

## 2

---

### Личные качества, которые ведут к влиянию

РОН МЕЙЕР, президент и главный операционный директор Universal Studios с 1995 года – самая давняя и заслуженная рабочая голова крупной кинокомпании. Влиятельная фигура в сфере кино, Мейер является собой пример преображения жизни. В 15 лет Рон Мейер бросил среднюю школу, а спустя пару лет пошел служить в ВМФ США. По окончании службы нашел место шоferа в агентстве по работе с талантами; слушая разговоры клиентов, он смог многое узнать об индустрии развлечений. Поработав агентом в агентстве Уильяма Морриса, Мейер вместе с друзьями основал собственное агентство Creative Artists, благодаря которому сумел стать влиятельной фигурой в Голливуде<sup>1</sup>.

Мейер, подобно большинству успешных людей, в течение жизни сильно менялся. Он развил в себе качества, позволившие добиться и удержать влияние. Если собираетесь последовать за ним, вам потребуется успешно преодолеть три препятствия. Во-первых, вы должны поверить, что изменить себя возможно, в противном случае вы даже не попробуете развить в себе качества, приносящие власть, – а просто примиритесь с тем, какой вы есть, вместо того чтобы ступить на порой трудный путь личностного роста и развития. Во-вторых, нужно

как можно объективнее видеть себя и свои сильные и слабые стороны. Это непросто, ибо, желая возвысить себя в собственных глазах – то есть хорошо думать о себе, – мы стараемся уйти от отрицательной информации и придаем чрезмерное значение любому полученному положительному отзыву<sup>2</sup>. И в-третьих, следует понять, какие важнейшие качества необходимы для построения основы власти, и сосредоточить свое – увы! – ограниченное время на их развитии.

## ПЕРЕМЕНЫ ВСЕГДА ВОЗМОЖНЫ

---

Часто люди считают, что, какие бы качества ни требовались для построения пути к власти, они либо есть у человека, либо нет, по крайней мере когда он уже стал взрослым. Однако биография Рона Мейера и многих других политических и деловых фигур опровергают эту мысль. Уилли Браун, дольше всех в истории Ассамблеи Калифорнии занимавший пост ее спикера и дважды – мэра Сан-Франциско, один из самых влиятельных и эффективных американских политиков, проиграл свои первые выборы в ассамблею и уступил в борьбе при первой попытке занять должность спикера. Со временем Браун научился быть терпеливым и чутким к окружающим, а также отточил свое умение строить межличностные отношения<sup>3</sup>. Точно так же как люди учатся играть на музыкальных инструментах, говорить на иностранных языках и заниматься спортом, например играть в гольф или футбол, точно так же можно узнать, какие личные качества обеспечивают влияние, и развивать их в себе. В молодости это сделать проще, однако никогда не поздно.

Джон, учащийся бизнес-школы, сомневался, возможно ли и каким образом эффективнее добиваться власти. На занятиях по этой теме он воспринимал материал как нечто, что будет использоваться позже, когда, выражаясь его собственными словами, он «займет позицию повыше в пищевой цепочке». Тем не менее при поиске работы Джон решил

проводить небольшой личный эксперимент, чтобы посмотреть, может ли он вести себя по-другому и к каким результатам это приведет.

Джон понял, что должен развить в себе самоуверенность и непоколебимость, несмотря на то что история его жизни и условия в семье не всегда оставляли у него ощущение «причастности» и «принадлежности». К приходу университетских рекрутеров Джон собрался с духом, облачился в модный и стильный костюм, чтобы выделяться на общем фоне, оставаясь в общих рядах, убедительно говорил на собеседовании, сохраняя уважительное отношение к окружающим. «Я вставал и подходил к интервьюерам, когда они подходили ко мне, смотрел прямо в глаза, первым пожимал руку и на протяжении всего собеседования сидел в несколько доминирующей позе, – рассказывал он. – Все это было сделано для того, чтобы убедить интервьюеров, что я обладаю некоторой властью здесь».

По результатам семи собеседований Джон получил семь предложений работы. Такой успех он приписывал своему способу самопрезентации, частично потому, что несколько человек из тех, кто предложил ему работу, отметили, что поведением он сильно выделялся среди со-курсантов.

