

Глава 1

Начинаем

Вот первая подсказка: не начинайте читать эту книгу до тех пор, пока не поймете, как использовать информацию, содержащуюся в ней. Иначе все закончится тем, что вы станете думать, будто совершаете абсолютно все ошибки, описанные здесь, хотя на самом деле это не так. Меня всегда удивляет, когда женщина говорит мне: «Я совершаю каждую ошибку, описанную в этой книге!» Вы знаете, что мы, женщины, можем быть более критичными к себе, чем необходимо, и неохотно принимать похвалу, даже когда она к месту. Занимаясь с женщинами, я часто говорю им, что изменить поведение намного легче, если они поймут, откуда оно идет и каким целям служит. Любой тип поведения преследует какую-либо цель; постарайтесь сейчас понять, какова цель вашего поведения.

Я хочу, чтобы вы с самого начала знали и, что даже важнее, верили: вы совершаете ошибки, мешающие вам достичь карьерных целей или раскрыть ваш потенциал, не потому, что вы глупая или неспособная (хотя другие могут хотеть, чтобы вы так думали). Вы просто ведете себя таким образом, который соответствует социализации или отвечает культурным ожиданиям. Когда мы выходим из подросткового возраста, никто нам не *говорит*, что можно вести себя иначе, — и мы не ведем. Потому ли, что у нас недвусмысленно отбивают охоту делать это, потому ли, что социальные требования формируют наше поведение, или потому, что мы не знаем альтернатив, мы часто терпим неудачу в развитии ряда навыков, соответствующих поведению женщины.

Почему умные и талантливые женщины ведут себя так, что губят свое продвижение по карьерной лестнице (не говоря уже о психическом здоровье)? Я изучала этот вопрос в течение всей своей деятельности, работая с тысячами профессионалов (и мужчинами, и женщинами), и нашла на него ответ: с раннего детства девочку учат, что ее благополучие и наибольшие достижения возможны

только при условии, что она будет вести себя в соответствии с определенным стереотипом, то есть будет вежливой, учтивой, уступчивой и ориентированной на отношения. На протяжении всей жизни такое поведение навязывается девочкам средствами массовой информации, семьей и социальными миссиями. Женщины не сознательно вредят себе своим поведением; они просто ведут себя соответственно тому, чему их научили.

Даже женщины, заявляющие, что в детстве получили «правильные» наставления от родителей, которые поддерживали их и говорили, что они могут достичь успеха, став тем, кем они хотят, попав в реальный мир, понимают, что из этого ничего не выйдет. Если женщина, воодушевленная примером или получающая поддержку, показывает уверенность и смелость наравне с мужчиной, ее обычно обвиняют в том, что она стерва.

Попытки вести себя наперекор социальным стереотипам, как правило, вызывают насмешки, неодобрение и презрение. Женщин постоянно донимают негативной реакцией в ответ на поведение, противоположное тому, которому их учили в детстве, будь то мамино предостережение («Мальчикам не нравятся слишком шумные девочки!») или вопрос супруга в ответ на вспышку ярости жены («В чем дело? У тебя что, “эти дни”?»). В результате они запоминают, что вести себя, как «хорошая девочка», намного легче, чем так, как подобает взрослой женщине (и абсолютно допустимо мальчикам и взрослым мужчинам). Короче говоря, женщины привыкают вести себя подобно маленьким девочкам, хотя уже стали взрослыми.

Итак, можно ли сказать, что на рабочем месте больше не существует гендерных предубеждений? Нет. Статистика, приведенная в начале введения, говорит сама за себя. Кроме того, женщин часто игнорируют, когда речь идет о заданиях, связанных с развитием, и повышениях внутри компании. Согласно исследованию, при оценке результатов деятельности женщины демонстрируют худшие показатели, нежели мужчины. Такова реальность. Но все эти годы я продолжаю спрашивать: «Ну и что?» Мы можем давать этим фактам рациональное объяснение, оправдывать их и жаловаться или принять их как реальность, в условиях которой мы должны

работать. Но все это не поможет нам добиться желаемого, а будет лишь оправданием того, что мы остаемся на том же месте.

