Оглавление

Введение

Глава 1. Карьера в жизни женщины

Психологический портрет деловой женщины

Самоуважение как один из факторов построения успешной карьеры

Типология "карьеристов" и "карьеристок"

Виды карьер

Этапы профессиональной деятельности

Женщины и мужчины: гендерные различия в принятии решений

Глава 2. Выбор карьеры для женщины

Устройство на работу

Аспекты начального этапа профессиональной деятельности

Карьерный рост или смена работы?

Моббинг персонала

Глава 3. Секреты женской конкуренции

Конкуренция: здоровое соперничество или конфликт?

Конкуренция устрашает женщин

Равенство женщин: иллюзия или реальность

Почему женщины боятся конкуренции?

Еще несколько плюсов конкуренции

Как избежать зависти?

Косвенные стратегии власти женщин

Глава 4. Власть - это ценный козырь

Пробивается не тот, кто лучше, а тот, кто лучше пробивается

Рыбак рыбака видит издалека

Зачем Вам нужна власть?

Реальный обладатель власти

Четыре правила обращения с властью

Принцип "всегда есть главарь"

Как пользоваться "принципом главаря"

На заседаниях, совещаниях и собраниях

Глава 5. Ответственность за новые задания

Правда ли, что худой мир лучше доброй ссоры?

Сильная сторона женщин

Что вам препятствует на пути к большей ответственности?

Новые установки

Принцип короткого поводка

Полезные советы

Мужчины любят рисковать

Охотники и собиратели

Каких рисков стоит избегать?

Глава 6. О связях, поддержке и союзниках

Стратегия взаимной поддержки

Использование принципа женской кооперации

Корифеи знают, как помочь друг другу

Рекомендации по оптимизации общения женщин в мужском коллективе

Союзники: найти и уметь обходиться с ними

Кто может быть Вашим союзником?

Как создаются связи?

Глава 7. Золотые правила построения женской карьеры

Кто везет, на том и едут!

"Синдром помощницы"

Создание нового имиджа

Мужчины не любят слушать критику в свой адрес

Как не задеть самолюбие мужчины?

Мужчины не любят признавать, что они чего-то не понимают

Как обеспечить взаимопонимание с мужчинами

Глава 8. Женщина - руководитель

Карьерный взлет

Женские дилеммы руководства

Женщины и власть

Почему женщины боятся власти?

Власть делает женщину популярной и успешной

Некоторые советы по улучшению эффективности руководства

Мужчины и женщины: сходства и различия в манере руководства

Глава 9. Женщины и боязнь деформации

Разве власть деформирует личность женщины?

Оставаться собой лучше, чем приспосабливаться

Познание себя как одно из условий успешности профессиональной деятельности

"У меня ничего не получится!" Разве?

Помните о Ваших способностях!

Еще несколько советов

Глава 10. Женщины и энергопоглотители

Главный энергопоглотитель - перфекционизм

Неверные стереотипы и низкая самооценка

Формируем адекватную самооценку

Какие еще энергопоглотители существуют?

Глава 11. Женские инструменты руководства

Техники руководства, которые принесут Вам успех

Что же нужно, чтобы добиться успеха в руководстве организацией? Беседы с сотрудниками

Совместное соглашение и контроль по его исполнению

Выбор стиля руководства по ситуации

Библиографический список

## Введение

С каждым годом все больший процент женщин стремится построить карьеру и подняться вверх по служебной лестнице. Зачастую девушки после окончания учебного заведения предпочитают карьеру созданию семьи. В большинстве случаев причиной этому служит стремление обеспечить свой быт, повысить свой статус в обществе. Однако на рабочем месте женщина сталкивается с трудностями, которые требуют немедленного решения. Поступая тем или иным образом, она раскрывает секреты психологии типично женского поведения.

Профессиональная деятельность - одна из сфер самореализации личности, ее персонализации. В профессиональной деятельности человек имеет возможность раскрыть и проявить свои способности, личностные и профессиональные качества, добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей и для общества в целом.

Особую роль здесь играет карьера. В современном понимании "карьера" - это своеобразный поиск себя, своего пути. С одной стороны, она означает, что человек смог реализовать себя, а с другой - то, что его деятельность высоко оценена. Рассматривая карьеру в жизни женщины, мы должны отметить сложность и многогранность того значения, которое она имеет для женщины.

В области профессионального труда женщины были и остаются дискриминируемым большинством в течение столетий. Даже сегодня, в начале XXI века, общество находится на стадии дикости, поскольку главным предназначением женщины провозглашается репродуктивная функция. Во многих странах они лишены возможности проявить свои способности, реализовать профессиональные знания, опыт и мастерство. Это обусловлено консерватизмом взглядов на распределение семейных ролей, слепым следованием традициям патриархата.

Высокий социальный статус для женщины не только в России, но и в любой другой стране малодоступен. А это значит, что женщина не является полноценным и полноправным членом общества. Чаще всего женщине отказывают или препятствуют в реализации выбора сферы профессиональной деятельности и профессиональной жизненной стратегии.

Карьера женщины отражается и на ее семье. Прежде всего потому, что успехи женщины в карьере изменяют психологический микроклимат самой семьи. К сожалению, отношение к женщине со стороны мужчины не всегда бывает справедливым.

Многие годы общество и традиция предлагали женщине независимо от ее социального положения решить в своей жизни две важные задачи: выйти замуж и родить детей. Сейчас к этим задачам прибавилась не менее важная - сделать карьеру. Женщина вышла за рамки своей традиционной роли хозяйки, матери, жены. Она стала стремиться к реализации своего потенциала за пределами дома и семьи. За последние годы женская карьера прошла жесткий эволюционный путь. Современные женщины, чьи возможности для профессиональной реализации постоянно расширяются, успешно могут выполнять мужские обязанности и конкурировать с мужчинами в таланте, энергичности, профессионализме. Однако массовое распространение стереотипов в обществе приводит к тому, что даже если женщина и способна к карьере, отличной от той, которая задана стереотипом, сама мысль о карьере созревает у нее относительно поздно, и потому она упускает много времени.

Любые стремления построить свою карьеру с ее стороны воспринимаются как вызывающие и мешающие выполнению основной функции - функции продолжения рода и поддержания домашнего очага. И если в вопросе выбора "ребенок-карьера" предпочтение будет отдано рождению ребенка, женщина рискует стать неконкурентоспособной, потерять скорость профессионального развития за время, отданное материнству. Однако некоторые женщины успевают во время декрета написать и защитить диссертацию, подготовив себе достойное основание для уверенного продвижения по карьерной лестнице.

В среднем, мужская карьера начинается около 20 лет, в 27-33 имеет свой резкий взлет и дальше продолжается с ровным нарастанием. Женская карьера может начаться одновременно с мужской, однако самый плодотворный и яркий период для женщины наступает в 35-40 лет. Именно в этот момент может произойти сильный скачок в уровне профессиональной самореализации. Вместе с тем, делая карьеру, женщина (по данным общественного мнения)"теряет женственность". При этом она начинает испытывать чувство "вины" перед близкими за отсутствие должного внимания к ним.

Как отмечают многие психологи, ведущие консультации по вопросам профессиональной реализации, это часто заставляет женщину делать вещи, подсознательно разрушающие ее карьеру. Работающие женщины начинают задумываться о смысле и необходимости своей профессиональной деятельности именно тогда, когда они действительно начинают делать успехи в своей карьере. Между тем современные преуспевающие деловые женщины отличаются яркой индивидуальностью в сочетании с женственностью, осознанно и с достоинством несут свой высокий титул, украшают и облагораживают любое общество, любую деловую встречу.

Исследования ценностных ориентаций российских женщин-менеджеров показывают, что структуры ценностей женщин и мужчин существенно отличаются друг от друга. Для менеджера-мужчины успехи в работе, семейная жизнь, любовь являются главными ценностями и образуют как бы единую систему. Между тем в сознании женщин-менеджеров ценности "любовь", "семейная жизнь" противостоят "интересной работе", "развитию", "успеху" и т.д. Складывается такое впечатление, что для российских женщин счастье в семейной жизни и успешная карьера являются несовместимыми понятиями. В сознании российской женщины-менеджера как бы противостоят "традиционно женская" и "традиционно мужская" системы ценностей. Те женщины, которые принимают "традиционно мужскую" систему ценностей, более уверены в себе, обладают более высоким самоуважением и самооценкой, более сильной волей. Женщины-менеджеры, которые не смогли расстаться с "традиционно женской" системой ценностей, более тревожны, менее успешны в своем деле, более склонны винить себя в неудачах и менее самоуверенны. Проще говоря, женщина находится в более трудном положении: она входит в мужской мир бизнеса "невооруженной", она должна отказаться или поставить на второй план личное счастье и заняться саморазвитием, учебой, построением своей профессиональной карьеры. Не случайно успешная российская женщина-менеджер, как правило, старше своих коллег мужчин на 5-10 лет.

Новая экономическая политика поставила российских женщин-менеджеров перед необходимостью осваивать новые зоны ответственности. Бизнес же как цель, как желание активно поменять свою жизнь ими не воспринимается. В основном женщины-менеджеры не рвутся на высшую ступень в управленческой иерархии. Их устраивает роль правой руки, тайного советника, а окончательное слово они готовы оставить за мужчиной. Видимо, мужчин в должности первого руководителя прельщает также и ответственность, а для женщин главное - свобода творчества и самовыражения, где ответственность иногда служит помехой. Что касается основных слагаемых успеха, то (в представлении опрошенных женщин-менеджеров) это - знания, квалификация, независимость от начальства, энергия, здоровье, ловкость и инициативность. Российские женщины находятся еще в начале своего пути в большой бизнес, тогда как в развитых странах они заняли в нем заметное место.

Психологически женщины готовы к продвижению по службе именно в зрелом репродуктивном возрасте, когда они состоялись как матери либо не имеют и уже не стремятся создать семью. Карьерные ориентации и планирование профессионального роста у молодых женщин, работающих в системе власти на низовом уровне, практически отсутствуют. Изменить эту ситуацию могут только специальные программы обучения и подготовки, а также реальное развитие системы социальных услуг, центров помощи семье и детям. Такие программы должны разрабатываться на федеральном и региональном уровнях. Они должны с учетом возрастных этапов профессионализма женщин и их психофизиологических особенностей. В них необходимо предусмотреть:

мотивацию обучения и повышения квалификации для женщин;

гарантии участия женщин в кадровом резерве и конкурсах на замещение вышестоящих должностей;

стимулирование занятий научной и исследовательской деятельностью;

гендерное просвещение населения, целенаправленную работу средств массовой информации;

проведение психологических тренингов, семинаров, практических занятий среди женщин по их личностному росту и самоутверждению;

оптимальность форм и времени обучения (с учетом сочетания выполнения семейных обязанностей).

Таким образом, актуальность изучения проблемы женской карьеры очевидна, т.к успешная профессиональная карьера в корне может изменить микроклимат семьи, поскольку возрастет авторитет женщины как матери и жены. Возникнут предпосылки для изменения самооценки мужем себя как мужчины, с которым связана судьба преуспевающей женщины, возможно, произойдет изменение взгляда и на распределение семейных обязанностей. Вместе с тем продвижение женщины по ступеням карьерной лестницы позволит ей увеличить материальное благосостояние семьи, повлияет на уровень и качество жизни последней.

Карьера женщины будет иметь большое значение в глазах ее детей, для которых мать будет своего рода ориентиром в постановке и решении проблем выбора жизненного пути. В то же время успехи матери в осуществлении карьеры имеют для ее детей и социализирующее значение, учат детей относиться к человеку независимо от его половой принадлежности как к творческой индивидуальности, обладающей свободой выбора и необходимыми для осуществления этого выбора качествами. Это позволит им определять свою жизненную стратегию без оглядки на принадлежность к тендеру.

Карьера женщины скажется и на переосмыслении окружающей ее социальной средой роли и места женщины в семье и обществе. Поэтому как для женщины, избирающей карьеру в качестве одного из путей постижения жизненного смысла, так и для среды ее социального взаимодействия важным моментом является оказание ей моральной поддержки. Успешная карьера повлияет и на саму женщину, на ее личность. В этом и состоит третий аспект значения карьеры.

Чаще всего карьера не занимает главное место в структуре ценностей женщины. Чем это объяснить? Может быть, тем общественным отношением к женщине, которое испокон веков формировалось мужчинами, стремившимися подчеркнуть свою исключительность, что сказалось и на менталитете самих женщин? Может быть, это связано и с трудностями в консолидации ролей супруги, матери и высокопрофессионального работника? Может быть, повлияло и то, что на пути к карьере женщина встречает разного рода преграды, которые зачастую создаются искусственно?

Безусловно, эти и другие факторы оказали влияние на оценку женщинами своей карьеры как далеко не главной жизненной ценности. Важно привлечь внимание женщины к проблеме карьеры, поскольку карьера отражает ее установку на самореализацию, самосовершенствование, творческое самовыражение. Выбор карьеры как одного из стратегических направлений жизнедеятельности обусловливает избираемый женщиной тип социального поведения, степень активности, ориентацию на предпочитаемый стиль жизни, на сам способ деятельности.

## Глава 1. Карьера в жизни женщины

## Психологический портрет деловой женщины

Бизнес-леди - это чаще всего женщина 32-37 лет, обладающая высоким интеллектом, знающая языки, целеустремленная, умеющая добиваться своего. Она ценит свою работу как средство доказать всем свою незаурядность, в отличие от прочих женщин, чья цель - кухня, дети, платья... Личная жизнь такой дамы чаще всего складывается не очень счастливо. Деловая женщина практически всегда уже побывала замужем, иногда дважды. Это касается регистрированных браков; незарегистрированные союзы не поддаются учету, но, как правило, их в жизни такой женщины как минимум более трех. И всякий раз такая дама расстается со своим партнером или законным супругом, потому что он не соответствует ее ожиданиям и запросам.

Это не значит, что запросы у нее слишком высоки. Деловые дамы не капризны и всегда знают, чего хотят. Беда в том, что в своем окружении она редко может найти такого спутника жизни, какого хотела бы иметь.

Вообще отношения с противоположным полом у нее складываются не самым лучшим образом. Ведь компаньоны по бизнесу расценивают ее как менее сильного партнера только потому, что она женщина. И поэтому ей приходится иметь больше житейской хватки, ума, хитрости, чтобы добиться того, чего может добиться среднестатистический мужчина.

## Самоуважение как один из факторов построения успешной карьеры

*Чванливые люди часто бывают безвредны; своим преувеличенным самоуважением они освобождают других от необходимости вообще уважать их. (Генри Бичер)*

К главным личностным качествам женщин, обладающих высоким уровнем мотивации к карьере, относятся самоэффективность и самоуважение. Этот феномен психологически связан с наличием у женщины уверенности, что он обладает необходимой компетенцией для достижения желаемого результата. Ожидание высокой эффективности становится условием начала и устойчивого продолжения, несмотря на трудности того или иного вида деятельности. То, как женщина оценивает собственную эффективность, и определяет ее дальнейшее поведение: расширяет или ограничивает возможности выбора сфер деятельности и характера карьеры, позволяет верно определить возможности роста, место среди коллег по работе. От самооценки зависят взаимоотношения с окружающими, уровень критичности и требовательности к себе, отношение к успехам или неудачам. Будучи связанной с ожиданием успеха, высокая самоэффективность обычно ведет к хорошему результату и, следовательно, способствует самоуважению. Женщины с высокой самоэффективностью более настойчивы, менее тревожны и не склонны к депрессии, а также обладают большими способностями к обучению и самообучению.

Низкая же самоэффективность, связанная с ожиданиями неуспеха, обычно приводит к неудаче и снижает самоуважение. Такие женщины уделяют чрезмерное внимание своим недостаткам, постоянно изнуряют себя самокритикой по поводу собственной некомпетентности, нехватки знаний и умений, нужных для выполнения возложенных на них функций. Склонные мысленно представлять неудачный сценарий, они сосредоточиваются на ожидании плохого.

## Типология "карьеристов" и "карьеристок"

*Глупо плясать под чужую дудку, не рассчитывая со временем стать ее хозяином. (М. Ген)*

В зависимости от соотношения трех характеристик - самооценки, уровня притязаний и "локуса контроля" - выделяется несколько типов профессиональной карьеры:

"*Скалолаз*" обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним "локус-контролем", добивается профессиональной карьеры сознательно, с полной отдачей и самоконтролем, отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации.

"*Имитатор*" обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним "локус-контролем", стремится к карьерным высотам и уверен в своих возможностях, но склонен в большей степени использовать благоприятные внешние обстоятельства, мастер "пускать пыль в глаза", легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и умеет их эксплуатировать, склонен общаться с нужными и успешными в карьерном смысле людьми, умело организует работу других и может в лучшем свете представить даже незначительные успехи.