Вы тоже можете измениться. Хореограф Твайла Тэрп, дважды получившая премию «Эмми» и один раз – «Тони», в беседе о творчестве высказала мысль, которая одинаково хорошо подходит также для развития власти и политических навыков:

Люди, очевидно, рождаются с конкретными талантами... Но мне не нравится использовать генетику в качестве оправдания... Превзойди себя. Лучшее творчество есть результат привычки и тяжелого труда<sup>4</sup>.

Конечно, каждый человек – личность с ее индивидуальными особенностями, которые возможны благодаря сочетанию генетики и воспитания. Тем не менее стратегическое изменение индивидуальных качеств с целью повысить личную эффективность не только возможно, но и желательно. Пол, один из тех, кто разговаривал со мной, поинте-

рессовался, способен ли он развить и использовать качества, дающие власть, и вот что я ему ответил:

ПФЕФФЕР: Вы научились кататься на лыжах?

ПОЛ: Конечно.

ПФЕФФЕР: Было ли это вашей врожденной способностью?

ПОЛ: Нет.

ПФЕФФЕР: Вы научились кататься на лыжах и согласились, что используемые для катания навыки не являются врожденными. Если вы обучились им, то сможете развить в себе те качества, которые сделают вас более влиятельным и властным.

## ОБЪЕКТИВНО ОЦЕНИВАЙТЕ СЕБЯ

---

Если вы собираетесь заняться саморазвитием, следует начать с честной оценки в той сфере, где больше всего требуется развитие и где у вас наибольшие возможности для усовершенствования. Подобная оценка бросает серьезный вызов мотивации. Во-первых, нам нравится хорошо о себе думать, мы переоцениваем собственные способности и эффективность. Мы избегаем людей, критикующих нас и нашу работу, и часто пытаемся приуменьшить любую негативную информацию о себе. Мы говорим себе, что наши прошлые успехи служат доказательством наших талантов, и потому можно просто продолжать все делать как раньше. Маршалл Голдсмит осознал сложности преодоления защитного механизма личности в отношении ее способностей и поведения, о чем рассказал в своей популярной книге, в основу которой лег его многолетний опыт работы коучем для руководителей<sup>5</sup>. Если в процессе развития карьеры вам требуется развить новые способы мышления и действия и такое развитие требует определенных усилий, нужно быть достаточно мотивированным, чтобы эти усилия предпринять. Однако чтобы смириться с потребностью развить новые типы поведения и навыки, нужно сначала принять собственное несовершенство.

Работая с руководителями высшего уровня, которые чаще всего обладали непомерным самомнением, Голдсмит пытался разработать техники коучинга, которые сдерживали бы естественное человеческое желание сначала избежать, а потом отклонить любую информацию о наших недостатках. К примеру, вместо того чтобы сообщать людям о том, что в прошлом они сделали верно, а что нет, он сосредоточился на положительных отзывах, которые делают упор на том, что требуется людям для перехода на следующие позиции и при столкновении с карьерными трудностями. Идея проста: если люди сосредотачиваются на том, что необходимо для перехода на следующий этап карьеры, то меньше сопротивляются изменениям. Очень разумно: упор на том, что требуется изменить для достижения будущих личных целей, поднимет настроение намного лучше, чем возвращение назад и пересмотр прошлых неудач или рассматривание своих слабых сторон. Мне все равно, что и как вы делаете, но, как обновление внутренней отделки выставленного на продажу дома требует, чтобы вы и окружающие внимательно все осмотрели и решили, что нужно менять, усовершенствование собственных навыков требует такой же оценки сфер, которые затронут изменения.

Предлагаю вот что. Рассмотрев личные качества, описанные чуть дальше в этой главе, потренируйтесь в самооценке. Поставьте себе от 1 («У меня совсем нет этого качества») до 5 баллов («Этого качества у меня в избытке, и я могу хоть сейчас им воспользоваться») по каждой из характеристик. Еще лучше попросить кого-то оценить вас, а затем самостоятельно или вместе с другом разработать план действий для построения тех качеств, которые получили самую низкую оценку. Регулярно проверяйте, насколько успешно продвигаетесь вперед, и убедитесь, что продолжаете развивать именно те личные качества, которые помогают строить власть.

