не хочет. Координаторы волонтеров неприбыльных организаций сталкиваются с не менее сложной задачей. Ведь им приходится мотивировать к достижению общих целей людей,

действующих из лучших побуждений, но не получающих за это денег. В тяжелые финансовые времена различные менеджеры просто наизнанку выворачиваются, чтобы поддержать финансовую стабильность и не допустить сокращений. Через все эти проблемы красной нитью проходит необходимость направить людей туда, где они *нужнее*. По своей сути лидерство требует наличия набора навыков, которые может освоить каждый, но решаются на это далеко не все. В XXI веке лидерство существенно отличается от того, каким оно было в середине прошлого столетия, и уж точно отличается от лидерства до XX века. При этом к появлению различий лидерства на протяжении столетий приводит не что иное, как смена нужд последователей.

Кстати, о термине *последователи*, который я использую на протяжении всей книги. Я вовсе не хочу никого обидеть или унижить. Я просто стремлюсь создать зрительный образ вас как лидера и людей, которые будут идти за вами. Точно так же, как Мэри Кэй, Голде Мейер, Маргарет Тэтчер и Билли Джин Кинг, вам нужны последователи, если вы хотите быть лидером. Сегодняшние последователи похожи на своих коллег из прошлого лишь тем, что они тоже хотят иметь сильных лидеров. Отличие же заключается в том, что они хотят участвовать в процессе принятия решений. Они хотят, чтобы их успехи вознаграждались, и хотят автономии в том, что касается достижения организационных целей. Кто может удовлетворить эти требования лучше, чем женщины? По сути, у нас никогда раньше не было такой роскоши, как возможность лидировать. Спросите свою мать, какое ей было отведено место в обществе. У нас еще не было возможности вести за собой, поскольку нам не давали этого делать, при помощи угроз, а иногда и грубой силы. Любая женщина, которая пыталась раньше руководить другими, может вспомнить немало обидных слов, услышанных в свой адрес. Тем не менее женщины традиционно были готовы

к лидерству за счет своей способности мыслить, влиять и мотивировать. И вот, наконец, время для применения этих и других наших уникальных лидерских качеств настало.

Если вы читаете эту книгу, значит, я уже кое-что о вас знаю. Вы хотите вести за собой других, но только, ради Бога, не за счет силы или жесткого контроля, а за счет полезных нововведений. Вы хотите использовать энергию людей, которые вас окружают, на пользу всех, кто стремится к одной с вами цели. Вы хотите достичь целей, связанных с вашим бизнесом или организацией, поскольку, сделав это, сможете добиться еще больших успехов. И, кроме того, вы хотите полностью раскрыть свой потенциал. В этой книге я расскажу вам, как именно это можно сделать. В свое время я не только руководила большими и малыми проектами, но и помогла огромному количеству людей развить собственные лидерские навыки. Я успела изучить лидеров и лидерство едва ли не со всех сторон. Конечно, я не столь эгоистична, чтобы утверждать, что абсолютно все идеи в этой книге принадлежат мне. Между тем они являются кульминацией долгих лет в роли лидера, внимательного читателя, последователя и тренера по лидерству. Каждый раз, когда это уместно и возможно, я обязательно ссылаюсь на тех людей, которые стали моими учителями.

Как и во всех моих книгах, в главе 1 вы найдете анкету самооценки, которая поможет вам определить свои сильные стороны, а также стороны, которые требуют развития. Разве что на этот раз она посвящена качествам лидера. Каждая из категорий анкеты связана с соответствующей главой на ту же тему. Подсчитав количество баллов, вы сразу же сможете перейти к главам, которые будут вам максимально полезны, либо начать с тех, которые еще больше укрепят ваши сильные стороны. Поскольку я верю, что каждая из нас должна стать сильным лидером, я специально сосредоточилась на тех качествах, в которых женщины уже сильны

(даже если не знают об этом). Балансируя между тактикой и стратегией и создавая команды, женщины получили ценный опыт, значительно способствующий развитию их задатков лидера. Задачей данной книги как раз и является осветить их для вас, помочь вам опереться на них и достичь за счет этого наилучших результатов.

Если вы действительно хотите стать эффективным лидером, подойдите к этому, как к очередному полезному умению. Просто вспомните, как вы усвоили навыки, которые сделали вас теми, кем вы являетесь сегодня. Я очень надеюсь, что чтение данной книги станет еще одним шагом на вашем пути к лидерству, поскольку это именно путь, а не конечная остановка. Конечно, вы не станете великим лидером благодаря всего одной книге, но даже одна книга может направить вас к великому лидерству.