"*Мастер*" обладает высокой самооценкой, низким уровнем притязаний, внутренним "локус-контролем", интересуется новыми областями деятельности, нередко сопряженными с риском и необходимостью осваивать смежные профессии, решать нестандартные и сложные задачи; достигнув намеченного, часто теряет интерес к работе; продвижение по карьерной лестнице его мало интересует; для него главное - ощущение движения вперед, а не вверх, поэтому он может принимать неожиданные для окружающих решения о переходе на другое место работы или даже смене характера занятий.

"*Муравей*" обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний, внешним "локус-контролем", работает строго в соответствии с заданием, которое должно быть четко сформулировано, отличается трудолюбием и работоспособностью, повышенной ответственностью, очень ценен как исполнитель, но нуждается в постоянной внешней поддержке со стороны руководства; для него важно не столько продвижение по иерархической лестнице, сколько признание его заслуг руководством и авторитетными для него людьми.

"*Вечный студент*" обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним "локус-контролем", хочет достичь карьерных вершин, но испытывает постоянную неуверенность в себе, безынициативен, за новое берется с осторожностью, склонен к прохождению нескольких курсов повышения квалификации, получению дополнительного образования; при выработке карьерной стратегии в большей степени опирается на мнение руководителя или специалистов кадровой службы.

"*Организатор*" обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним "локус-контролем", в жизни надеется на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый прежде всего самолюбием, а не стремлением реализовать себя профессионально; ему мешает недоверие к коллегам и склонность к самокопанию, он чувствует себя ответственным за все, что происходит в организации, успешно работает в стабильной ситуации, умеет принимать правильные управленческие решения, но доводить дело до конечного результата должны, по его мнению, другие; в близких к экстремальным условиях решения принимает спонтанно, хаотично, иногда ошибочно.

Женщинам, претендующим на успешную профессиональную карьеру, важно обладать не конкретным ограниченным набором навыков, а такими умениями, как способность адаптироваться к меняющимся организационным условиям, постоянно оценивать результативность своей деятельности, самообучаться. От уровня Вашей тревожности и эмоциональной устойчивости будет зависеть продолжительность работы в той или иной должности на различных уровнях иерархии. Очень важны и такие личностные факторы, как общительность, открытость и сила воли. Они облегчают продвижение по службе. И, наоборот, из-за мнительности или подозрительности карьера может пострадать. Максимальные результаты достигаются тогда, когда профессионализм сочетается с высокими личностными качествами.

## Виды карьер

*Беден ли человек, богат ли, вовек ему не стать добродетельным и счастливым, если волей Фортуны он окажется не на своем месте. (Люк де Клапье де Вовенарг)*

Вы хотите знать, какой может быть Ваша карьера? Тогда мы должны Вам сказать, что виды карьеры зависят от сроков, времени и характера продвижения по служебной лестнице, при этом специалистами выделяются:

*Типичная карьера* предполагает постепенное продвижение человека к вершинам иерархии по мере роста профессионализма. Продолжительность такой карьеры, как правило, равна в среднем 35-40 годам, во время которых человек последовательно проходит от 8 до 12 должностных позиций.

*Скоростная карьера* предполагает стремительное, но все же последовательное продвижение человека по вертикали организационной структуры. По времени такая карьера в два-три раза короче, чем типичная. Если в первом случае средняя продолжительность пребывания в должности от трех до четырех лет, то при "скоростной карьере" - от года до двух лет.

*Десантная карьера* характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно.

*Атипичная карьера*, когда должностное продвижение человека характеризуется стремительными взлетами или падениями, перескакиванием через одну, а то и две ступени иерархической лестницы.

*Непрерывно-прогрессивная карьера* связана с развитием по восходящей линии, когда каждая последующая стадия отличается от предыдущей более высоким уровнем применения способностей и расширением масштабов деятельности.

*Прогрессивно-прерывистая карьера* предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов.

*Внутриорганизационная карьера* предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности внутри одной организации. Здесь он обучается, здесь же поступает на работу, получает профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, отсюда же уходит на пенсию. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Межорганизационная карьера* предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

*Специализированная карьера* предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

*Неспециализированная карьера*, особенно широко развитая в Японии, основана на убеждении, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

*Вертикальная карьера* предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда.

*Горизонтальная карьера* предполагает расширение или усложнение задач на прежней ступени с адекватным изменением вознаграждения.

*Ступенчатая карьера* совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

*Скрытая карьера* является наименее очевидной для окружающих и доступной лишь ограниченному кругу людей, имеющих обширные деловые связи вне организации.

*Центростремительная карьера* предполагает движение к руководству организации. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

*Замедленная карьера* отличается пребыванием человека на отдельных должностях более 5-6 лет, при этом происходит "застревание", стагнация. Наступает з*астой* - карьерная ситуация, при которой в течение длительного времени (пяти-восьми лет) не происходит существенных изменений.

Так что, дорогие женщины, подумайте, какой вид карьеры приемлем именно для Вас, не нахдитесь ли Вы в состоянии застоя. Если да, то читайте книгу дальше, и мы подскажем Вам, как из него выйти!

## Этапы профессиональной деятельности

*Мало найти место в жизни - надо доказать, что оно ваше.*

Можно также выделить четыре закономерных этапа профессиональной деятельности, которые, как правило, проходит человек, желающий построить карьеру.

*Первый этап* - поиск своего места в жизни, профессиональное самоопределение и получение соответствующего образования. Карьера выступает как эмоционально насыщенный, но слабо структурированный образ и нередко конкретизируется в значимом человеке, например, родителях, авторитетных знакомых или кумирах.

*Второй этап* - вхождение в должность и профессиональная адаптация - характеризуется формированием реального отношения человека к избранной сфере деятельности. Зарождаются потребности в принятии на себя новой роли и в осуществлении намерений или притязаний. Точность образа будущей карьеры нарастает в течение первых двух-трех лет работы и достигает предельных значений по их завершении.

*Третий этап* - становление в должности - характеризуется формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью. Расширяется круг интересов и изменяется система потребностей, актуализируются мотивы деятельности, возрастает потребность в самореализации и саморазвитии, повышается активность личности. Накапливается опыт, повышается квалификация и компетентность, развиваются умения и навыки, а также личностно-деловые, профессионально важные качества, осваиваются новые алгоритмы решения профессиональных задач. Повышается психологическая готовность к деятельности в различных, в том числе нестандартных, ситуациях.

*Четвертый этап* наступает тогда, когда человек оценивает свою профессиональную карьеру как личностно-значимый факт и удовлетворен результатами собственной активности.

Дорогие женщины! На любом этапе карьеры для достижения успеха Вам необходимы, самое главное, упорство и вера в то, что Вы делаете. Не верьте тем, кто Вас хоронит. Пусть все вокруг считают, что для Вас все уже закончилось. Лишь Вы знаете - все еще только начинается! В жизни множества людей самые разнообразные неудачи оказывались предтечами самых больших достижений. Любое событие нашей жизни может укреплять или ослаблять нас. Но как оно в конечном счете повлияет на нас - выбор всегда за нами! Томас Эдисон проделал свыше тысячи неудачных опытов, пока, наконец, не появилась электрическая лампочка. Но каждый из тысячи опытов давал ему новые знания об электричестве. Видение будущего, основанное на решимости не отступать, сделало Эдисона великим. Непреклонная решимость невозможна без оптимизма, без веры в конечный успех.

Главное поверить: невозможное возможно и начать формулировать ясный стратегический план, подкрепив его четкими тактическими разработками. Результат не такой, как вам хотелось? Хорошенько подумайте, почему, а затем начните снова. Может быть, чуть-чуть по-другому. Ведь Вы же стали мудрее, и у новой попытки больше шансов на успех. Сколько раз надо начинать сначала? Столько, сколько нужно, чтобы достичь того результата, который Вас устраивает!

## Женщины и мужчины: гендерные различия в принятии решений

*Карьера - чудесная вещь, но она никого не может согреть в холодную ночь. (Мэрилин Монро)*

На сегодняшний день ключевую роль в мире экономики и предпринимательства играют мужчины. Ими принимается большинство важнейших деловых решений. И если женщине приходится "орудовать на чужой территории", ей следует знать не хуже мужчин все ее условия и правила. Многие женщины ошибочно полагают, что мужчины и женщины имеют одинаковые условия в профессиональной деятельности. Они не понимают, что, будучи женщинами, находятся на чужой территории, и именно потому, что они участвуют в игре в этой области лишь с относительно короткого времени.

Мужчины, напротив, приобретя сноровку в течение столетий, набравшись опыта в суровой экономической практике, выработали определенные правила и стараются вести себя в работе строго в соответствии с ними. Женщины этих правил в большинстве случаев не знают. Они не осознают важности их знания для достижения успеха или избежания неудачи в работе. Выражаясь на языке футбола, мужчины преимущественно играют в игру на своем поле, в то время как для женщин это игра на чужом. Поэтому тем важнее разбираться в мужских правилах игры. Это, конечно, не обязывает беспрекословно следовать этим правилам. Но каждая женщина должна, по меньшей мере, осознавать, почему она нарушает какое-либо правило, и не удивляться, что это нарушение у мужчин вызывает непонятные реакции.

Правила игры, о которых мы говорим, имеют значение, прежде всего, на больших предприятиях и в крупных организациях. Конечно, на малых предприятиях, например в отдельных фирмах в области мультимедийных систем и информационных технологий, действуют другие условия. Но очень часто и там действуют все те же правила, только они не столь очевидны, так как там все держат себя свободнее и общаются друг с другом на "ты". Кроме того, сегодня на работе можно встретить также "современных" мужчин, которые не принимают во внимание всех правил игры так, как это делают их старшие коллеги на более консервативных предприятиях. Однако, разъяснив себе однажды эту принципиальную идею, женщине будет легче узнавать, где могут встретиться подводные камни. Они смогут также самостоятельно установить собственные правила в своей группе. Ведь экономика, ориентированная на мужчин, вряд ли сможет измениться в ближайшем будущем, и женщины всюду встретят эти правила игры: и у клиентов, и у кредиторов, и у претендентов на вакантную должность.

Поэтому главная цель нашей работы, написанной в соавторстве двумя представителями как прекрасного, так и сильного пола, - помочь в этом. Данная книга - это результат концентрации не только определенного практического опыта вхождения в рабочую атмосферу экономической профессии, но и теоретического обобщения опыта ведущих западных и отечественных специалистов в области психологии бизнеса.

Первый и самый важный шаг женщины, пытающейся добиться определенного положения на карьерной лестнице, - узнать правила в целом. Разумеется, речь не идет о том, чтобы женщины стали действовать как клонированные мужчины. Им вовсе не стоит ломать себя, отрицать свою личность и приспосабливаться любой ценой. В этом случае женщина, образно выражаясь, перестает быть женщиной. Она теряет аутентичность, целостность и душевный комфорт. Изучение мужских правил игры позволит прежде всего дать женщине более ясное понимание мотивационно-потребностной сферы мужчин в их профессиональной деятельности. Это знание и его учет в дальнейшем поможет женщине и самой продвинуться вперед. Речь идет о том, что, узнав о существующей системе и ее участниках, женщине становится легче спланировать собственные характеристики игры.

"Вся наша жизнь - игра", - сказал русский классик. Даже если это звучит банально, если женщина начинает учитывать правила игры мужчины в мире экономики и предпринимательства, то и сам этот мир можно начать рассматривать в качестве игры. Это позволит видеть всю профессиональную жизнь по-спортивному и более увлекательно. Именно тот, кто в бизнесе делает сильную ставку на достижения, склонен к большей серьезности. Однако опыт профессионалов показывает, что очень часто иметь немного легкомыслия подобного рода никогда не помешает даже в важных профессиональных решениях. Идея "игры" создает полезную дистанцию. Вместо того чтобы думать исходя из позиции жертвы - "Что происходит со мной?", женщина получает шанс видеть свои трудовые будни с активной позиции игрока, который может позволить себе делать все, что угодно, а в следующем раунде - играть совершенно иначе.

На чем же основана разница в отношениях между полами? Как развивались эти различные проявления? Выбор объяснительных моделей велик. Некоторые теории указывают на принципы эволюции и объясняют более высокую мужскую агрессию и доминирование как результат избирательной борьбы за женщин как сексуальных партнеров. Другие теории связаны с разделением труда в каменном веке и процессами исторического развития. Социальные теории концентрируются на различном распределении ролей в семье и обществе, а отрасли эволюционной психологии используют в качестве объяснительной модели различия в культуре воспитания девочек и мальчиков.

Неоспоримый факт, что даже наука подчиняется моде. Если в 70-е годы на первый план выходило объяснение преимущественно с помощью социальных теорий, то в последнем десятилетии большое внимание нашли также биологически обоснованные теории, например, в том, что различия возникают в мозге на основе половых гормонов. Эти различные объяснительные модели интересны главным образом в комбинации, поскольку одна теория не может исчерпывающе объяснять эту сложную тему.

*Биологические компоненты.* Имея ограниченную численность потомков, женский пол преследует качественную стратегию. Мужской пол, наоборот, преследует количественную стратегию и, таким образом, пытается оставить после себя как можно больше потомков. Этим биологическая модель объясняет мужскую предрасположенность к конкурентному поведению. В то время как мужские особи боролись за женские, конкурируя друг с другом, женщины выбирали себе партнера по величине, силе и превосходству. В утверждении по отношению к сексуальным соперникам и устранению "препятствий" к удовлетворению половой потребности помогало агрессивное поведение (подобно тому, как оно помогает в защите собственной жизни и группы). Поэтому агрессивное поведение в эволюции имело большое значение. Животные, которые не боролись, не имели никаких шансов существования и воспроизводства. Биологическая модель предлагает также возможное объяснение мало выраженному стремлению к первенству среди женщин. Просто цена агрессивного поведения для самок была выше. Опасность гибели была совершенно определенной - это слишком высокая цена, т.к собственное существование было необходимо для дальнейшего существования потомства.

*Исторические компоненты.* Вероятно, определенную роль в первобытные времена при относительно жестком разделении труда между мужчинами и женщинами сыграл также различный потенциал агрессии. Следовательно, мужчины подвергали себя опасностям, шли на охоту и защищали свою группу от хищников и враждебных собратьев, для чего требовались такие способности, как решимость и готовность идти на риск. Женщины в надежной пещере заботились о подрастающем поколении, изготовляли одежду и собирали еду, что требовало таких качеств, как предусмотрительность и заботливость. Австралийские авторы бестселлеров и популярные ученые Аллан и Барбара Пиз объясняют различия в языковой компетенции и пространственной силе воображения за счет данного разделения труда в каменном веке. Мужчины должны были ориентироваться в природе на больших расстояниях и уметь хорошо целиться, чтобы убивать свою добычу. Для женщин были важны тонко-моторные исполнительские навыки. Кроме того, они должны были быть внимательны по отношению к изменениям в окружающем мире и в отношении своих детей. В то время как мужчины на охоте должны были избегать каждого шума, женщины в лагере могли совершенствовать язык.

*Социальные компоненты.* Социологи и социальные психологи исходят из того, что поведение, характерное для каждого пола, возникает из-за различного воспитания в детстве. Исследования подтверждают, что вскоре после рождения с девочками и мальчиками обращаются неодинаково: с мальчиками чаще играют, с девочками чаще говорят. Взрослые воспитывают в своих детях качества, специфичные для их пола, такие как "мужская уверенность в себе" и "женская заботливость", даже если они избегают очевидного неравного обращения. Каждое общество располагает собственными представлениями о женственности и мужественности, которые определяют ежедневные поступки и становятся частью ролевых ожиданий.

Ролевые модели возникают в результате взаимодействия биологических, исторических и социальных факторов. Они оказывают очень сильное влияние, так как с самого раннего детства откладывают отпечаток на наше восприятие.

Мужская ролевая модель ориентирована на следующие ценности:

признание;

автономию;

самостоятельность.

Женская ролевая модель, напротив, выдвигает на передний план:

социальную компетентность;

способность устанавливать, поддерживать и сохранять отношения.

Так, девочки порицаются, при возникновении азарта к власти, мальчики же за это получают внимание отца и школьных товарищей, и у них за счет этого возникает подтвержденное чувство принадлежности к своему полу.

Агрессивность, которая часто называется критерием успешности "мужского" стиля менеджмента, часто является одним из способов установления контакта с женщинами. Изначально маленькие мальчики являются более агрессивными и жестокими, но с возрастом девочки их догоняют. Там, где мальчики предпочтут пуститься в рукопашную, девочки практикуют злословие, насмешки и ссоры. Чтобы проследить линию женской агрессии, нужно взглянуть на нее в общественном контексте - она выражается в формах, которые не нарушают женские ролевые ожидания.