Есть и вторая проблема, с которой вы столкнетесь в процессе самооценки. Даже если вы готовы взять себя в руки и быть полностью объективным в оценке своих сильных и слабых сторон, вам может не хватить опыта понять, что и как нужно улучшить. Проще говоря, чтобы знать, что именно вы делаете неправильно, нужно уже обладать неко-

торым уровнем знаний и навыков, ведь если бы у вас было достаточно знаний и навыков для осознания собственных ошибок, возможно, вы бы их не совершали!

Ко мне постоянно обращаются за самой разной помощью – спрашивают о деловой литературе, просят встретиться и дать советы по поводу карьеры или помочь людям, столкнувшимся с политическими трудностями в своей компании. Уверен, подобные просьбы получают многие, часто совершенно неожиданно, и даже по Интернету, ведь в наше время анонимность практически не существует. В большинстве случаев причина, по которой у человека возникает та или иная проблема, совершенно ясна уже из самого вопроса: отсутствуют попытки представить какие-либо доказательства знания предмета или социальной связи; нет понимания точки зрения окружающих как получателей этой просьбы; не объясняют, почему для этой цели выбран именно я. Если вопрос связан со школой или проектом, зачастую отсутствует осведомленность о предмете или глубокое его знание. Чуть позже в этой книге вы встретитесь с Рэем – эффективным, теоретически подкованным директором по управлению персоналом и тренером по лидерству, который лишился работы из-за политики компании. Беседа с Рэем убедила меня, что, несмотря на огромные познания в разработке тренингов по лидерству и бешеное трудолюбие с отличными результатами, он мало понимал в динамичной политике внутри компании и потому не знал, каких знаний ему недоставало.

Обычная ситуация. Социальные психологи из Корнеллского университета Джастин Крюгер и Дэвид Даннинг лет десять назад первыми провели исследование, которое показало, что люди, не обладавшие знаниями, необходимыми для успешного выполнения задачи, также не имели достаточной информации и понимания, нужного, чтобы знать, что им чего-то не хватает и чего именно<sup>6</sup>. Например, люди, набравшие 12 процентиляй по тестам на грамматику и логическое мышление, считали, что относились к 62 процентилям. Они не только переоценивали свою эффективность, но также испытывались трудности с оценкой, на какие вопросы они ответили правильно, а где допустили ошибку,

и не могли точно понять относительную компетентность других участников.

К счастью, эта проблема легко решается: посоветуйтесь с теми, кто обладает большими навыками, чем вы, и кто правдиво оценит вас. Увы, подобные просьбы о помощи иногда расцениваются как признак слабости, да и люди неохотно соглашаются, что чего-то не знают, – опять проблема самосовершенствования. Забавно, что те, кто признает свое невежество, имеют больше шансов для совершенствования во всех сферах, включая понимание динамики власти внутри компаний, чем те, кто либо не знает о своих недостатках, либо боится признать их перед окружающими. Как сказал Конфуций: «Настоящее знание – знать предел своего невежества». А способность к усовершенствованию требует обмениваться этой информацией с другими, кто может помочь излечить недостаток знаний<sup>7</sup>.

Так что определите ваши личные склонности, которые приведут к власти, и затем развивайте их. Я остановлюсь здесь на семи самых важных качествах, которые пригодятся вам на пути к власти.

## СЕМЬ ВАЖНЫХ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ДОБИВАТЬСЯ ВЛАСТИ

---

Хотя на тему власти в компаниях появляется все больше исследовательских материалов, систематических данных о личностных качествах, дающих власть, немного меньше, чем хотелось бы. В некотором смысле это объясняется тем, что подобные исследования сложны по своей природе. Если задавать вопросы о личностных качествах тем, кто уже стоит у власти, можно запутаться, было ли влияние создано этими качествами, или они появились *в результате* получения власти. Имеющиеся исследования<sup>8</sup> плюс мой собственный анализ политических и деловых биографий, а также наблюдения, без преувеличения, сотен лидеров всех профессий, позволили мне выделить две основные лич-

ные характеристики и семь качеств, которые логически и эмпирически связаны с личной властью.