И мужчины, и женщины допускают множество ошибок, мешающих им продвигаться, но есть определенный уникальный набор неправильных действий, которые совершают преимущественно женщины. Я поражаюсь, когда вижу, что женщины совершенно разных культур допускают одни и те же ошибки на рабочем месте. И я знаю, что это ошибки, потому что как только женщины обращают на них внимание и начинают вести себя иначе, их карьерный путь меняется так сильно, как они и представить себе не могли.

Итак, почему же женщины остаются в состоянии девочки, когда оно для них уже давно неэффективно? Одна причина этого кроется в том, что нас учили, будто вести себя как хорошая девочка — даже когда мы уже выросли — это не так уж и плохо. О девочках заботятся так, как не заботятся о мальчиках. От девочек не ждут, что они будут сами о себе заботиться: за них это делают другие. «Из конфет и пирожных, из сладостей всевозможных» — вот из чего сделаны маленькие девочки. Кто же не хочет быть хорошей для всех? Людям нравятся девочки. Мужчины хотят их защищать. Привлекательные или очаровательные, высокие или загорелые, девочки многого не просят. Они рады обществу, и с ними приятно быть рядом: они просто любимицы.

Быть девочкой определенно проще, чем быть женщиной. Девочкам не нужно брать на себя ответственность за свою судьбу. Их выбор ограничен узким кругом ожиданий. И вот еще одна причина того, почему мы продолжаем вести себя так, как в детстве, даже когда в определенный период понимаем, что это нам мешает: *мы не можем выходить за границы, традиционно обозначающие пределы показателей нашего влияния*. Опасно выходить за установленные рамки. Когда вы это делаете, вас обвиняют в том, что вы пытаетесь вести себя как мужчина или стерва. В целом проще вести себя так, как принято в обществе.

Это может быть отличным моментом для того, чтобы разрушить миф о том, что преодоление *синдрома хорошей девочки* означает, будто необходимо быть противной и вульгарной. Этот вопрос мне

чаще всего задают во время интервью. Некоторые женщины даже говорили мне, что не покупали книгу потому, что из названия они поняли: она предлагает им вести себя подобно мужчине. Это ужасно далеко от правды. Как-то я сказала об этом, а потом повторила то же самое буквально пятьсот раз за последние десять лет: *для успеха необходимо быть хорошей, но одного этого недостаточно*. Если вы излишне полагаетесь на хорошее поведение, забыв о развитии других типов поведения, то никогда не достигнете своих взрослых целей. Эта книга поможет увеличить ваш набор инструментов, чтобы у вас был более широкий выбор ответных реакций, на который вы могли бы рассчитывать.

Когда мы живем жизнью, ограниченной ожиданиями других, то проживаем неполноценную жизнь. Что же на самом деле значит жизнь девочки, а не женщины? Это значит, что мы выбираем тот тип поведения, который соответствует тому, чего от нас ожидают, а не тому, что продвинет нас на пути к чувству удовлетворения и самореализации. Вместо того чтобы действовать сознательно, мы живем, активно реагируя на внешние факторы. Мы, физически уже взрослые, на самом деле никогда не созреваем эмоционально. На время это может освободить нас от проблем реального мира, но никогда не даст нам возможности полностью контролировать свою судьбу.

Женщины упускают шансы получить задания, которые могут обеспечить им карьерное продвижение или повышение по службе, потому что ведут себя как маленькие хорошие девочки: неохотно демонстрируют свои возможности, стесняются выступать на совещаниях, работают так усердно, что забывают строить отношения, необходимые для долговременного успеха. Я видела, как такие типы поведения хвалили на тренингах, в которых участвовали и мужчины, и женщины. Моя работа в корпорациях позволила мне создавать тренинги только для женщин и программы по развитию лидерских качеств для смешанных групп внутри одной компании. Даже женщины, которые уверенно вели себя в женской группе, в смешанной группе становились более пассивными, уступчивыми и молчаливыми. Когда рядом находятся мужчины, мы притихаем или стараемся быть незаметными, будто опасаемся навлечь на себя их гнев.