К такому заключению приходит социолог Христиана Шмерл. В своем исследовательском анализе агрессивности она показывает, что по данному вопросу никаких существенных различий между полами нет. Женщины столь же агрессивны, как и мужчины, если агрессивное поведение выражается в социально разрешенной форме. Это было характерно для всего мира. При этом женские формы проявления агрессии всегда находились в связи с типичными для женщин жизненными моделями, то есть с конфликтами вокруг питания, денег, территории или охраны детей. Самым частым поводом женской агрессии является другая женщина, а самый частый мотив - мужчины и их поведение. При этом женщины борются не за статус, а за ресурсы. Женская атака выражается вербально или косвенно, оскорблениями, дистанцированием или лишением любви. Взрывное излияние чувств, при котором, когда чаша терпения начинает перевешивать, обычно спокойные люди кричат и швыряются предметами, рассматривается женщиной и другими присутствующими как потеря контроля. Уже девочки начинают понимать, что агрессия может быть лучшей отдушиной от стресса. Не нужно недооценивать качественное отличие в женской и мужской оценке агрессии: женщины видят в ней временную потерю самообладания, за которой следует чувство вины. Мужчины видят в ней возможность установить контроль над другими людьми и за счет этого поднять себе цену в собственных глазах. Зная эти скрытые мотивы, можно понять совершенно иное функциональное назначение приступов бешенства начальников-мужчин, а именно как (наверное, в большинстве случаев бессознательный, однако стратегически важный) инструмент власти по отношению к своим сотрудникам.

При *тестировании интеллекта* женщины показывают лучший результат, если речь идет о языковых способностях. Мужчины опережают, если речь идет о пространственно-зрительном мышлении. Они лучше ориентируются в географических картах и мысленно вращают фигуры, женщины имеют более богатый запас лексики и быстрее находят синонимы. Эксперимент, при котором испытуемые должны были подыскивать слова в рифму, помимо прочего, указывал, что у женщин пространства в обеих половинах мозга были заняты, а у мужчин - только область левого полушария.

Однако и в манере общения можно устанавливать специфические для пола различия. Родители и особенно матери говорят со своими дочерьми часто и много о чувствах, в то время как отцы часто стараются подавлять выражения чувств у мальчиков. При этом отцы предпочитают директивную манеру общения: они определяют темы разговора и управляют ходом беседы. Матери адаптируются языковому стилю своих детей и беседуют с ними на более спонтанном уровне. Оба этих языковых стиля обозначаются также как официально-деловой и разговорный языковые стили. Разговорный языковой стиль характеризует неформальные социальные связи и предоставляет высокую меру в самоопределении всем участникам. Официально-деловой языковой стиль употребляется в формальных отношениях, в которых у партнеров по общению есть лишь небольшое пространство для самоопределения. Интересно, что женщины прекрасно владеют обоими стилями речи, мужчинам же в большинстве случаев близок только официально-деловой. У женщин больше вербальных способностей, чем у мужчин: они могут определять темы, контролировать правила, влиять на партнеров по общению и заботиться о хорошей атмосфере беседы. Тем не менее, в иерархии беседы их считают нижестоящими, что, к сожалению, все еще проявляется в профессиональной жизни.

Таким образом, вопрос об истоках и роли гендерных различий мире современной экономики и предпринимательства - один из самых актуальных, практически востребованных и стратегически важных. Более глубокое понимание женщинами причин и последствий неравенства их изначального положения в профессиональной деятельности, на наш взгляд, залог для дальнейших успехов в ней.

## Глава 2. Выбор карьеры для женщины

*Все определяется тем, чего ищешь в жизни, и еще тем, что ты спрашиваешь с себя и с других. (Соммерсет Моэм)*

Выбор карьеры - очень сложный и ответственный вопрос в жизни. От его решения будет зависеть не только наше финансовое благополучие, но и личная жизнь. От того, какой путь избирает человек, будет зависеть и его окружение: друзья и враги, союзники и идейные противники, вкусы и предпочтения, ценности и интересы. От выбора карьеры зависит и уровень самооценки человека. Местожительство часто также обусловлено выбором карьеры. Таким образом, выбор карьеры - один из решающих факторов жизненного успеха и счастья.

В современных отечественных условиях профессия, получаемая в университете, становится базой для трудовой карьеры человека. Однако многим людям часто приходится переучиваться, повышать свою квалификацию, писать кандидатские и докторские диссертации, приобретать новые специальности и начинать все сначала в совершенно новой для себя сфере деятельности. Случается, что люди меняют место работы в зрелом, а иногда и в пенсионном возрасте.

Совершать этот выбор стоит очень обдуманно, не взирая на давление окружающих или не идя "по пути наименьшего сопротивления", иначе человек может всю жизнь прожить с коэффициентом наименьшего полезного действия. Эрих Фромм по этому поводу сказал: "Человек по своей природе - существо активное; бездействуя, он приближается к смерти". Чтобы избежать этого, нужно тщательно проанализировать ситуацию, взвесить все "за и против", проделать целый ряд мыслительных операций.

Можно предложить следующий алгоритм выбора и оценки карьеры:

1. *Проанализируйте ситуацию.* Очень часто выбор карьеры зависит от финансовых возможностей человека или семьи, в которой он родился. В этом плане легче всего и лучше всего тем, у кого дети продолжают путь, выбранный родителями. Например, известны целые династии ученых, музыкантов, политиков, врачей, учителей, архитекторов, художников, журналистов, актеров и т.д. Во-первых, генетический фактор - залог успеха. Во-вторых, связи родителей. В-третьих, если родители были успешными, у них имеются и определенные финансовые накопления. Однако очень часто дети преуспевающих в чем-то родителей не хотят заниматься их профессией, желая освоить совершенно иной вид деятельности. Тогда им нужно осваивать "непаханое поле". А в наши дни, не имея определенных связей, часто приходится задействовать имеющиеся сбережения. И если родители их имеют, то сделать выбор в соответствии с интересами и способностями гораздо легче. В противном случае приходится занимать, чтобы оплачивать образование или проживание в другом городе, либо выбрать то, что является более доступным и приемлемым на данном этапе. В этом случае особенно расстраиваться не стоит, поскольку сам по себе диплом выпускника университета не является залогом успешности карьеры. Карьера успешна только тогда, когда она интересна человеку и соответствует его способностям.

2. *Оцените свои способности.* Для этого нужно вспомнить свои успехи и неудачи. Какие предметы вам давались легко, а какие - с трудом? Когда вы себя чувствовали лучшим, а когда - в числе отстающих? К каким наукам вы более склонны: к гуманитарным, точным, естественным, требующим физической или умственной активности? Конечно, нужно не забывать о вероятности заблуждений такого способа оценки собственных способностей. Как известно, А. Эйнштейн, совершивший научную революцию, в школе считался посредственным учеником. Точно так же и мы можем не догадываться о наших истинных способностях, так как на наше представление о них большое влияние оказывает оценка учителя или одобрение (неодобрение) группы. Хотя к мнению окружающих все же стоит прислушиваться. Ведь если окружающие постоянно высказывают сходные суждения о достоинствах и недостатках человека, то, возможно, они правы. Однако для более точного ответа следует воспользоваться специальными психологическими тестами для определения своих способностей (тесты интеллекта, тесты достижений и тесты специальных способностей). На сегодняшний день разработаны тесты, которые могут предсказать успешность или неуспешность человека практически в любой области профессиональной деятельности. Это позволит вам определить свои способности, однако не решит другую проблему. Как говорится, рожденный ползать летать не сможет. Но если хорошо умеешь ползать, но не хочешь этого? Если тебе, образно говоря, близки слова героя из мультфильма "А мне летать охота!" Что делать в этом случае?

3. *Уточните, какие у вас ценности и интересы.* Если вы правильно определите свои интересы, то скорее всего выберите ту профессию, которая будет приносить удовлетворенность. Однако сам по себе интерес к деятельности не доказывает пригодности к ней. Человек может мечтать о карьере композитора, но сочинять музыку, не превышающую по своему мастерству уровня "собачьего вальса". Далеко ли продвинется карьера такого горе-композитора? Конечно, нет. Поэтому нужно соизмерять свои желания с возможностями. Кроме того, нужно уточнить и свои ценности. Для этого также можно использовать специальные тесты и опросники. Подумайте, что вы ждете от карьеры? Какой доход вас устроит? Что для вас важнее: деньги, власть или слава? К какому результату вы хотите стремиться? Вам больше по душе работать в маленькой или в большой организации? В мегаполисе или маленькой провинциальной деревушке? Готовы ли вы к командировкам? Сможете ли бывать за границей? Как вам нравится работать - в одиночку или в группе? Хотите ли вы сами планировать и организовывать свою работу или действовать в строго определенных рамках? Западные психологи полагают, что человек с неудовлетворенной потребностью в безопасности обычно предпочитает жестко определенную, рутинную работу, тогда как людям с ярко выраженной потребностью в достижении доставляет удовольствие работа, требующая творческого подхода.

4. *Оцените гендерные и культурные факторы.* К сожалению, и в наши дни значительная часть женщин работает на низкооплачиваемых работах. Женщины медленнее продвигаются по карьерной лестнице по сравнению с мужчинами. Многие работают на низкооплачиваемых должностях оттого, что вынуждены совмещать работу с семейными обязанностями. Проблематичны для женщины и выезды в служебную командировку. Женщины не меньше мужчин заинтересованы в своей работе, однако обстоятельства часто ограничивают карьеру женщин. В основном женщине приходится совмещать супружеские, родительские и служебные функции. В большинстве семей ответственность за ведение домашнего хозяйства и воспитание детей - женская обязанность. Поэтому неудивительно, что женщины, которым удается сделать карьеру и добиться руководящей должности, очень часто остаются одинокими. Все это следует учесть выбирая себе карьеру. Успешная карьера дается ценой немалых усилий. Нужно определить с самого начала, не слишком ли тяжко будет ее бремя? Кроме того, не следует забывать о влиянии культурных стереотипов. Например, если в США врачами и дантистами работают в основном мужчины, то в России большую часть врачей составляют женщины. Культура современного общества решающим образом определяет, в какой мере мы можем добиться карьерного успеха. Нужно попытаться выяснить, есть ли будущее у той или иной профессии, степень ее востребованности в том или ином регионе страны и т.д.

5. *Проанализируйте рынок труда.* При выборе карьеры не в последнюю очередь оценивается и возможность будущего трудоустройства. Далеко не каждый может стать Президентом Российской Федерации. Равно как и честолюбивая мечта о первом полете на Юпитер пока, наверное, останется мечтой, так как никто туда лететь не собирается. Даже те специальности, которые в настоящее время пользуются спросом, в будущем могут оказаться ненужными. Техника шагает вперед, вытесняя собой рутинный труд человека, но в то же время и ликвидируя рабочие места. Конечно, есть и стабильные сферы деятельности, такие, например, как медицинские и похоронные услуги, образование и наука, политика и религия, экономика и юриспруденция и т.д. Однако спрос на профессии дворника, грузчика или кондуктора в развитых странах заметно сокращается.

6. *Узнайте о рабочих условиях и необходимых требованиях.* Во-первых, нужно выяснить, какие умения и практические навыки необходимы для вашей работы (к примеру, быстрота реакции, коммуникативные навыки, хорошая память, стопроцентное зрение, острый слух или специальная подготовка). Во-вторых, нужно узнать, каковы условия труда специалистов выбранной сферы деятельности (например, работа в помещении или на улице, в отдельном кабинете или в общей комнате, с униформой или без нее, с нормированным или ненормированным графиком работы и т.д.).

## Устройство на работу

*В конечном итоге люди друг другу равны - только не всегда, не везде и не во всем. (В. Гжегорчик)*

Найдя подходящее место работы, необходимо позаботиться о том, чтобы быть туда принятым. Все чаще в отечественных условиях для этого используются не только устные способы (собеседование), но и письменные (так называемые аппликационные письма и резюме).

*Аппликационное письмо* предполагает краткое сообщение, адресованное конкретному чиновнику, в котором содержится главная цель обращения претендента на вакантную должность. Фирма может разработать свой специальный бланк документа, заменяющего необходимость написания аппликационного письма. Однако если такой альтернативы нет, то следует учитывать несколько рекомендаций по его составлению:

выяснить фамилию руководителя интересующего подразделения или фамилию менеджера по персоналу;

избегать слов и выражений, свидетельствующих об отчаянии или чувстве безнадежности;

избегать хвастливых и напыщенных слов о себе;

не цитировать фрагменты письма из какого-нибудь учебника, поскольку письмо, написанное лично, будет более информативным;

никогда не посылать ксерокопию письма;

следовать принципу лаконичности и избегать многословия.

*Резюме* лучше всего составлять не торопясь, перебирая в памяти свой жизненный опыт и вспоминая свои достижения в определенных сферах деятельности. Это может быть любая работа, даже если она не входила в трудовые обязанности человека, в том числе учеба на курсах, членство в обществах или общественно-политическая деятельность. Просмотрев получившийся список, следует убедиться, что в нем содержатся все виды деятельности, которые могли бы иметь какое-то отношение к вакантной должности кандидата.

При оформлении данных и иных документов о приеме на работу чрезвычайно важно не допускать орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок. Ведь шансы человека на получение работы или продвижение по службе в значительной степени зависят от его умения грамотно писать. Согласно проведенному исследованию, 80% руководителей сообщили, что в их практике были случаи, когда они отказывали претенденту только на том основании, что его резюме и аппликационное письмо были написаны с орфографическими, пунктуационными или грамматическими ошибками. И 99% руководителей согласились с тем, что неграмотность служит помехой в продвижении человека по службе. Дело в том, что ошибки в письме часто оцениваются как отражение недостаточности общего интеллектуального уровня человека. Поэтому работу над своей орфографией человеку, желающему достичь больших успехов в карьере, следует воспринимать не как скучное занятие, а как весомый вклад в багаж секретов карьерного роста.

*Собеседование* (интервью) может длиться не более получаса, но за это короткое время работодатель формирует свое мнение о кандидате и принимает решение. Конечно, каждый работодатель, беседуя с кандидатом на вакантную должность, использует свой собственный метод ведения интервью. Психологи все же попытались сгруппировать их и выделить *три основных вида интервью:*

*неформальное интервью*, форма которого не определена заранее; последовательность и характер диалога не планируются, разным претендентам задаются разные вопросы в соответствии с направлением беседы; подобное интервью практикуется в основном для предварительной оценки претендентов, нежели для сбора информации о них;

*типовое интервью* представляет собой интервью, процедура которого унифицирована для всех претендентов и предполагает методичный и тщательный опрос с целью выяснения всех деталей личности кандидата на вакантную должность; выясняется, почему человек выбрал свою специальность, почему покинул прежнее место работы, что он ценит в своей профессии и т.д.;

*ситуационное интервью* предполагает искусственное создание интервьюером определенной ситуации, дающей ему возможность наблюдать за поведением потенциального работника; одной из разновидностей ситуационного интервью является *стрессовое интервью*, при котором претендент сталкивается с событиями, обычно вызывающими у человека тревогу, страх и беспокойство (кандидата, например, могут посадить на стул со сломанной ножкой, пролить на него горячий кофе в надтреснутой чашке, подать ему ручку, которая рассыплется у него в руках, с тем чтобы понаблюдать за его реакцией); должность получает тот, кто стойко и мужественно переносит все испытания; другая разновидность ситуационного интервью получила название *интервью "из корзины":* перед кандидатом на должность ставится корзина с инструкциями, приказами, распоряжениями; разобравшись в них за определенный срок, он должен принять оптимальное решение; от того, какое это будет решение и как он обоснует его, зависит, будет ли он принят на данную должность; кроме названных используется также *групповое интервью,* дающее возможность оценить работу кандидатов в коллективе.