Две основные характеристики, отличающие людей, поднявшихся на небывалые высоты и достигших удивительных вещей: *воля*, которая толкает на решение сложных задач, и *навык* – способности, необходимые для того, чтобы превратить амбиции в достижения. Три личностных качества, составляющие волю, – амбиции, энергия и сосредоточенность. Четыре навыка, полезные для получения власти, – самопознание и склонность к размышлению, уверенность и способность излучать самоуверенность, способность читать мысли других и разделять их точку зрения, а также умение разрешать конфликты. После описания каждого качества я перейду к обсуждению того, что часто ассоциируется с властью, но что, на мой взгляд, до некоторой степени переоценивается, – я говорю об умственных способностях.

## Амбиции

Успех требует усилий, тяжелой работы и упорства. Чтобы тратить эти усилия и приносить необходимые жертвы, нужны движущие амбиции. Покойный Ричард Дейли, бывший мэр Чикаго и один из 10 лучших мэров в истории Америки, впервые баллотировался на этот пост только в возрасте 53 лет. «Дейли довольно рано осознал, что желает власти, и был готов терпеливо дожидаться возможности испытать ее. Тридцать лет он усиленно трудился, выполняя рутинную работу в городской политической машине»<sup>9</sup>. Биография Авраама Линкольна, написанная Доррис Кернс Гудвин и получившая Пулитцеровскую премию, подчеркивает драйв Линкольна как одно из важнейших качеств, ставших причиной успеха его политической жизни. Драйв позволил Линкольну преодолеть нищее происхождение, политические неудачи в начале пути и пренебрежительное отношение к себе<sup>10</sup>.

То, что верно для политики, верно и для бизнеса. Джилл Барад, занявшая пост генерального директора компании по производству игру-

шек Mattel, обладала неиссякаемыми амбициями<sup>11</sup>. Она часто носила брошь в виде шмеля. «Пчела – причуда природы. Она не должна летать, но летает. Каждый раз вид пчелы напоминает мне, что нужно бороться за невозможное»<sup>11</sup>.

Жизнь в компании может раздражать и разочаровывать, переключать усилия и внимание людей. Амбиции – сосредоточенность на том, чтобы добиться влияния, – помогут преодолеть искушение отступиться от задуманного или сдаться под напором раздражающих факторов. По словам Мелинды, вице-президента крупной компании, специализирующейся на кредитных картах, непреклонная сосредоточенность на цели позволяет ей смириться с раздражающими, глупыми и разочаровывающими ситуациями, с которыми ей приходится сталкиваться, чтобы, как она говорит, не заикаливаться на сиюминутном несовершенстве. Желание достичь успеха в карьере помогает ей контролировать эмоции и продолжать работать на достижение поставленных целей. Старания Мелинды сосредоточиться на нужных результатах и не заикаливаться на людях и их особенностях сыграли важную роль в ее быстром карьерном продвижении в компании, занимавшейся кредитными картами, где она работала.

## Энергия

Лаура Эссерман – директор центра лечения груди Carol Franc Buck Breast Care Center при Калифорнийском университете в Сан-Франциско, и человек, осуществивший удивительные перемены в медицинской практике как в своем учреждении, так и по всей стране, несмотря на невысокие официальные полномочия. Именно тогда, когда она работала на полную ставку, она получила степень МВА и родила первого ребенка. Как она сказала мне однажды: «Ты не изменишь мир, если будешь ложиться спать раньше других». Недавно умерший Фрэнк Стэнтон, президент CBS и влиятельная личность в мире новостей и радио- и телевещания, работал без перерывов и выходных и обычно спал

всего пять часов<sup>12</sup>. Руди Крю, один из лидеров системы школьного образования, страдал бессонницей и часто в три утра уже был на ногах. Как правило, Крю первым приходил к себе в приемную комитета по вопросам образования в Нью-Йорке и пил там кофе<sup>13</sup>. Не знаю практически ни одного влиятельного лица, кто не обладал бы безграничной энергией.