Случай Сьюзан

Позвольте мне привести в пример женщину, с которой я работала. Она хотела понять, почему не может раскрыть свой потенциал. Сьюзан была менеджером по закупкам в нефтяной компании Fortune-100. Она проработала на эту компанию более 12 лет, прежде чем выразила свое недовольство тем, что не продвигается по карьерной лестнице так далеко и так быстро, как ее коллеги-мужчины, которые устроились одновременно с ней. Сьюзан думала, что причиной тому могли быть гендерные предубеждения, но она никогда не предполагала, что причина может быть в ней самой. У меня была возможность понаблюдать за Сьюзан на встречах с ее коллегами до того, как мы оказались с ней на тренинге один на один.

На первой встрече я заметила эту привлекательную женщину с длинными светлыми волосами, миниатюрной фигурой и глубокими голубыми глазами. Она была родом из Техаса, говорила с легким южным акцентом, и у нее была очаровательная манера поднимать голову и улыбаться, когда она слушала других. С ней было приятно находиться в одной комнате, но она напомнила мне капитана болельщиков на студенческом спортивном соревновании — привлекательная, оживленная, сердечная и готовая поддержать. Когда другие говорили, она кивала и улыбалась. Когда она сама говорила, то использовала неопределенные фразы типа «Возможно, нам стоит рассмотреть...», «Может быть, это потому, что...», «Что, если мы...». Из-за такого поведения никто ни за что не обвинил бы Сьюзан в агрессии, равно как и не рассматривал бы ее в качестве руководителя.

После еще нескольких встреч, на которых я наблюдала, как она вела себя по отношению к другим, мы с Сьюзан встретились лично, чтобы обсудить ее карьерные стремления. Я решила, что ей было от тридцати до тридцати пяти лет, потому что видела, как она выглядела, как вела себя, и слышала, что она говорила на встречах. Когда она сказала, что ей сорок семь и у нее почти двадцатилетний опыт в сфере закупок, я была шокирована. Я и подумать не могла, что у нее такой опыт и такая история. А уж если я не могла,

то и никто другой не мог. Сама того не осознавая, она вела себя в соответствии со своей социализацией. Такое ее поведение получало так много подкреплений, что она начала верить: она могла быть успешной, только если вела себя подобным образом. Сюзан попала на удочку стереотипа хорошей девочки.

По правде сказать, поведение, которое она продемонстрировала на встречах, поспособствовало раннему карьерному успеху. Проблема была в том, что оно не помогало ей в достижении поставленных целей и исполнении желаний. Ее руководители, коллеги, да и ее репутация подтверждали, что с ней было приятно работать, но ее не воспринимали всерьез как кандидата на высшие должности или как руководителя крупных проектов. Сюзан вела себя как девочка, поэтому к ней и относились соответственно. Она знала, что должна что-то изменить, чтобы получить шанс раскрыть свой потенциал, но не имела ни малейшего представления, что именно нужно поменять.

В конце концов я узнала, что Сюзан была младшей из четырех детей и единственной девочкой в семье. Ее обожал папа, а братья защищали. Она рано поняла, что быть девочкой хорошо. Она использовала это в своих интересах. И когда Сюзан выросла, она продолжала полагаться на стереотипное женское поведение, что позволяло ей добиваться необходимого. Она была ученицей, которую любили учителя, одноклассницей, с которой все хотели дружить, капитаном болельщиков, которым все восхищались. Сюзан и знать не знала об альтернативных типах поведения, которые могли бы приблизить ее к мечте занять должность вице-президента.

В душе мы все девочки

Сюзан — исключительный пример девичьего поведения, которое может принести значительную пользу, но все мы в душе немного Сюзан. Мы ведем себя в соответствии с ролями, навязанными нам обществом, а потому никогда полностью не переходим от девичества к женской зрелости. Мы воспитываем, поддерживаем,