Для положительного исхода собеседования психологи советуют:

выглядеть опрятно и одеться в традиционном стиле или как одевается большинство работников компании;

при встрече и завершении беседы лучше всего использовать крепкое рукопожатие в сочетании с естественной улыбкой, стоять прямо, не переминаясь с ноги на ногу и избегая суетливости в поведении;

не начинать беседу с вопроса о зарплате, лучше если его затронет сам работодатель, в крайнем случае его можно задать в конце беседы;

во время беседы не критиковать организацию, в которой вы работаете или работали. Известный русский критик В.Г. Белинский в этой связи сказал: "... кто резко высказывает свои мнения о чужих действиях, тот обязывает этим себя действовать лучше других";

не возражать интервьюеру и не спорить с ним, не выказывать неудовлетворенности ходом беседы;

избегать многословия и излишней жестикуляции, говорить кратко и только о тех аспектах работы, которые имеют отношение к образованию и специальности;

постараться четко сформулировать для себя основную цель и основания выбора работы, а также степень своей профессиональной пригодности;

внимательно слушать интервьюера, проявляя интерес ко всему, что он говорит, даже если это, на ваш взгляд, не имеет отношения к вашей предстоящей работе и не перебивать его;

не будьте излишне самоуверенны, держитесь спокойно и непринужденно;

после проведения собеседования поблагодарите собеседника и всех людей, принявших хоть какое-то участие в вашем приеме на работу.

Для того чтобы лучше показать себя во время подобных испытаний, нужно постараться собрать как можно больше информации о той организации, где вы хотели бы работать. В наши дни владеть нужной информацией означает владеть миром. Б. Дизраэли говорил: "В жизни, как правило, преуспевает больше других тот, кто располагает лучшей информацией". Вооружившись необходимой информацией, можно эффектно, но ненавязчиво продемонстрировать заинтересованность и суметь задать компетентные вопросы. Последнее очень важно, ибо интеллект человека чаще можно больше узнать по формулировке его вопросов, а не по ответам, поскольку ответ можно заучить. Кроме того, интервью часто приобретает форму стресса. Предварительная подготовка поможет избежать излишнего волнения.

## Аспекты начального этапа профессиональной деятельности

*Куда-нибудь ты обязательно попадешь.*

*Нужно только достаточно долго идти.*

*(Л. Кэрролл)*

Кто из нас не был новичком? Сколько ошибок приходится совершать по неопытности! Мастерство приходит с опытом, а опыт нарабатывается постепенно. Однако главная (если не единственная) ошибка особенно в начале карьерного пути - не исправлять своих прошлых ошибок.

Получив желанное место работы, человек может расслабиться, подумав, что все основные испытания позади. Но чаще всего новому работнику предстоит выдержать еще одно испытание. Ему назначается испытательный срок, который может длиться от недели до полугода. В это время руководство тщательно следит за работой новичка и может изменить свое решение. Поэтому именно в этот период работнику необходимо доказать, что он - лучшая кандидатура для той должности, на которую претендовал. Для этого требуется умение эффективно организовывать время и определять основные приоритеты.

Выделим некоторые аспекты начального этапа профессиональной деятельности, знание и учет которых поможет молодому сотруднику со временем добиться карьерного успеха:

1. *Демонстрация результатов работы и скромность личности.* На начальных этапах работник знакомится со следующим парадоксом: с одной стороны, ему нужно благоприятно зарекомендовать себя, показать, на что он способен, с другой - ему требуется быть как можно сдержаннее, чтобы коллеги не почувствовали в нем сильного соперника и не постарались "убрать с дистанции" пока не поздно. Поэтому новичкам можно посоветовать, с одной стороны, быть сдержаннее и не делиться своими планами с сослуживцами, а с другой - качественно и добросовестно выполнять то, что предписано должностными обязанностями.

2. *Внимание к факторам гигиены труда.* Для достижения той или иной профессиональной цели необходимо иметь благоприятные орудия и условия труда. Фредерик Герцберг назвал подобные внешние обстоятельства и условия труда факторами гигиены труда. Условия труда являются важнейшим фактором удовлетворенности работой. Тесное помещение, плохое освещение, устаревшая техника, неудобные стулья или постоянный шум также могут стать причиной не только раздражения, но и снижения показателей работы. Но если новому сотруднику повезет и он будет работать в хорошем помещении, в удобное для него время, если он будет обес-печен всем необходимым для работы, то можно предположить, что у него больше шансов быть удовлетворенным совей работой, а значит, и показать лучшие результаты. Внимание к факторам гигиены труда повышает не только самооценку и мотивацию сотрудника, но и преданность своему делу.

3. *Выбор способа продвижения.* В начале карьерного пути человек может избрать несколько вариантов продвижения. Первый из них - не рисковать и выполнять рутинную работу, второй - стремиться к самосовершенствованию и к новым возможностям применения своих навыков. Самолюбие и самоуважение порождают у человека желание добиться большего в своем деле, заставляют его проявлять инициативу. Если работа становится скучной, можно найти множество способов, чтобы сделать ее разнообразнее и увлекательнее. Например, можно на время отложить одно дело и приняться за другое.

4. *Выбор стратегии и тактики отношений с коллегами.* Не секрет, что отношения с коллегами могут стать главной причиной желания или нежелания человека менять место работы. От психологического климата в коллективе зависит продуктивность работы. Для выпускника университета или любого другого учебного заведения может стать неприятной новостью, что условия сосуществования в студенческой группе значительно отличаются от условий сосуществования в рабочем коллективе. В первом случае студент более-менее знает, что, если он будет добросовестно учиться, то в конце срока обучения он получит диплом об окончании учебного заведения. Такой же или чуть лучше диплом получат и все остальные (за исключением отстающих). Степень результативности обучения студента зависит прежде всего от него самого. С такой психологией бывший студент может прийти и на свое место работы. Однако здесь царят совершенно иные законы: при внешней любезности и доброжелательности работавшие ранее коллеги воспринимают новичка как потенциального или реального соперника, особенно если он уже успел проявить себя с положительной стороны. Сам же новый сотрудник может поначалу не понять за внешней вежливостью истинного к нему отношения и вести себя достаточно опрометчиво с коллегами, доверяя им так же, как когда-то он доверял своим одногруппникам. И если в ситуации отсутствия явной конкуренции (студенческие годы) его успехами восхищались (преподаватели, друзья, товарищи по учебе), то в рабочей группе они могут быть восприняты в штыки, раскритикованы, не замечены, вызвать чувство зависти и неприязни.

Таким образом, следует четко осознавать, что коллеги чаще всего представляют серьезную опасность для карьерного роста. Отношения с ними следует выстраивать очень осторожно, избегать излишней доверительности, не рассчитывать на дружбу с коллективом. Конечно, среди коллег могут быть друзья, однако ситуации соперничества и борьбы за власть могут и их превратить во врагов. Причем психологами давно замечено, что самыми лютыми врагами становятся чаще всего бывшие друзья, поскольку ухудшение их отношений, вызванное различными причинами (в том числе и внешними), воспринимается как предательство. Последнее, как известно, считается одним из самых тяжких преступлений, если не самым тяжким. Поэтому человеку, желающему добиться успеха в карьере, рекомендуется сохранять определенную дистанцию в отношениях с коллегами, находящимися на той же или более низкой ступени иерархии. С вышестоящими - особенная вежливость и дипломатия, которая, однако, не превращается в заискивание и подобострастное отношение.

## Карьерный рост или смена работы?

*Великие возможности приходят ко всем, но многие даже не знают, что встретились с ними. (У. Чэннинг)*

Каждый сотрудник хоть раз в своей профессиональной жизни сталкивался с ситуацией, когда ему уже не интересно заниматься тем, чем он все время занимался. Ему кажется, то он уже "вырос" из своей должности и "созрел" для новой. Бывает так, что человек, проработав двадцать лет в одной должности, вдруг начинает чувствовать, что оказался в тупике, осознает бесперспективность своей карьеры, не видит в ней возможностей для индивидуального роста и решает посвятить себя другому делу. Кроме того, некоторые виды карьеры приходят к своему естественном завершению. Например, спортсмены еще в цветущем возрасте ищут для себя новую сферу приложения сил. Иногда перемена карьеры бывает вынужденной, обусловленной внешними обстоятельствами, например подсиживанием сотрудников, банкротством предприятия, сокращением штатов или конфликтом с начальством.

Психологи советуют в таких случаях тщательно продумать свое решение, выписав на лист бумаги все его плюсы и минусы. Они предлагают оценить его по четырем пунктам:

что приобретается, а что теряется в связи со сменой работы;

что приобретают, а что теряют близкие;

способствует ли смена работы повышению самооценки и самоуважения;

одобряется ли данное решение окружающими.

Ответ на данные вопросы помогает человеку осознать все преимущества и недостатки его настоящей и будущей работы. В результате подобного анализа человек начинает осознавать, что его интерес не стоит той жертвы, на которую придется пойти его семейному окружению.

## Моббинг персонала

*Если тебя хвалит враг - значит, ты сделал глупость. (А. Бебель)*

Одной из серьезнейших психологических проблем карьерного успеха является *моббинг* (mobbing) - психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение его из служебных действий, социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п. Моббинг, принимающий свои крайние формы, носит название "*буллинг*" (bullying), под которым понимается агрессивное поведение, выражающееся в злонамеренном преследовании, жестокости, попытках оскорбления и унижения работника, подрыве его репутации и т.п. Поэтому если на работе на вас накричали или оскорбили, не приняли вашу точку зрения или навязали чуждое вам мнение, лишили полномочий, раскритиковали или усомнились в вашей компетентности, значит, вы столкнулись с моббингом (или буллингом в зависимости от силы проявления указанных негативных феноменов).

К сожалению, в отечественных условиях (то ли в силу советского прошлого, то ли в силу каких-то других обстоятельств) на данную проблему обращалось гораздо меньше внимания, чем за рубежом. К примеру, в США силами специальной организации под названием Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI) в сентябре 2000 года проводилось исследование данной проблемы. В нем участвовало 200 респондентов, каждый из которых являлся жертвой моббинга. В 2003 году этой же организацией проводилось сходное исследование уже более 1000 респондентов. В результате исследований было установлено:

жертвами моббинга чаше становятся женщины;

агрессорами чаше выступают мужчины, чем женщины;

мужчины чаше попадают под прессинг коллег-мужчин;

женщины чаше попадают под прессинг коллег-женщин;

подавляющее большинство притеснений поступают со стороны коллег, имеющих более высокое положение в организационной иерархии;

наиболее типичным является публичное выражение претензий с целью обозначить иерархию и субординацию, "чтобы другим неповадно было" (более 50% случаев моббинга);

примерно 25% случаев моббинга происходит за закрытыми дверями с последующей преднамеренной "утечкой информации" в виде слухов, сплетен и домыслов;

еще 25% происходит действительно за закрытыми дверями, без свидетелей;

мужчины для моббинга чаще используют административные ресурсы и свои организационные полномочия, а женщины - социальные связи внутри организации; иными словами, агрессоры-мужчины больше полагаются на поддержку со стороны руководства, в то время как агрессоры-женшины - на коллег и сослуживцев, в том числе и на ближайшее окружение жертвы;

наиболее типичными реакциями на моббинг являются: стресс, паранойя, головные боли, чувство отстраненности/отторженности, сомнения, стыд и чувство вины;

за пределами организации последствия моббинга часто выражаются в ночных кошмарах, бессоннице, рассеянности, изменениях в весе, чрезмерном потреблении алкоголя, сигарет, медикаментов, пищи;

каждый четвертый в ситуации моббинга подумывал о самоубийстве или о совершении насилия в отношении других лиц;

негативное влияние продолжается даже тогда, когда меняет место работы или проходит много времени;

в числе тех, кто поддерживает моббинг, часто оказываются такие же работники, коллеги притесняемого лица (треть сотрудников);

чаще всего, по мнению притесняемых, лежит на "агрессорах", в каждом четвертом случае вина приписывается на работодателя, менее всего в качестве провоцирующих моббинг качеств указываются те, которые напрямую не связаны с организацией (например, проблемы законодательства);

в большинстве случаев гонения на работника связаны с целью его принуждения к уходу из организации;

четыре из пяти сотрудников, ставших жертвами моббинга, впоследствии теряют свое место работы (либо по собственному желанию, либо по причинам, сформулированным работодателем);

потери агрессоров менее выражены: только 4% прекращают притеснять работников под воздействием каких-либо санкций и наказаний, 9% подвергаются внутренним переводам либо увольнению;

в половине случаев в результате моббинга снижается заработная плата.

Психологи предлагают следующую типологию агрессоров:

"*Двуглавый змей"* - манипулятор общественным мнением относительно жертвы, порождающий за ее спиной сплетни и слухи, подрывающий ее репутацию.

"*Постоянный критик"* - тип агрессора, постоянно нападающего и критикующего жертву, относящегося к ней предвзято, придирающегося к любой мелочи и порождающего у нее сомнение в своей компетентности.

"*Кричащая Мими"* - тип агрессора, для которого провоцирующее, скандальное и вызывающее на скандал поведение в отношении жертвы является нормой.

"*Привратник"* - агрессор, стремящийся контролировать и ограничивать доступ ко всем видам ресурсов, от которых зависит успешное выполнение работы (время, бюджет, оргтехника, моральная поддержка), что подводит жертву к невыполнению заданий и обнаружению служебного несоответствия выполняемой работе.

В заключение хотелось бы отметить, что притеснения на работе стоит рассматривать не как норму адаптации сотрудников, а как серьезную проблему, с которой необходимо бороться с помощью мощного арсенала психологических методов, одним из которых является карьерный тьюторинг.

## Глава 3. Секреты женской конкуренции

*Если у тебя мало врагов, значит, ты ничего в жизни не достиг. Если же их слишком много, то ты ничего так и не достигнешь. (Иван Иванюк)*

У Вас есть подходящая работа, стабильный заработок, уютная квартира и милые коллеги. Вы встречаетесь с ними, ходите в кафе, говорите о работе, о детях и даже, вероятно, о Вашем мужчине. Вы считаете, что счастье в Ваших руках. Но в последнее время Вы неожиданно почувствовали какие-то изменения. Коллеги часто Вас обсуждают за Вашей спиной или, наоборот, излишне о Вас заботятся, хотя Вы не нуждаетесь в этом. Вы стараетесь понять, что происходит, но бессильны объяснить что-либо. И с удивлением осознаете, что Вы не знаете, как устроена женщина, хотя Вы сами ею являетесь. Вы автоматически спрашиваете себя: "Что я делаю не так?" Для этого вопроса имеется достаточно оснований, так как Вы хорошо выполняете свою работу, однако вместе с вдохновением приходит и разочарование, связанное с явной или скрытой враждебностью в отношениях с коллегами. В таких ситуациях знайте, что Вы не единственная.

Нет профессии, в которой женщина не сталкивается с проблемой женской конкуренции. Конкуренция среди женщин - это вызов. Но не стоит разочаровываться в этом, так как существует множество путей по решению проблем, которые могут создавать сами женщины помимо их собственного желания.

## Конкуренция: здоровое соперничество или конфликт?

*Конкуренция подобна чаю в пакетиках. Чем дольше вы ее игнорируете, тем сильнее сгущается атмосфера. (Джонатан Гэбэй)*

Слово "конкуренция" происходит от латинского слова, означающего "вместе двигаться вперед". Однако в словоупотреблении сегодняшнего общества и мира труда конкуренцию относят к соревнованиям, экономической борьбе, соперничеству. Победитель только один, даже если все участники хороши. Конкуренция руководствуется принципом отбора. Она нацелена на то, чтобы выявить лучшего. В постиндустриальном обществе основные цели определяют не женщины, а мужчины. Основная цель - максимизация прибыли. Также жестко звучат синонимические понятия: власть, деньги и статус. Конкуренция подчиняется этим законам.

С этой действительностью так или иначе сталкиваются женщины, которые заняты профессиональной деятельностью. Возможно, они руководствуются не только необходимостью получения дохода, но и осуществлением полезной деятельности в сотрудничестве с другими. Они привносят женственность в мужской мир труда. Но способы сотрудничества от этого не становятся корректными и приемлемыми.

Если, например, есть только одно место, а претенденток несколько, то они автоматически будут конкурировать друг с другом. Так как каждая хочет победить, а победительница может быть только одна, то соревнование проходит не по правилам. Причиной конкурентных взаимоотношений с другими женщинами является достижение какой-то цели. Это может быть определенная должность и связанный с ней доход или увлекательное задание, для выполнения которого принимается в расчет только один человек. Это может быть цель построения хороших отношений с начальником, которая состоит в том, чтобы иметь право принимать решение независимо от его рациональности.

## Конкуренция устрашает женщин

*Конкуренция - жизнь торговли и смерть торговцев. (Элберт Хаббард)*

Существует интересная концепция, согласно которой женщина изначально была равной мужчине. Согласно ей, миллионы лет назад мужчины объединялись в охотничьи общины. Только таким образом они могли обеспечивать питание и выживание племени, в котором они жили. Объединение в охотничьи общины привело к разделению труда, которое существовало между мужчинами и женщинами. Женщины попали в зависимость от мужчин, которой не существовало раньше. Они конкурировали не как мужчины за позицию вожака в охотничьей общине, а с другими женщинами за самого лучшего мужчину племени. Такие качества, как красота, популярность, кротость, миролюбивость, были, без сомнения, необходимы для того, чтобы делать женщин привлекательными для мужчин. Матери передавали и прививали эти свойства своим дочерям.