Дело в том, что энергия приносит пользу в трех аспектах, которые помогают построить влияние. Во-первых, она заразна, как многие другие эмоциональные состояния, например злость или счастье<sup>14</sup>. Поэтому энергия вдохновляет окружающих предпринимать еще больше усилий. Будучи молодым секретарем конгрессмена палаты представителей Ричарда Клеберга в 1930-х годах, будущий президент США Линдон Джонсон беспощадно эксплуатировал двух своих помощников, однако они не жаловались, ибо он работал наравне с ними в том же жестком режиме<sup>15</sup>. Ваша упорная работа говорит о ее важности; люди принимают этот сигнал или обратный ему и больше расположены предпринимать усилия, если вы тоже их делаете.

Во-вторых, энергичность и вследствие этого удлиненный рабочий день являются преимуществом, ибо позволяют выполнить нужные дела. Исследование гениальности и таланта – исключительных достижений в разных областях – постоянно показывает, что «напряженная подготовка» играет важную роль. Социальный психолог Дин Кейт Симонтон более четверти века изучал решающие факторы гениальности. По его словам, «эффективность индивидуума зависит от сферы его талантов и во многом зависит от количества часов, посвященных непосредственному приобретению нужных знаний и навыков… Некоторые исследователи даже предположили, что понятие таланта или врожденной гениальности – абсолютный миф», – пишет он<sup>16</sup>. Очевидно, наличие энергии, которая позволяет работать сверхурочно, помогает быстрее овладеть изучаемым предметом.

В-третьих, зачастую продвигают вверх энергичных работников за их способность работать наизнос, а также потому, что значительные энергетические затраты говорят о высоком уровне приверженности

компании и, возможно, лояльности по отношению к ней. Как прокомментировала Мелинда, руководитель фирмы по выпуску кредитных карт, если есть двое, один из которых готов и способен работать по 16 часов в день, тогда как второй только 8, совершенно очевидно, кого выберут для продвижения на открывшуюся вакансию.

Люди могут развить в себе большую энергичность и обходиться более коротким сном. Лаура Эссерман считает, что ее выносливость развила благодаря хирургической практике и суточным дежурствам без сна во время интернатуры и резидентуры. Это говорит о том, что свою энергоспособность можно развить – постоянно тренируясь и работая над этим. Личный помощник Кента Тайри (генерального директора компании по производству оборудования для почечного диализа DaVita, известного тем, что он делал обратное сальто на совещаниях с сотрудниками) составляет для босса расписание тренировок – стиль жизни на энергию влияет, даже люди, занятые ответственной работой и часто находящиеся в дороге, могут тренироваться и пытаться таким образом, чтобы увеличить свои способности к тяжелой работе. Скорее всего вы более энергичны, если вы преданы своей работе, так что в этом смысле энергия сопутствует амбициям.

## Фокус

Положите на солнце немного сухой травы, и даже в самый жаркий день ничего не произойдет. Поместите сухую траву под увеличительное стекло, и она загорится. Сфокусированные солнечные лучи намного мощнее рассеянных. То же касается людей, стремящихся к власти.

Для фокуса существует несколько направлений. Одно из них – специализация на конкретной отрасли или компании, чтобы глубже понять и сплести более прочную сеть подходящих отношений. С ранних лет Брюс Козадд знал, что ему интересна фармацевтическая промышленность. В Йельском университете он получил степень в области естественных наук, а после MBA пошел работать в ALZA – фармацевтиче-

скую компанию, где быстро вырос до финансового директора, а затем исполнительного вице-президента и операционного директора. После покупки ALZA компанией Johnson and Johnson Козадд консультировал несколько фармацевтических компаний, прежде чем вышел на Jazz Pharmaceuticals, и состоял членом правления двух других фирм, занимавшихся биотехнологиями. В отличие от многих сверстников в течение первых 10 лет после окончания бизнес-школы Козадд работал только в одной компании, ALZA, и на протяжении всей карьеры оставался верен одной и той же отрасли. Он утверждал, что благодаря такой приверженности получил более глубокие знания об отрасли, ее технологиях и вопросах управления ею, а также наладил сеть контактов в данной отрасли шире, чем если бы рассеивал свои усилия в разных областях.