Многие женщины отказываются от конкуренции. Она является табу для них и становится отягчающей проблемой, так как мешает их положительным отношениям, которые она выстроила с другими женщинами.

Однако конкуренция навязывается им извне. Это касается также многих женщин, которые занимают позиции руководства. Они конкурируют ежедневно с другими женщинами, хотя хотели бы тесно сотрудничать с ними. Следующие высказывания отражают противоречивость отношения женщины к конкуренции:

Я не хотела бы обходиться некорректно с другими женщинами, но направление должен указывать только один.

Я хочу, чтобы был только выигравший, но есть и проигравший.

Я отдаю приоритеты эмоциональной близости, которая важна для меня, но конкурировать - значит, отказываться от нее. Я не хотела бы этого. Я пытаюсь избегать конкуренции и отказываюсь от своих возможностей.

Конкуренция - типично мужской принцип отбора. Женщинам она не нужна.

Я забочусь о хороших отношениях с коллегами. Но в конечном итоге я тем самым наношу себе вред.

С первого взгляда эти высказывания говорят о социальной зрелости женщин. Однако эти с моральной точки зрения похвальные установки не способствуют их карьере. Женщины, которые пренебрегают настоящей конкуренцией или избегают ее, лишают себя успеха, хотя они могут выполнять больше, чем другие.

Характеристики конкуренции:

несвободна от ревности;

может изменяться, как хамелеон;

возможна манипуляция;

может отражаться положительно на развитии женщин;

не принуждает к тому, чтобы Вы делали то, чего не хотите.

Многие женщины не знают того, что их отказ от конкуренции - питательная среда для враждебной рабочей обстановки. При этом страдает не только организация, но и личность женщины.

## Равенство женщин: иллюзия или реальность

*Природное неравенство людей делает невозможным равенство их имущества. (Поль Анри Гольбах)*

Если мы посмотрим, что происходит ежедневно в различных организациях, то увидим, что конкуренция является не только соревнованием за первое место в иерархии или на служебной лестнице, но и игра, в которую женщины вкладывают больше сил, чем следовало бы.

В эту игру женщины чаще играют вдвоем или в маленьких группах. При этом отношения друг с другом для них важнее, чем иерархия. Они исходят из того, что они равны. Однако для мужчин важнее иерархия. Женщины предпочитают кооперативные игры. Они улаживают спор и не позволяют возникать столкновениям. Они стремятся к гармонии. Для создания хорошего настроения они используют различные возможности и способности, которые у них есть.

Дорогие женщины! Напрасно Вы считаете конкуренцию чем-то отрицательным. Конкуренция - естественное явление в профессиональном мире. Опыт показывает, что тот, кто отказывается от конкуренции, блокирует и ее хорошие стороны, а именно: возможность отстоять лучшую идею. Не лучше ли совершенствоваться вместе с другими женщинами в искусстве конкуренции, вместо того чтобы сторониться ее?

## Почему женщины боятся конкуренции?

*Противник - это наш помощник. (Эдмунд Берк)*

Многие женщины знают, что конкуренция - путь к победе, и обладают всеми необходимыми квалификационными качествами и знаниями, чтобы выигрывать. Однако они скрывают их в процессе общения с другими женщинами и действуют на их уровне. За этим поведением скрывается страх того, что другие женщины не одобрят их успехов. Хорошие отношения для женщин важнее, чем овладение планкой первенства. Они боятся потерять коллегу, ставшую подругой. Женщины ищут признания прежде всего на эмоциональном уровне. Но эта медаль признания и тесной связи с другими женщинами имеет две стороны. Одна из сторон заключается в том, что статус и позиция все же привлекательны для многих женщин, поскольку символизируют то, что они умеют держаться по-мужски в профессиональном мире и добились совершенства. Женщины действуют по-мужски, но платят при этом высокую эмоциональную цену. Многие из этих женщин чувствуют себя внутренне разбитыми. Они ждут от других женщин признание за жертвы, которые они принесли. Однако взамен они получают лишь зависть и интриги, так как обладают теми деловыми и личными качествами, которых нет у других, но которые они хотели бы иметь.

Желание признания естественно для человека. И мужчины, и женщины одинаково стремятся к этому. Женщины даже больше, чем мужчины. Это желание как наркотик, который манипулирует и Вами, и другими женщинами. Стоит ли Вам отказываться от уважения и популярности?

## Еще несколько плюсов конкуренции

*Стимул к движенью дает не соратник, Дает не союзник - противник дает. (Валентин Сидоров)*

Лучше всего не воспринимать конкуренцию как отрицательное явление, а превратить ее в положительную энергию для себя самой. Если Вы встречали женщин, которым удалось это сделать, заметьте, что они строят свои отношения с людьми на основе толерантности (т.е. терпимости чужой точке зрения и снисходительности), понимания, уважения, доверия, приветливости, интереса и ответственности. И неважно при этом, работают ли они с мужчинами или с женщинами. Есть женщины, которые ведут себя по отношению к мужчинам, осознанно или неосознанно руководствуясь данными правилами. Но по отношению к женщинам они применяют совсем иные критерии. Это большая ошибка, которую Вам нежелательно повторять. Нужно знать, что конкуренция, власть и коммуникация тесно связаны друг с другом. Когда речь идет о конкуренции, то всегда упоминается коммуникация. В условиях конкуренции нужно правильно выстроить процесс коммуникации. И лучше всего начинать с себя и не ждать, чтобы это первой сделала коллега.

Проблемы конкуренции таятся в глубине отношений женщин друг к другу. Женщинам-руководителям не рекомендуется вести себя по-мужски. Женщины ожидают от женщин другого отношения. Вам удастся добиться больших результатов в работе с подчиненными женщинами, если Вы не будете вести себя как первоклассный мужчина-начальник. Делая это, Вы подрываете собственный авторитет! Женщине нужно выработать свой собственный, только ей присущий стиль руководства, основанный на особенностях не только ее личности, но и самого коллектива. Это не значит, что надо демонстрировать лишь власть, однако относиться к делу нужно ответственно.

## Как избежать зависти?

*Лучше быть предметом зависти, чем сострадания. (Геродот)*

Если Вам завидуют, то Вы, очевидно, успешный человек. Конкуренция вызывает зависть, которая возникает у женщин, несомненно, чаще, чем у мужчин. Зависть действует как приступ лихорадки и как яд. Зависть возбуждает эмоции. Женщины, подвергнувшиеся зависти, действуют враждебно. Так как они не могут подняться до Вашего уровня, они тянут Вас к себе вниз. Впрочем, есть и успешные женщины. Они, как правило, сохраняют положительную установку по отношению к другим женщинам. Зависть возникает от чувства слабости.

Существует мнение, что человеческая зависть естественна. Она не является ядом, она лишь действует как яд. Зависть возникает в результате сравнения минимум двух людей. Люди, которые не завидуют, равняются на самих себя. Зависть отражает слабость людей, имеющих низкую самооценку. Не обращайте внимание на такую зависть.

Тем не менее, не стоит рассматривать успех как то, что зависит только от талантов и трудолюбия. Успех всегда требует факторов, на которые мы сами не можем повлиять. Зависть как чувство нельзя вытеснить. Ее можно компенсировать, концентрируясь на неповторимости, которой обладает каждый человек. У женщин, которые завидуют Вам, имеются и Ваши способности. Для того чтобы снизить к Вам зависть, Вы можете помочь открыть в них эти способности. Хвалите! Поощряйте! Делайте искренние комплименты! Если же приходится прибегнуть к критике, то критикуйте ошибки, а не людей. Все люди ценны и неповторимы.

## Косвенные стратегии власти женщин

*Единственный способ, с помощью которого вы сможете осуществить подлинную месть, - это не допустить, чтобы ваши враги довели вас до самоуничтожения. (Харви Маккей)*

Если для мужчин борьба за власть кончается в худшем случае убытком или поражением, то для женщин проигранное сражение за власть приравнивается к уничтожению. Поэтому они чаще всего хотят сохранить мир, а не "воевать".

Не все женщины испытывают симпатию друг к другу. Но она и не обязательна. Они не должны любить друг друга. Они только должны работать друг с другом. Ввиду определенных обстоятельств Вы оказались в одном офисе, где теперь должны совместно находиться и работать. Но Вы выбираете себе сами друзей, а коллеги, в свою очередь, выбирают Вас. Это может создавать некоторые трения. Совершенно естественно, что некоторым сотрудницам Вы не нравитесь из-за Вашего личного стиля, Вашего способа выражения, пристрастий и других качеств.

Ориентируйтесь на лучшее. Есть успешные женщины, которые уверены, что женщины и конкуренция могут прекрасно гармонировать. Берите с них пример. Женщины, которые сделали это, выполняют свои функции ответственно, сеют доверие и пожинают богатые плоды.

Если Вы женщина-начальник, то и ведите себя как начальник:

Покажите свой стиль руководства.

Аргументы приводите, основываясь на законах логики.

Не уступайте лишь для того, чтобы избегать конфликтов.

Не решайте конфликтные ситуации скандальными методами.

Не бойтесь критики, рассмотрите ее полезные стороны.

Если Вы женщина-коллега, то ведите себя как коллега:

Ведите себя в соответствии с законами и правилами, сложившимися в коллективе.

Выполняйте свои функции добросовестно.

## Глава 4. Власть - это ценный козырь

*Нет между людьми закона более нравственного, чем закон власти и подчинения. (Томас Карлейль)*

Мужчинами, как правило, власть всегда воспринимается положительно. Независимо от того, идет ли речь о политике или экономике, им всегда есть что сказать. Обладать властью для них означает возможность говорить решающее слово, принимать решения и определять, насколько они важны. Само собой разумеется, что в карьере для них самое главное - добиться властного и материального успеха. Это элементарнейшее, но в то же время и важнейшее карьерное правило игры, с которым неразрывно связаны и другие правила. Понятие власти построено на идее иерархически структурированной системы. Для большинства мужчин имеет большое значение возможность занимать как можно более высокий пост, чтобы иметь право голоса. Согласно трезвому определению социолога Макса Вебера власть - это всякий шанс внутри социальных связей действовать по своей воле вопреки воли других, вне зависимости от того, на чем этот шанс основывается.

Женщинам власть часто кажется сомнительной, и они понимают слишком поздно, что интересные виды профессиональной деятельности могут быть очень влиятельными. Конечно, власть - это противоречивый феномен. Власть таит опасность произвола и несправедливости. Но разве не странно, что мужчины видят, как правило, солнечные стороны власти, а женщины - лишь теневые? Существует мнение, что женщины зачастую просто боятся власти, т.к воспитываются часто в таких ситуациях, когда власть для них представляет запрет, который не могут нарушить. Мужчин же, напротив, подобный страх прослыть бесцеремонным или доминировать не мучил. Согласно исследованиям зарубежных авторов, посвященным карьерным вопросам, одной лишь профессиональной компетенции недостаточно для успеха. Карьера требует пробивных способностей и определенного уровня конфликтности.

Все эти страхи только часть того, что заставляет женщин воспринимать власть как нечто им чуждое. У них в целом совершенно другой взгляд на работу, чем у мужчин. Женщинам важна прежде всего самореализация, то есть занятие любимым делом, имеющим богатую содержательную сторону вне зависимости от ступени иерархии. Женщины работают, ориентируясь на содержание, они ставят поручение в центр собственной деятельности и придают большое значение качеству выполняемой работы, что подтверждают и научные исследования, проведенные в данном направлении. Даже становясь руководителем, женщина не упускает из вида содержательные аспекты работы. Само руководство понимается женщинами как возможность оказывать большее влияние содержанию работы.

Мужчины оценивают содержание работы в меньшей степени. Для них важнее преимущественно руководить сотрудниками. Они воспринимают руководство как роль, находящуюся на определенной дистанции от содержания конкретных заданий. Поэтому руководящая роль может использоваться в различных контекстах. Так как "чистый" руководящий работник является взаимозаменяемым, то это обстоятельство способствует карьере. Поручение часто воспринимается мужчинами как трамплин для карьеры. Если у них что-либо хорошо получается, то возрастает эффективность их подразделения, а это шанс быть замеченным высшим эшелоном руководства. Поэтому мужчины часто ищут шансы повышения. Они направляют свои усилия и действия на то, чтобы постоянно подниматься по карьерной лестнице.

Женщины формируют свою карьеру, выполняя поручения, и твердо останавливаются на содержательно интересных постах. Если возникнет возможность повышения, они чаще, чем мужчины, отказываются от него, новый, более высокий пост заставляет расстаться с содержанием полюбившейся профессиональной функции. Мужчины же легче бросают место работы во имя большей власти, даже если оно и было интересным.

Женщины осознанно или неосознанно считают своим долгом создавать условия для эффективной кооперации, чтобы все сотрудники могли вносить свой посильный вклад на пользу общего дела. Они дают карт-бланш своим сотрудникам и в значительной степени позволяют им самим определять методы своей работы, чтобы они могли относиться к ней с душой. Оба стиля руководства имеют право на существование. Тем не менее, мужчинам часто приходится долго привыкать к стилю работы женщин-руководителей.

Мужчины любят держать бразды правления в своих руках, организовывая сотрудничество как эффективный способ дополнительного заработка. При этом каждый сотрудник вносит свою лепту, которая становится частью общего проекта и приводит к окончательному результату. Женщины с трудом принимают подобное поведение мужчин-начальников. Женщинам особенно обидно, когда начальник, вникнув в результаты работы, подготовленные его сотрудниками, во время конференций или презентаций выдает эти результаты лишь за свои собственные. Мужчинам, ориентированным на иерархию, это, конечно, тоже не всегда нравится, но они это часто воспринимают как норму.

"Мужчины - от Марса, женщины - Венеры", - считает Джон Грей. Это на первый взгляд абсурдное представление очень помогает в профессиональных буднях. Представьте себе, что Вы высадились в другой Галактике. Вы входите из космического корабля и видите необитаемую глушь другой планеты, но эта планета все же населена существами, мужчинами, женщинами и детьми. В течение дня, кажется, больше мужчин задерживается в офисных башнях, а в пригородах с зелеными садами, напротив, больше женщин. Ситуация, которая кажется Вам загадочной. Что ценят обитатели этой Галактики? Каких правил придерживаются мужчины в деловом мире? Как они договариваются друг с другом в своих делах? На каком языке говорят? Вопросы о вопросах... В лучшем случае можно стать своего рода частным детективом, чтобы во всем этом разобраться.

Если Вы хотите знать, по каким правилам играют мужчины в деловом мире, понаблюдайте за их языком. Найти удобный случай для этого в век мобильных телефонов довольно легко. Важно при этом услышать, какие речевые образцы, помогающие в делах, они используют при этом. Недавно были свидетелями телефонного разговора двух мужчин. Один из них, очевидно, провинился. Другой ему советовал: "Да поклонись ему в ножки, да и все дела. Так ты дашь ему почувствовать себя на высоте и подчеркнешь его более высокое место в иерархии!"

Сложнее представить подобный разговор среди женщин, ибо у них чувство иерархии выражено слабее. Поэтому анализируя данный речевой образец и им подобные, женщина может освоить не только манеру общения мужчин, но и глубже понять мужской образ мышления, а также ролевые образцы.

Мужские правила игры в деловом мире неформальны, в большинстве случаев бессознательны и вместе с тем являются их тайными соглашениями. Эти правила существуют оттого, что они не разглашаются. Чтобы лучше в них разобраться и прочувствовать, гораздо полезнее обсуждать собственные наблюдения с друзьями. Можно также использовать возможности общения с единомышленницами по Интернету.

## Пробивается не тот, кто лучше, а тот, кто лучше пробивается

*В тяжелые времена легче пробиться твердолобым.*

Делегирующим стилем руководства мужчинам удается занимать вершину иерархии. За свои достижения они чаще почиют на лаврах, чем командно-ориентированные женщины, которые поощряют индивидуальность и креативность своих сотрудников, и от этого результаты их работы менее заметны. Женщины выбирают кооперацию вместо конкуренции, еще раз доказывая, что играют не по мужским правилам. Разумеется, они часто жалуются, что их работа не ценится должным образом начальством, что замедляет продвижение по службе. Очевидно, что они участвуют в игре, в которой содержательная квалификация хоть и учитывается, но в то же время сама по себе не способствует карьерному росту.

В мужской иерархически ориентированной системе женщины упускают возможность заявить о своем желании подъема по службе и дать понять о своем притязании на власть. Вместо этого они осуждают мужчин за то, что те "выпячиваются", и отказываются от шанса иметь козырные карты в деловом мире. Ясно одно: до сих пор мужчинам нет никакой необходимости менять правила игры. Вместо того чтобы разрабатывать стратегии построения карьеры, многие женщины думают о том, чтобы усовершенствовать содержательные аспекты их работы. Они еще больше углубляются в дело, еще больше погружаются в детали, а дополнительную квалификацию получают после других. Отсюда "эффект туннеля" вместо "перспективного взгляда". Для начальников такой расклад выгоден, т.к такие прилежные сотрудницы очень надежно и ответственно выполняют много работы. И поэтому всегда и всюду, где мужчины имеют слово в бизнесе, действует прописная истина: "Пробивается не тот, кто лучше, а тот, кто лучше пробивается".

## Рыбак рыбака видит издалека

*Коль скоро богатство - это власть, то всякая власть неизбежно, тем или иным способом, приберет к рукам богатство. (Эдмунд Берк)*

Кажется, что мужчины имеют прямо-таки "инстинкт власти". Западные психологи открыли, что модели поведения на работе связаны с системами коры головного мозга, напоминающими мозг рептилий. Именно они, словно автопилот, подсознательно ведут нас по жизни. Сюда, прежде всего, относятся механизмы баланса, доминирования и стимуляции. За счет победы у мужчин повышается концентрация тестостерона и серотонина в крови, формируется положительный дух победителя. Возрастает уверенность в себе и боевая мощь. Победитель излучает суверенное превосходство и внутреннее спокойствие и имеет хорошие шансы, чтобы выиграть следующий раунд. Именно поэтому спортсмены во время определенных фаз соревнования часто уже не могут быть побежденными. Могущественные мужчины светятся особой аурой власти, притягивая к себе тех, кто будет способствовать их дальнейшим победам. Как известно, рыбак рыбака видит издалека. Кажется, что есть особый запах власти, который взаимно привлекает мужчин.

Для проигравших же, наоборот, начинается череда неудач. Тестостерон и серотонин в крови понижаются, равно как и уверенность в себе. Появляются депрессии и болезни. У женщин же эти процессы не так сильно выражены, как у мужчин.

## Зачем Вам нужна власть?

*Человек - это единственное живое существо, которому приходится решать проблему своего существования. (Эрих Фромм)*

Подумайте, какие положительные эффекты в Вашей конкретной профессиональной ситуации Вы могли бы ощутить, имея бóльшую власть. Запишите эти преимущества. Чтобы власть была ощутимее для Вас, лучше всего выпишите 10 конкретных причин, зачем Вам нужно в Вашей профессиональной ситуации иметь бóльшую власть.

Чтобы помочь Вам в этом, предлагаем следующие наводящие вопросы:

Как власть поможет Вам в дальнейшем помогать делегировать задания?

Как власть поможет Вам в дальнейшем самостоятельно принимать определенные решения?

Как власть поможет Вам в дальнейшем свободно распоряжаться Вашим временем?

Как власть поможет Вам в дальнейшем самостоятельно решать, с кем бы Вы хотели сотрудничать?

Как власть поможет Вам в дальнейшем содержательно совершенствовать продукт Вашей работы?

Были ли уже ситуации в Вашей профессиональной карьере, когда Вы могли сказать "потому что я так хочу" и этого было достаточно, чтобы решение было принято в Вашу пользу?

Подумайте, какой властью Вы уже обладаете в Вашей профессиональной деятельности.

Какой власти Вам еще не хватает для достижения Ваших целей?

Как Вы можете приобрести ее?

Кто в Вашей организации обладает властью, на которую Вы претендуете?

## Реальный обладатель власти

*Хочешь проверить человека - надели его властью.*

Поскольку женщины часто не понимают, кто на самом деле является реальным обладателем власти в организации, имеет смысл хорошенько разобраться в этом вопросе. Раздобыв эти сведения, тщательно обдумайте их и сделайте соответствующие выводы. Ни в коем случае не стоит обсуждать это с коллегами, поскольку у них наверняка уже есть собственные стратегические роли в карьерной игре, и подобное обсуждение выдаст Вас с потрохами. Вы просто откроете им свои козырные карты и при определенных обстоятельствах станете более уязвимы.

Если уж Вам и хочется прояснить ситуацию, старайтесь в беседе с Вашими коллегами говорить об их оценках ситуации. Конечно, особенно полезны оценки мужских "наставников". Хотя, вероятно, будут и женщины, которые имеют свой взгляд на структуру власти в коллективе, который чаще всего бывает следствием собственного горького опыта. Понаблюдайте за этими опытными женщинами после того, как Вы с ними спокойно обсудите ситуацию, и обдумайте, что Вы из этого можете принять для себя, а что - отвергнуть. Пожилые сотрудники также могут быть хорошими консультантами, так как точно уже научились разбираться во властных амбициях своих товарищей.

## Четыре правила обращения с властью

*Получив власть, рожденные летать, как правило, заводят всех в тупик, из которого потом приходится постепенно выводить рожденным ползать. (Валерий Николайчук)*

Даже если Вы не впитали инстинкт власти с материнским молоком, не стоит расстраиваться. Мы предлагаем Вашему вниманию четыре основных правила обращения с властью, которые помогут Вам добиться карьерного успеха.

*Правило № 1: "Правило чинопочитания".* Мужчины не любят быть побежденными. Они воспринимают отношения либо как властные, либо как подчиненные и при встрече редко руководствуются принципом равноправия, что характерно для женщин. Мужчина воспринимает жизнь как соревнование, как борьбу за то, чтобы завоевать независимость, избегать поражений и защищать завоеванные позиции. Однако для категории женщин, которых называют "влюбленными в свою профессию", иногда очень трудно заметить, что они ведут себя таким образом, что их начальники чувствуют свои позиции находящимися под угрозой. В то время как у мужчин даже в языке тела проявляется чинопочитание - уважение по отношению к более высоким по рангу мужчинам, - женщины чаще всего этого не делают. У женщин отсутствует "коленопреклонённый рефлекс", если, конечно, речь не идет о молитве в церкви или перед иконостасом. Однако иногда некоторые жесты подчинения необходимы.

*Правило № 2: "Власть есть средство укрепления собственных позиций"*

Данное правило особенно важно, когда берешься за руководство выполнением какого-либо группового задания. Необходимо настраивать людей на общее дело и согласовывать их способности с различными требованиями организации. Как это сделать? На совещаниях и индивидуальных беседах менеджер регулярно узнает ожидания и перспективы сотрудников. Если кто-то начинает тянуть одеяло на себя, менеджеру необходимо сделать соответствующие выводы. Всего один сотрудник может дезорганизовать всю группу. Начальник не должен этого допускать. Однако женщины-руководители часто это допускают. Когда группа не работает должным образом, они пытаются докопаться до причины. На это уходит много времени. Они пытаются сами до мелочей изучить суть задания, пытаются понять сотрудников, даже пытаются найти причину в себе. Но все безрезультатно. Дело как стояло на месте, так и стоит. Мужчины в таких случаях действуют решительно. Они увольняют "паршивую овцу, которая все стадо портит" и тем самым укрепляют собственные позиции. "Вот это да! Как? За что?" - начинают думать другие. Появляется страх быть уволенным или уволенной. А авторитет начальника тем временем растет в глазах своих подчиненных.

*Правило № 3: "Мы не золотые червонцы, чтобы всем нравиться"*

Женщины не понаслышке знают, что такое хорошие отношения. Они часто делают ставку на человеческую близость, в то время как мужчины заботятся скорее о несколько дистанцированном способе обращения с людьми. На работе мужчины не общаются, как правило, на эмоциональном уровне, а концентрируются на содержании информации. Они мастера в том, чтобы управлять беседой на чисто деловом, интеллектуальном уровне, придерживаясь негласного правила "ничего личного". В США и Западной Европе коллеги мужчины, если не выносят друг друга, но вынуждены вместе работать и сидеть за одним столом на заседаниях, ведут себя так, как будто они лучшие друзья и живут "душа в душу". Весь секрет в том, что для них главное не любить или нравиться друг другу, а побеждать.

У женщин все по-другому. Поскольку в женском воспитании большое внимание уделяется установлению и поддержанию отношений, а не доминированию и воле к победе, они уязвимы во всем, что касается эмоциональных привязанностей. По этой причине женщины часто принимают нейтральные случаи на рабочем месте на личный счет и с трудом видят чисто деловую часть отношений начальника к сотрудникам. Неуважение или "лишение любви", например, как штраф для кого-то, кто с чем-то не согласен, женщины из-за своих ориентаций на отношения переживают гораздо тяжелее, чем большинство мужчин. Конечно, мы им не советуем становиться бесчувственными, однако полезно знать, устанавливая хорошие отношения с кем-то, мы даем ему над нами власть, поскольку становимся зависимыми от того, кто нам нравится. Это сковывает нас при принятии серьезных карьерных решений. Мы начинаем бояться навредить тому, с кем у нас сформировались хорошие отношения. Поэтому надо помнить, что коллеги - это не близкие родственники и не члены семьи. Не лучше ли сформировать с ними ровные, чисто деловые отношения?

*Правило № 4: "Ошеломляй и властвуй"*

Важный ресурс для собственного обращения с властью заключается в том, что знаешь еще с детства. Как известно, у женщин большим авторитетом пользуется поведение их отца. При этом центральную роль для них играет вопрос, разрешалось ли в семье проявлять строптивость в отношении мужчин, разрешал ли отец дочери чувствовать себя властной. Особенно это проявляется в ситуациях конфликта. Поэтому особенно важно, если женщина в детстве пережила подобные ситуации позитивно. Но и у тех, у кого не было подобного опыта, есть возможность выработать для себя доступ к собственным ресурсам.

## Принцип "всегда есть главарь"

*Чем выше взбираешься по иерархической лестнице, тем более скользкими становятся ее ступени*

Поскольку мужчинам на работе, как правило, важно обладать властью, особое значение приобретает собственное позиционирование в системе власти. Поэтому второе из десяти важнейших мужских правил игры на работе звучит: "Всегда есть главарь". Что это значит? Большинство организаций построено по пирамидному принципу. Широкий базис ведет к тонкой вершине, а посредине - четкие иерархические структуры, представленные отдельными подразделениями и рабочими группами. Соответственно мужские руководящие кадры видят себя чаще всего во главе, организуют, распределяют и контролируют деятельность своих сотрудников. Если же у руля находятся женщины, то они предпочитают организовывать работу "кругообразно", участвуют вместе с своими сотрудниками в выполнении заданий и, как правило, заботятся о групповом стиле коммуникации. Соответственно их целостной установке, они любят совместные обсуждения проектов и ценят диалог с сотрудниками. Общение может происходить на уровне отдельных частей задания и не ограничиваться распоряжениями "сверху".

Во многих предприятиях, организациях, институтах, университетах, администрациях, больницах, а также между индивидуальными предпринимателями и клиентами действуют принципы, похожие на те, которые были обычными для детских мальчишеских игр. Они требуют ориентированного на соревнование поведения, при котором речь идет об установлении иерархий, а также демонстрации воли к победе и независимости. Своей манерой общения мужчины устанавливают в различных группах, в которых происходят их профессиональные будни, постоянно социальную иерархию в системе власти. При этом выясняется, кто главарь, кто второй, третий и так далее.

Для большинства мужчин (хотя бы на уровне подсознания) - это привычный процесс. Женщинам, наоборот, это в большинстве случаев чуждо. Они так сконцентрированы на эмоциональной сфере человеческого поведения, что данный мужской принцип от них ускользает. Следствие - они на чужой территории.

## Как пользоваться "принципом главаря"

*В этой жизни необходимы лишь невежество и самоуверенность - и успех вам обеспечен. (Марк Твен)*

Уподобляться "мужеподобным" женщинам - едва ли умное поведение, потому что оно не естественно и не убедительно. Необходимо использовать собственное игровое пространство, проявляющееся в женственности, не превращаясь, однако, в "куколку". При этом важно увидеть, где находится главное поле действий главаря. Конечно, это чаще всего групповые ситуации, где он может доказываться, что он - самый замечательный. Это значит, что поведение главаря проявляется прежде всего тогда, когда в рабочей ситуации появляется определенная общественность, например, на заседаниях, совещаниях и собраниях. Женщинам нужно уяснить, что в таких ситуациях действуют не такие правила игры, как в других ситуациях.

## На заседаниях, совещаниях и собраниях

*Самоуверенность является важнейшим принципом бизнесмена. (Тимо Санталайнен)*

Существует несколько важных правил поведения во время заседаний, совещаний и собраний:

Говорите "Я".

Никогда не говорите о себе плохо, если об этом не просят.

Просите слова в каждой дискуссии.

Во время дискуссий думайте тихо.

Устанавливайте другим границы их выступлений.

Не останавливайтесь на формальных деталях.

Показывайте себя экспертом.

Защищайте интересы своего подразделения.

Уточняйте речь цифрами.

1. Говорите "Я". Бывают ситуации, особенно когда приходит новый начальник, который всем своим видом и поведением показывает, что только ему известно, как надо работать и как правильно выполнять то или иное поручение. Остальных он принижает, что типично для "главарей". Однако, чтобы показать ваши собственные позиции, для вас особенно важно и полезно употреблять слово "Я". Это убедительно действует и тогда, когда уместно сказать о ваших личных успехах. Это позволяет задействовать как можно больше каналов, необходимых для демонстрации собственной позиции. Ведь то, что кажется вам само собой разумеющимся, для других таким не является (особенно для коллег). В частности, в том, что касается ваших успехов. Женщины часто стесняются говорить о своих заслугах на работе, проявляя ненужную аристократичность. Они не демонстрируют себя как победительниц, тем самым заставляя других думать и говорить "все это можно было бы сделать и лучше". А ведь есть много ситуаций, в которых имеет смысл не молча стоять на своем, а осознанно показать свои потенциальные способности. Конечно, нет готовых рецептов на каждую ситуацию о том, что и как следует говорить. Несомненно лишь одно: стиль речи должен соответствовать сиюминутной профессиональной ситуации. Необходимой предпосылкой, помогающей говорить "Я" и демонстрировать свои успехи, является ваше собственное признание личных успехов. Женщины часто критичны к себе и сдержанно относятся к своим профессиональным успехам. К сожалению, в детстве всех нас учат не говорить о своих успехах. Только женщины в этом вопросе оказываются послушнее мужчин и во взрослой жизни продолжают считать, что демонстрировать свои успехи плохо. Опасное заблуждение для всех, кто мечтает сделать хорошую карьеру! Побольше уверенности в себе! Ложная скромность может сыграть с вами дурную шутку.

2. Никогда не говорите о себе плохо, если об этом не просят. В течение следующих нескольких дней понаблюдайте за собой и своим женским окружением. И вы увидите, как часто женщины непрошено рассказывают о себе что-нибудь негативное, хотя вряд ли это было бы нужно. Но дело усугубляется еще и другим. Другие женщины тоже часто любят дополнять сказанное собственным отрицательным примером. Женщины говорят: "О, я могу тебя понять, потому что у меня была похожая ситуация!..." Однако мужчины не приемлют такие беседы. Поэтому подавляйте в себе желание рассказать о себе какую бы то ни было историю, которая хоть сколько-нибудь негативно могла бы нарисовать ваш образ. Поначалу вы увидете, как непросто это сделать. Ведь женщинам столько лет прививается солидарная культура беседы, которая культивируется в семье, среди подруг, во флирте. Однако ее никак нельзя применять на работе! В противном случае начнут сомневаться в вашей компетенции. Коллеги, особенно мужчины, перестанут верить в ваш профессионализм и разочаруются в вас как в специалисте.

3. Просите слова в каждой дискуссии. Не всегда нужно иметь детальные и скрупулезные знания о чем-то, чтобы участвовать в разговоре во время совещаний. Однако начинающие сотрудницы этого часто не знают. Понимание этого приходит с возрастающим профессиональным опытом. Сдержанная позиция на совещаниях, когда вы только сидите и слушаете, проигрышна. Полезнее занимать ту или иную позицию, даже если вы тщательно не исследовали тот или иной вопрос и не знаете о нем точных чисел. Освободитесь от безусловного перфекционизма, то есть всеохватывающего стремления к совершенству (позиция "или совершенно, или никак"). Гораздо важнее, что вы будете что-то говорить, нежели ждать своего часа, когда будете владеть вопросом во всех деталях. Пока вы его будете ждать, он может вообще для вас не наступить. Женщины часто впадают в заблуждение о том, что то, что они должны сказать, должно быть идеально подходящим теме и предмету разговора, и что любые отклонения ударят по их авторитету. При этом дело обстоит как раз в обратном. Если они ничего не говорят, то в этом случае никто не видит их компетенции и никто не воспринимает их всерьез. Просто мужчинам очень важно знать точку зрения других. Даже если она и совпадает с их собственной точкой зрения. Поймите: если с кем-то встречаешься, то надо что-то сказать. Кто ничего не говорит, может уходить. Таковы негласные правила игры.