Мелинда с 2002 года работала на одну и ту же компанию по выпускну кредитных карт и отметила, что одно из преимуществ работы на одном и том же месте состоит в том, что вы узнаете больше людей в этой компании, и эти глубокие знания позволяют вам лучше воздействовать на ситуации благодаря образовавшимся более крепким межличностным отношениям и более глубокому знанию людей, на которых вы пытаешься повлиять. Хотя в последнее время много говорят о росте карьерной мобильности, по-прежнему проще получить руководящую позицию, уже являясь сотрудником компании. По данным последнего рейтинга CEO S & P 500 компаний-респондентов отметили, что средняя продолжительность работы их сотрудников в фирме составляет 15 лет<sup>17</sup>.

Второе направление для фокусирования усилий – концентрация на ограниченном числе действий или функциональных навыков. Если, как предполагают исследования, для достижения выдающегося уровня компетентности гений трудится много часов, то должно быть верно по определению, что количество этих часов можно сократить, если сосредоточить внимание на более узком круге вопросов.

Третий аспект – сосредоточиться на важнейших действиях в рамках конкретной работы или позиции – тех, которые больше всего влияют на выполнение работы и на восприятие окружающими вас и ва-

шей эффективности. Вернон, быстро сделавший карьеру руководитель Barclays Bank, поразил коллег исключительно точным фокусом на самых важных для компании вопросах, касалось ли дело презентации для высшего руководства или проекта по информационным технологиям. Вернон утверждает, что такая фокусировка на 5–10% от всех возможных рабочих обязанностей, которые оказывают наибольшее влияние на результат, позволяет ему эффективнее управлять своим временем и наилучшим образом распределять ресурсы своей команды.

Удивительно, как редко используется подобная фокусировка. Часто люди не хотят или не могут связать себя обязательствами с одной единственной компанией, отраслью или рабочей функцией. Особенно талантливые часто имеют множество интересов и возможностей и не в состоянии сделать выбор. Кроме того, зачастую у них возникает ощущение, что разнообразие рабочих ролей защищает их от ошибочного выбора. Возможно, так оно и есть, однако факты доказывают, что власти легче добиться, если сузить фокус и прикладывать свою энергию, как солнечные лучи, к ограниченному ряду действий в небольшом кругу областей.

## Самопознание

Несколько лет назад, проводя тренинги для руководителей в фонде Fireman's Fund – страховой компании с 12-миллионным капиталом, которой владеет немецкая корпорация финансовых услуг Allianz, – я встретился с Джо Бенедуччи, в то время операционным директором. В 2007 году, когда ему было 39 лет, журнал *Insurance and Technology* назвал его одним из лучших исполнительных директоров года, обладавших также и техническими знаниями. На мой вопрос, как ему удалось достичь таких высот в столь юном возрасте, Джо заявил, что дело не в образовании: он хорошо учился, но не ходил в элитную школу. Свой успех он приписывал регулярному чтению – хотя бы одной научно-популярной книги в неделю – и практике структурного самоанализа.

После каждого важного совещания или взаимодействия он делал записи в небольшой блокнот: помечал, что прошло удачно, а что нет, что говорили и делали люди и каков был результат встречи. В блокнот он записывал свои мысли, с тем чтобы в будущем взаимодействие было эффективнее; а привычка записывать способствовала размышлению и крепче отпечатывала догадки в его сознании.

Доктор Модесто Митч Мэйдик, американец кубинского происхождения, на протяжении 23 лет занимавший пост президента Международного университета Флориды, а до того руководивший двумя компаниями и бывший партнером Hambrecht and Quist – фирмы, занимавшейся банковскими инвестициями, – сделал выдающуюся карьеру как в коммерческой, так и в некоммерческой сфере. На мой вопрос, благодаря каким, на его взгляд, лидерским качествам он работал эффективно, он незамедлительно ответил: ведение записей о решениях, встречах и прочих взаимодействиях, а также размышления о том, что сделано хорошо, а что плохо, для того чтобы усовершенствовать свои навыки.

Без размышлений не может быть обучения и личностного развития. Энди Харгадон, профессор бизнес-школы в университете Калифорния–Дэвис, отметила, что многие из тех, кто считает себя обладателем двадцатилетнего опыта, на самом деле его не имеет – а только один год опыта, повторенный двадцать раз. Структурированные размышления занимают время. Они также требуют соблюдения дисциплины, для того чтобы сосредоточиться, делать пометки и думать о том, что делаешь. Но все это очень полезно для построения пути к власти.

## Уверенность

Двадцать лет назад я наблюдал работу д-ра Фрэнсис К. Конли – первой женщины-профессора нейрохирургии. Она встречалась с коллегами – начинающими хирургами, а затем с пациентом, страдавшим злокачественной опухолью мозга. Даже сегодня лечение раковых опухолей

мозга не всегда успешно, а 20 лет назад варианты лечения были еще более ограниченны. В беседе со стажерами д-р Конли выразила неуверенность в отношении дальнейших действий и спросила их мнение. Однако, войдя в комнату больного, она преобразилась. Не отрицая серьезность ситуации и не приукрашивая прогноз, д-р Конли уверенно говорила о рекомендуемом ею курсе лечения. Когда потом я спросил ее о причине изменившегося поведения, д-р Конли ответила, что дело в своеобразном эффекте плацебо, да и отношение и душевное состояние тоже влияют на течение болезни, так что ей не хотелось бы, чтобы больной отказался от борьбы или впал в депрессию. Если бы она проявила неуверенность, пациент мог бы уйти искать помощи в другом месте, у людей или в местах, менее подходящих для получения лечения на современном уровне.

Официальные названия должностей и позиций могут оказывать влияние и давать власть. Однако во многих ситуациях вам придется работать с равными себе или с людьми со стороны, которым может быть неизвестен ваш официальный статус. В любом случае наблюдатели будут пытаться выяснить, стоит ли воспринимать вас всерьез. Соответственно, вам нужно взять контроль над ситуацией. Решая, сколько власти и уважения предоставить окружающим, люди, естественно, смотрят на их поведение и ищут в нем намеки и сигналы. Поскольку власть, как правило, заставляет людей вести себя более уверенно, наблюдатели связывают уверенное поведение с реальной властью. Впечатление уверенного и умного человека, произведенное на окружающих, поможет вам добиться влияния.

Аманда – талантливый руководитель средних лет, которую крупная и успешная компания товаров широкого потребления направила получить степень магистра управления. Тот факт, что компания отправила ее, оплатила стоимость обучения, и выплачивала Аманде зарплату в течение года, пока длилась учебная программа, говорит о возложенных на нее серьезных ожиданиях. Вопрос заключался в том, сможет ли она с выгодой для себя использовать эту возможность? Весной Аманда стала задумываться о выходе на работу в компанию. Написала черновик

электронного письма, которое собиралась отправить спонсорам своей организации, но, к счастью, решила доверить составление окончательного текста подруге, руководителю из другой компании. Подруга усилила тон письма, из которого ясно следовало, что Аманда стремится достичь уровня руководителя высшего звена и ищет возможностей продвижения по службе, которые бы помогли ей достичь его, в письме также однозначно называется тип позиции, которую ей хотелось бы получить по возвращении. Поначалу Аманда не хотела отправлять такое нахальное, на ее взгляд, письмо, но в конце концов послала его, и была приятно удивлена ответом. Коллегам понравился ее уверенный подход и выраженные амбициозные карьерные претензии. А почему бы и нет? Именно так ведут себя руководители старшего звена, и Аманда продемонстрировала, что она такая же.

Демонстрация уверенности часто вызывает сложности именно у женщин, склонных в обществе обращаться к окружающим почти-только и не столь самоуверенно, однако такое поведение приводит к проблемам. Исследование социального психолога Бренды Мейджер показывает, что женщины работают дольше и тяжелее за те же деньги, получают более низкие зарплаты, ниже должность в начале карьеры и меньше максимальные зарплатные ожидания<sup>18</sup>. Из этого исследования следует, что, поскольку женщины не считают, что достойны высокой оплаты, они проигрывают в переговорах о зарплате, и это одна из причин устойчивой разницы между заработками мужчин и женщин.

Последствия неуверенности и недостаточной напористости возникают у всех, не только у женщин и не только в отношении зарплаты. Если вы не знаете точно, чего заслуживаете и чего хотите, то будете неохотно спрашивать или настаивать и потому добьетесь меньшего успеха в получении денег или достижении влияния по сравнению с теми, кто наглее и смелее.