4. Во время дискуссий думайте тихо. Слова существуют для того, чтобы скрывать мысли. Иначе Ваши мысли могут быть взяты на вооружение вашими коллегами и выданы за свои собственные. Вас же потом спросят: "Что вы думаете на этот счет?" А в случае, если это сделает ваш начальник, вам ничего не останется, как, подыгрывая ему, соглашаться с собственной же мыслью. Конечно, это вряд ли вам будет по душе. Показывать другим можно лишь конечный результат своих раздумий, но не ход мысли. Ведь никому, кроме вас, неизвестно, к чему ведет та или иная цепочка ваших рассуждений. Вас могут перебить или неуместным вопросом сбить с толку, и вы не сможете сказать то, что хотели, не сможете отстоять точку зрения. Поэтому лучше всего демонстрировать лишь выводы, следствия ваших рассуждений, а не сами рассуждения. Последнее уместно лишь в редких случаях, когда вас специально об этом попросят.

5. Устанавливайте другим границы их выступлений. На отрицательные замечания реагировать нужно сразу. При этом очень важно не показывать своей неуверенности. Часто стоит сделать "каменную" физиономию, чтобы другие (и в первую очередь мужчины) не могли узнать, что вы на самом деле в данный момент испытываете. Быть находчивой и суметь установить вербальные границы - очень важные профессиональные качества. Помните, что находчивость - путь к суверенитету. Попытайтесь развить в себе это качество, и вы увидете, какие сочные и богатые плоды на чистом поле вашей профессиональной репутации они вам принесут. Кстати, следует сказать и о некоторых гендерных различиях дискуссионных стилей. Мужчины часто спонтанно высказывают свои мнения и говорят до тех пор, пока их не перебивают. Женщины слушают внимательно, реже перебивают и выражают свое мнение в основном во время пауз в разговоре или тогда, когда им задают вопрос. Именно поэтому у мужчин часто создается впечатление, что их собеседницы по переговорам неуверенны в себе и не имеют собственного мнения, а женщинам, напротив, кажется, что стиль общения мужчин агрессивен и надменен. Дорогие женщины! Делайте соответствующие выводы!

6. Не останавливайтесь на формальных деталях. Тот, кто концентрируется на формальностях, демонстрирует свою. Когда женщина цепляется за каждую мелочь, она часто тем самым действует мужчинам на нервы. Поэтому логично, что личность, которая демонстрирует такое поведение, часто соскальзывает на более низкую ступень иерархии. Отсюда совет: остерегайтесь чрезмерной сосредоточенности на деталях содержания. Но не впадайте в заблуждения, что иерархические формальности тоже ничего не значат. Здесь все как раз наоборот. Помните, что почти каждый мужчина хочет на работе показать свою значимость и указать на свое место в структуре иерархии.

7. Показывайте себя экспертом. Очень часто одним из главных способов проявления своего превосходства у мужчин является принятие на себя роли эксперта. Интересно, что данный образец поведения функционирует и в свободное время, что позволяет им поупражняться на этом поприще. Данный принцип действует и в тесном дружеской кругу, когда нужно оценить вкусовые качества вина. Мужнины любят показывать себя экспертами и во всем, что касается техники, политики, спорта и автомобилей. Самое поразительное в том, что, по свидетельству очевидцев, женщина всегда выигрывает в глазах мужчин, если, даже не интересуясь, например, футболом, все же знает результаты игры. Конечно, мы не советуем, если у вас нет абсолютно никакого интереса к футболу, превратиться в страстную футбольную фанатку. Однако данный пример наталкивает на мысль, что для того, чтобы слыть у мужчин экспертом, нужно быть информированной и в тех областях, которые традиционно считаются "мужскими". Это, естественно, не значит, что нужно забывать и о чисто женских увлечениях и интересах.

8. Защищайте интересы своего подразделения. Главарь всегда борется за значение своего подразделения. Он пытается создать такую ситуацию, когда без его участия становится невозможным решение общеорганизационных проблем. Поэтому он пытается взять на себя как можно больше жизненно важных функций. Это особенно важно, когда наступают критические моменты. Тогда у главаря появляется реальная возможность сыграть на этом и не только решить "непосильную" задачу, но и продвинуться по карьерной лестнице.

9. Уточняйте речь цифрами. Не секрет, что мужчины любят цифры, таблицы и статистику. Поэтому женщина, зная это и используя в своих целях, может завоевать уважение своих коллег-мужчин. Если хотите удивить или даже озадачить мужчин своей компетентностью, всегда используйте в качестве аргумента или иллюстрации своих выступлений цифры и статистику. Не важно, была ли математика вашим любимым предметом в школе или не была, вы только выиграете, если внесете математический элемент в ваше выступление.

## Глава 5. Ответственность за новые задания

*Бог дает всем, но достается тем, кто расторопней.*

Принимать на себя ответственность за новое дело и обдумывать, как еще его можно расширить, - это для мужчин в большинстве случаев само собой разумеющийся рабочий процесс. Так, они размышляют над тем, где они и их организация должны и хотят находиться через пять лет и что они должны сделать для этого; принимают ответственность за однажды полученные задания и за себя сами. Они не хотят быть игровыми мячами. Они смотрят на жизнь как на борьбу с природой и другими мужчинами. Для женщин это соревнование по поводу сохранения их отношений.

Независимость и индивидуальный успех, а также его признание другими - вот что особенно ценится мужчинами. Женщины, напротив, придают большое значение гармоничности в группе. Так как женщины рассматривают мир во всей его взаимосвязи и взаимозависимости, они боятся изоляции. Мужчины же ценят автономию, их настораживает интимность и связанная с ней зависимость. Кроме того, у них есть проблемы с ситуациями, в которых они должны рассматривать мнения других как свои собственные. Женщинам не по себе в моменты, в которых необходимы быстрые решения, т.к они полагают, что не могут и не должны действовать в одиночку.

Различие в принятии на себя ответственности заключается в том, что мужчины предпочитают принимать ответственность за дело, а женщины - за участвующих в нем людей. Это подтверждается многими исследованиями. Независимо от условий руководства у руководителей-мужчин существует отчетливая связь между фактически достигнутой производительностью работы группы и удовлетворенностью результатом, чего нет у руководителей-женщин. Напротив, у руководителей-женщин аспект "настроение в группе" значительно способствует удовлетворенности результатом, что нетипично для руководителей-мужчин. Это подтверждает тезис, что для руководителей-мужчин - по крайней мере, при выполнении временно ограниченных заданий - аспект производительности будет на первом месте, в то время как для руководителей-женщин помимо масштаба производительности важны и такие аспекты, как отношения в коллективе, необходимые для конечной удовлетворенности.

Подобное поведение руководителей-женщин имеет преимущества - хороший рабочий климат. Но им следует также проверять себя, берут ли и они сами достаточную ответственность за выполнение заданий и дело в целом. Но осторожно: многие люди, которые не хотят сами бороться за свои стремления, являются очень искусными в том, чтобы втягивать ориентированных на группу руководителей-женщин в свои собственные цели. Многие женщины, которые позволяют делать себя рупором проблем коллектива, должны признать, что в результате они остаются единственными, кто может защищать всеобщие интересы и неприятно выделяться на фоне общей массы, в то время как другие уже незаметно перешли к новой повестке дня.

Другой опасностью, которая возникает при таком поведении, является вынос сора из избы. Проблема начинает принимать гласность, а значит, и меньшую управляемость. Поэтому для вас имеет смысл хорошенько обдумать, за что Вы действительно хотите брать ответственность. За других коллег? Или за собственную карьеру? Конечно, похвально, когда вы боретесь за большую справедливость на рабочем месте. Но тогда не удивляйтесь, если вдруг появится очень интересный проект, а вас признают неправомочным им управлять, и вы останетесь за бортом событий.

## Правда ли, что худой мир лучше доброй ссоры?

*Когда женщина просит у вас совета, то это вовсе не значит, что он ей нужен; просто она нуждается в собеседнике.*

Жить в гармонии со всеми и каждым - одна из важнейших ценностей для женщин. Это относится и к тем женщинам-менеджерам, которые знают, что такое поведение им часто осложняет жизнь, но все же не могут отказаться от программы, укоренившейся в них с детства. Однако, как известно, каждая медаль имеет две стороны. Женщины часто не замечают, что именно при взаимных трениях может налаживаться контакт и что это ведет к завоеванию уважения на профессиональном поприще.

## Сильная сторона женщин

*Чем ответственней занимаемый пост, тем легче уйти от всякой ответственности*

Женщины, как правило, обладают высокой компетентностью при решении организационных задач, что часто озадачивает мужчин. Ведь женщинам часто приходится заботиться сразу об очень многих вещах: о кастрюлях на плите, о детях и состоянии их одежды, о делах мужа, подруги и о собственных делах на работе. Видимо, тысячелетний опыт женского труда, начиная со времен каменного века, сегодня, когда женщина вышла на арену профессиональных достижений, приносит свои плоды. И если речь идет о взятии на себя ответственности, женщинам рекомендуется заранее продемонстрировать свою компетентность. Покажите свою силу и выразите ее в формулировках, например: "Я выполнила бы этот проект именно так, как следует…". Взятием на себя ответственности дайте понять вашему начальству, что женщины могут организовывать не хуже мужчин.

## Что вам препятствует на пути к большей ответственности?

*Чем сильней чувство ответственности, тем слабей жажда власти. (Стефан Гарчиньский)*

Вспомните, какой Вы были в детстве. Какая из привычек детства мешает Вам по сей день? Может быть, Вам кажется, что для успеха в карьере нужно стать мужеподобной, а это создаст трудности в нахождении себе спутника жизни?

Нужно осознать, что конкретно мешает Вам брать на себя большую ответственность. Для этого можно дать волю полету своей фантазии и представить себя в школьные годы. Закройте глаза. Не обращайте внимание на внешние шумы. Сконцентрируйтесь на своих воспоминаниях. Предлагаемые ниже вопросы помогут Вам в этом:

Где я жила в то время?

Кто постоянно находится рядом со мной?

Кто был у меня ежедневно, часто, редко?

Как относились ко мне учителя, директор школы, классный руководитель, одноклассники?

Имело ли вес мое слово?

Считался ли кто-то с моими желаниями?

Была ли возможность сотрудничать с авторитетными людьми?

В каких ситуациях я чувствовала себя уязвленной поведением и критикой авторитетов?

Как можно было меня воодушевить, мотивировать или убедить взяться за какое-либо дело?

Когда я добровольно делала даже больше, чем от меня требовалось?

Кто из важных персон и как мог меня унизить?

Признавались или недооценивались мои успехи?

Что я думала в таких ситуациях о себе и других?

Что я сейчас ощущаю, вспоминая все это?

Что могло меня разозлить, огорчить или испугать?

Какие средства я использовала, чтобы защитить себя?

Явные или тайные?

## Новые установки

*Лучший способ превратить работника в "генератор идей" - это возложить на него самую высокую ответственность. (Дэвид Огилви)*

Осознайте свои внутренние конфликты. Какие детские установки мешают Вам брать на себя ответственность? Например, установку "у меня может не получиться" можно и нужно заменить рациональными, подходящими Вам реалистичными словами "я могу совершенствоваться и учиться, побеждать". Брать ответственность за саму себя - это значит вместо повторения заученной догмы "я не смогу победить", проверить это, на самом деле взявшись за новое задание. То, что вы о себе думаете, не всегда соответствует тому, на что вы на самом деле способны.

## Принцип короткого поводка

*Недооцениваешь себя - застреваешь на месте, переоцениваешь - спихнут с места. (Веселин Георгиев)*

Чтобы занимать руководящие должности, важно обладать четкой самодисциплиной, а значит, и ответственностью в исполнении собственных решений. Этому способствует уверенность в себе и сознание того, что принимаешь верные решения и если раз оступаешься, это не значит, что тебя начтут считать абсолютно некомпетентной личностью. Звучит банально, но женщины так не думают, поэтому часто демонстрируют поведение "гиперответственности". Они заражены установкой "будь совершенной во всем". Многие женщины не прощают себе ни одной ошибки. Они не позволяют себе никакого зазора, где что-то может быть не так, причем ни другим, ни себе. Таких женщин часто посещают мысли: "Скоро обнаружится, что я ничего из себя не представляю. Мои прежние успехи ничего не значат, мне просто везло". У Вас тоже бывали такие мысли?

Тогда мы можем порекомендовать Вам надежное средство от них. В следующий раз, когда вы будете на работе беседовать с начальством, спросите: "Какие ожидания Вы на меня возлагаете? В какой срок я должна их исполнить? Каковы условия?" В ситуациях, когда у Вас в чем-то мало опыта, быть на коротком поводке безопаснее. Это уберегает и от излишнего перфекционизма. Кроме того, мы не должны чувствовать себя ответственными за все. Ошибки - явление естественное для мира бизнеса.

"Достойных меня все меньше и меньше…"

Чем мельче человек, тем мельче ему кажутся другие.

Соответствует ли Вашему мировоззрению представление о том, что женщины могут быть по-настоящему успешными, даже более успешными, чем их партнеры-мужчины. Вполне возможно, Вы бессознательно придерживаетесь установки, что успешным женщинам очень трудно найти партнера. Подобные установки - это в первую очередь большая проблема молодых девушек. Они считают, что теряют привлекательность у мужчин, показывая, что они могут брать на себя ответственность и управлять. Успех дает женщине возможность карьерного роста, поднятия собственного статуса, но в то же время, по логике домостроя, сокращает число "достойных ее уровня" потенциальных партнеров, поскольку ее теперь может привлекать только мужчина, занимающий еще более высокую ступень иерархии.

## Полезные советы

*Женщинам карьера дается труднее, ведь у них нет жены, которая бы толкала их вперед. (Янина Ипохорская)*

Дорогие женщины, конечно, не нужно отказываться от ориентации на отношения, однако для успеха на работе нужно нацеливаться и на ответственность за дело. Попытайтесь мыслью и чувством настроиться на то, чтобы брать на себя ответственность. Постарайтесь найти как можно больше людей или ситуаций, которые могли бы Вам в этом помочь. Воспитываете в себе ответственность перед самой собой, постепенно перенося ее и на других. Для этого есть много возможностей. Например, следующие:

*Решать самой.* В принятии самостоятельных решений упражняйтесь на мелочах, допустимых без подстраховки начальства. Предпосылкой для этого является точное знание о том, что Вас потом об этом не спросит начальник. Как правило, почти все женщины имеют безошибочное чутье, в каких вопросах можно обойтись и без совета. Рекомендуем Вам радоваться тем моментам, когда Вы видите, что приняли действительно верное решение, взяв на себя ту или иную ответственность.

*Браться за новые проекты.* Беритесь за новый проект. Вы можете сразу не показывать свою готовность, а взять ответственность уже в процессе, чтобы потом не менять своих позиций. Если Вы не решаетесь, не веря в собственные силы и способности, можете пройти специальные курсы повышения квалификации по теме данного проекта.

*Использовать сайты Интернета.* Активно участвуйтев получении необходимой информации, используя данные полезных сайтов сети Интернет. Женские сайты - кладези взаимной поддержки и удобные полигоны для испытания себя на готовность взятия ответственности.

*Участвуйте в общественной работе.* Возможности брать на себя ответственность бесконечны. Вы можете, например, записаться в члены родительского совета в школе, где учится Ваш ребенок. В общем, как говорится, думайте сами, решайте сами!

## Мужчины любят рисковать

*99% наших забот касается того, что никогда не случится. (Маргарет Тэтчер)*

Чтобы брать на себя большую ответственность, мужчины постоянно испытывают на прочность границы, желая расширить свою свободу действий. После неудачи они пробуют добиться своего вновь и вновь, руководствуясь девизом: "Новая игра, новое счастье!" Этот принцип действует не только в спорте, но и на работе. С мыслью об игре тесно связано представление о риске. Если заранее знать, кто победит, то не интересно.

Не рискует лишь тот, кто ничего не предпринимает. Хотя и это можно утверждать лишь с определенными оговорками. Риск присутствует всегда и во всем. Можно либо выигрывать, либо проигрывать. Конечно, если хорошенько потренироваться, тщательно изучить правила игры, то начнешь постоянно выигрывать. Но и в том случае не всегда можно узнать, как будут перемешаны карты. В игре всегда есть коэффициент неизвестности, и если сомневаешься, то можно отложить решение на более удобный срок. Кроме того, часто не знаешь, насколько силен твой соперник. Поэтому нужно себя готовить заранее тому, чтобы воспринимать поражения как часть игры.

Если же мужчина и проигрывает, то чаще всего расценивает свой проигрыш как следствие стечения обстоятельств, а не как результат собственных ошибок. Отсюда и характерная реакция - агрессия и досада, а не страх и сомнение. Поэтому мужчины чаще, чем женщины, идут на риск, потому что им легче пережить поражение. К сожалению, женщины поступают прямо противоположным образом и в поиске причин неудачи оказываются в порочном круге самообвинения. Поскольку они приписывают неудачу собственным ошибкам, их толерантность по отношению к неудачам ниже, чем у мужчин. Дело усугубляется тем, что они часто не замечают или недооценивают свои сильные стороны, например, организаторский талант, ловкость обхождения с людьми, коммуникативные способности.

## Охотники и собиратели

*Тому, кто не умеет ладить с людьми, нельзя заниматься бизнесом или политикой, потому что нас часто пугают не риск, а неожиданности и некомпетентность партнера. (О. Митрошенков)*

Одна из причин вышесказанного в том, что мужчина по натуре "охотник", а женщина - "собиратель". Мужчины преследуют цель очень часто независимо от того, рискованно это или нет. Есть конкретная задача - достигнуть цели. Затем последуют короткие моменты счастья, когда они чувствуют себя героями и празднуют свою победу. Но это длится недолго. После этого возникает новая цель. Женщины больше склонны, если можно так выразиться, к менталитету ухода и заботы. Они "делают посевы", рассчитывая на урожай только после того, как эти посевы созреют.

Разве вы не замечали подобные ситуации у себя на работе: вы только обдумываете план своих действий по улучшению производительности подразделения, а ваши более амбициозные коллеги мужчины стремятся уже в следующем месяце сесть в кресло президента компании. Перспективная направленность женского мышления, конечно, обещает ей в будущем определенный успех. Однако в действительности сегодняшняя экономика часто требует более быстрых успехов. И уж тогда мужчинам нет равных. Именно поэтому женщинам рекомендуется учиться и быстрым способам достижения успеха.

Для этого мы можем порекомендовать следующее:

*1. Тренируйте радость победы.* Как важно иногда уметь почувствовать радость игры, которая приводит к радости победы! Если у Вас что-то не клеится на работе, научитесь не воспринимать это не как личный промах. Если идете на риск, предлагайте свое участие в том или ином проекте. Если же найдется кто-то, кто также захочет за него взяться, дайте знать начальству, что вы этим проектом хотя бы интересуетесь.

*2. Говорите "Да".* Принцип "говорите “Да”" не означает, что нужно быть "каждой бочке затычкой" и соглашаться на все, о чем бы Вас не попросили или что бы Вам не предложили. Нет, речь идет о заданиях, которые связаны с ответственностью и предлагают возможность профилирования. Мужчины нутром чуют такие задания и сразу же кричат "Да", но для начала они, как в известном фильме, могут сказать: "Огласите весь список, пожалуйста!". И как только они услышат "свое", то незамедлительно отреагируют. Со времен каменного века моментальные поступки были необходимы мужчинам для выживания. Это у них в крови. Но сегодня мы живем не в каменном веке, и женщинам предоставляется уникальная возможность быть и в этом отношении не хуже мужчин. Уверенность в себе и в своей профессиональной компетентности также принадлежит к тренировке техники "Да-высказываний". Противостоит ей женский перфекционизм - желание делать все на уровне совершенства. Поэтому воспитывайте в себе чувство смелости, чтобы принимать вызовы. Ведь в профессиональной жизни встречается очень много ситуаций, в которых нужно просто говорить "Да".

*3. Тренируйте смелость говорить.* В волнительных ситуациях наберитесь мужества и скажите несколько слов. Тренируйте Ваше мужество к риску, находясь в мужском кругу и желая что-то сказать. Не будьте слишком самокритичны, если что-то не сразу не получается и хотите опять замкнуться в себе. Лучше попробуйте то же самое еще раз. Ваши коллеги и начальники будут Вас только уважать за это. Кроме того, они получают о Вас определенную информацию и будут знать, с кем имеют дело.

*4. Тренируйте готовность к конфликту.* Надо знать, что риск всегда связан с возможными конфликтами. Как говорится, знал бы, где упасть, соломки бы подстелил. Точно так же дело обстоит и с конфликтами. В конфликте не всегда знаешь, где он начинается, а где кончается. Вывод: к возможным конфликтам надо заранее готовиться.

## Каких рисков стоит избегать?

*О сильных мира сего лучше молчать: говорить о них хорошо… значит льстить им; говорить о них дурно - опасно, пока они живы, и подло, когда они мертвы. (Жан де Лабрюйер)*

Кто не рискует, тот не пьет шампанского. Но всякий ли риск оправдан? Остерегайтесь следующих видов риска:

*1. Ориентации на отношения приводит к потере времени.* Эксперименты показывают, что показатели работы в группах, у которых начальник мужчина, лучше, чем в группах, возглавляемых женщиной. Возможно, причина этого кроется в том, что руководители-мужчины нацеливаются в первую очередь на достижение краткосрочных целей, а женщины обращают внимание на психологический климат в группе, что приводит к потере времени. Дорогие женщины, не наступайте на одни и те же грабли! Даже с временно плохим настроением в группе можно добиваться значимых целей.

*2. Никаких "полетов на Луну".* Выбирая тот или иной проект, нужно решить на одном из производственных совещаний, действительно ли он интересен. Примите коллегиальное решение. Таким образом Вы предостерегаете себя от "полетов на Луну" или, того хуже, от того, чтобы просто "вылететь в трубу". Если речь идет о рискованном проекте, не принимайте решение в спешке.

*3. Самостоятельность требует основательной подготовки.* Мужество к риску важно прежде всего в том случае, если Вы уже, как говорится, встали на ноги. Если вы имеете определенную степень самостоятельности, независимости и уверенности. Если Вы испытываете финансовые трудности, находитесь "на волоске" от увольнения, занимаете пока еще низкий статус в профессиональной иерархии, то ни о каком серьезном риске речи быть не может.

## Глава 6. О связях, поддержке и союзниках

*Среди малых действуя, мельчаешь. А среди больших и сам растешь. (Иоганн Вольфганг Гете)*

Женщинам, работающим в экономике и предпринимательстве, знакомо ощущение, когда тебя до конца не принимают. Это как на вечеринке, на которой, как правило, всегда присутствует несколько человек, которых никто не знает. Когда женщина начинает работать в мужском коллективе, у нее может сформироваться впечатление: "Мужчины любят работать с мужчинами. Мы останемся в прежнем составе, а девушки могут подождать и снаружи". Ничего удивительного: с раннего детства юноши приучены вращаться с себе подобными в группах при командных играх. Если они на работе вдруг встречают деловых женщин, у них нет четкой модели поведения по отношению к ним. А женщины, которые ориентируются на карьерный рост, представляют для мужчин особенную угрозу. Они знают мужские правила игры и не знают женских, поэтому предпочитают более знакомый и надежный путь карьеры и стремятся иметь дело с мужчинами.

## Стратегия взаимной поддержки

*Надо избегать двух видов людей: тех, в ком ты не нуждаешься, и тех, кто в тебе не нуждается. (Веселин Георгиев)*

Одно из важнейших качеств женщины - уметь радоваться разнообразию жизни и относиться к себе как к женщине, которая хочет чего-то достичь. Однако мы не советуем строить свою карьеру "методом короткой юбки". Это, конечно, позволит Вам выглядеть сексуальной и привлекательной, но не компетентной и квалифицированной, не серьезным специалистом, на которого можно положиться в критической ситуации. Кроме того, это не мужской способ решать проблемы, не их привычный метод, не их правило игры. Будьте самой собой, не отрицайте Вашу женственность, но и не аппелируйте к ней без особой надобности.

Не упускайте из виду свои стратегические цели и подыскивайте себе мужчин, которые могут сотрудничать с Вами. Особенно подходят для этого опытные мужчины, которые уже сделали себе карьеру и больше не ощущают сильного давления со стороны конкурентов и могут позволить себе роль наставников. Попытайтесь сделать своими союзницами как можно больше женщин из своего коллектива, назначая их впоследствии на ответственные должности. Конечно, таких женщин, которые умеют ценить это. Тем самым Вы обеспечиваете себе взаимную поддержку на долгий срок.

## Использование принципа женской кооперации

*Усердием посредственность достигает большего, чем одаренность без усердия. (Бальтасар Грасиан)*

Для того чтобы пользоваться принципом женской кооперации, советуем Вам придерживаться следующих советов:

l. "*Пригласить саму себя".* Когда мы говорим, что "мужчины любят работать с мужчинами", это не значит, что они не могут работать и с женщинами. Женщины не должны томиться перед дверью только оттого, что их не приглашают. Кто стучит, тому открывают. Это одинаково справедливо как по отношению к мужчинам, так и по отношению к женщинам. И если кто-то не в восторге от Вашей настойчивости, не обращайте на это внимания, улыбайтесь - это уже не Ваша забота, а их. Они пропустили. Они проиграли, а Вы выиграли. Конечно, неприятно замечать на себе косые взгляды. Все равно не отчаивайтесь, воспринимайте это как временное явление, ведь Вас ждет головокружительная карьера…

2. *Сначала - дело, потом личное.* Женщины хотят сначала сформировать хорошие личные отношения, прежде чем переходить к делу. Поэтому они любят говорить на любые темы, часто даже на личные, чтобы познакомиться с человеком. Отличие этой культуры беседы между мужчинами и женщинами проявляется в том, что мужчины, как правило, знают очень мало личного не только о своих коллегах, но и о знакомых, а иногда даже и о друзьях или членах семьи. На работе ценится дело, личное остается за его пределами. Это относится и к атмосфере беседы. Дорогие женщины, научитесь видеть четкую границу между личным и деловым! И лучше всего начинайте беседу с дела. О личном можете поговорить тогда, когда дело уже решено, когда Вы обсудили все важные деловые вопросы. Именно такой стиль общения приносит успех, и в этом случае Вас будут воспринимать не как любительницу поговорить, а как делового человека.

3. *Направлять беседу в нужном направлении.* Женщины, сделавшие себе карьеру, знают, как важно уметь поддерживать беседы на чисто "мужские" темы, даже если последние не представляют для них особого интереса. Как известно, мужчины любят поговорить о машинах, компьютерах и т.д. Однако если Вы не можете ничего толкового сказать на те темы, которые обсуждаются, Вам стоит направлять беседу на те темы, в которых Вы сильны и по которым могут высказаться и Ваши коллеги-мужчины. Эта тактика беседы функционирует в большинстве случаев успешно.

## Корифеи знают, как помочь друг другу

*Рыбы в море поступают, как люди на земле: большие поедают малых. (Уильям Шекспир)*

Какой женщине не знакома ситуация, при которой чувствуешь себя аутсайдером, особенно когда в коллективе одни мужчины? Принцип "мужчины лучше работают с мужчинами" усугубляется тем, что корифеи своего дела любят общаться с себе равными и не любят делиться с другими тем, чем сами обладают. По каким признакам их можно узнать? Иногда с них "начинает сыпаться песок". Иногда они просто очень похожи друг на друга. Они любят идти по пути наименьшего сопротивления и считают, что лучше иметь дело с кем-то уже проверенным и хорошо знакомым, чем с кем-то неизвестным. Поэтому мужчины объединяются не только по возрасту и полу, но и похожему опыту и родственным ценностям, что упрощает взаимопонимание и ускоряет процесс работы. Таким образом этот принцип объединяет приятное с полезным. Принцип корифеев: мы знаем друг друга, мы поможем друг другу. Заметим, что это очень полезный принцип для карьерного роста, если его придерживаться еще со студенческой скамьи.

Женщины же, даже если они и не уступают подобным кланам в уровне образования, должны еще очень долгое время обращать на себя внимание, чтобы их наконец заметили. Однако верхний эшелон руководства, представленный в основном мужчинами не моложе сорока лет, считает, что женщины данного поколения зачастую не имеют такого же образования, как мужчины, так как не обучались в тех же университетах. В другом случае они ссылаются на то, что женщины более молоды, чем мужчины, с которыми они работают, а значит, они "другого поля ягодки".

## Рекомендации по оптимизации общения женщин в мужском коллективе

*Очень часто наша судьба зависит от людей, которые вообще не знают, что мы существуем.*

Жаловаться на мужчин и чувствовать себя жертвой обстоятельств - это вчерашний день! Что же делать, если хорошо образованную и независимую женщину не принимают в сложившийся по мужским законам коллектив? Мы сформулировали основные рекомендации, что можно и нужно предпринять в таком случае:

1. *Искать союзников.* Первым "недостатком", препятствующим Вашему вхождению в коллектив, часто бывает то, что вы "другая". Уже это одно обстоятельство может играть не в Вашу пользу и провоцировать множество неприятных инцидентов. Подумайте, на что Вам нужно делать акцент, чтобы подчеркивать общность с Вашими коллегами. Возможно, для этого потребуется в корне изменить свою точку зрения по определенным вопросам, чтобы ликвидировать разделяющую Вас пропасть во взглядах и найти то, что Вас объединяет. Подобная политика поможет Вам найти союзников.

2. *Сформировать общность.* Если Вам не удается найти ничего общего с коллегой или подчеркнуть уже имеющуюся общность, то Вам можно посоветовать ее сформировать, найти новые точки соприкосновения, осваивать новый полигон. То есть подойти к Вашему общему делу с другой стороны. Попытать удачу в неформальной обстановке, например, сходить в поход или на рыбалку, посидеть в кафе или сходить в гости, в бассейн или тренажерный зал, сыграть в футбол или бадминтон. Если результатом всего этого будет появление союзника, то можете считать, что это сражение Вы выиграли. Вдвоем уже лучше, чем одной.

3. *Корифеев почитать, но не бояться.* Многие мужчин на работе имеют все еще очень низкий порог терпимости относительно того, что касается чувств. Чтобы корифеи позволяли нам участвовать в деле, важно всегда подчеркивать их деловую компетентность. Если мужчина хвалит женщину за ее профессиональные заслуги - это знак того, что он тоже хотел бы услышать в свой адрес лестные слова относительно своей компетентности. Но когда начинается или ужесточается борьба за власть, очень важно не бояться своих соперников из числа корифеев, даже если они начинают кричать и возмущаться. Вашей реакцией могут стать слова: "Что В можете сказать по делу?"

4. *Не стремиться к радушному приему.* Несмотря на Ваши коммуникативные и пробивные способности, несмотря на ваши стратегические и тактические усилия по вхождению в мужской коллектив, бывают ситуации, когда это просто невозможно. Здесь можно посоветовать не отчаиваться и продолжать свои поиски. Рано или поздно они принесут желаемый результат. Возможно, это будет не радушный прием, но все же вы станете частью того коллектива, который занимает очень выгодные для карьерного роста позиции. Поэтому не стоит ждать радушного приема.

5. *Завоевать расположение одиночек.* Если коллектив не идет на контакт, Вы все же можете попытаться наладить хороший контакт с отдельными мужчинами. Подумайте о темах, которые Вы можете обсуждать с ними. Часто помогает задавать много вопросов, чтобы мужчина почувствовал себя в роли консультанта или "защитника". Это означает, конечно, посвящать время только одному человеку, а не всей группе, что выгоднее, но, как известно, сможешь расположить одного - расположишь и других.

6. *Развивать отраслевые контакты.* Вступайте в союзы и объединения, которые важны для Вашей отрасли. Там Вы быстрее станете своей. Затрагивайте в специальных рабочих группах те темы, которые Вас интересуют и которые важны для Вас стратегически. Участвуйте в работах по вашей специальности на общественных началах. Таким образом у Вас будет хороший шанс стать уважаемым членом этого общественного объединения. Непременно участвуйте в заседаниях и конгрессах, которые устраивают союзы или которые важны для отрасли. Помните, что на данных заседаниях часто присутствуют важные люди, которые также заинтересованы в установлении и углублении деловых контактов.

## Союзники: найти и уметь обходиться с ними

*В рай принимают не по заслугам, а по протекции, иначе вы остались бы за порогом, а впустили бы вашу собаку. (Марк Твен)*

В то время как женщины еще раз исправляют свой доклад, печатают протокол последнего заседания или объясняют новому коллеге компьютерную программу, мужчины во всю устанавливают новые связи: важный деловой обед, посещение конференции, важная встреча. Это создает не только благоприятный деловой климат при формировании личных контактов, но и новых союзников, которые помогут продвигать новые важные проекты. Мужчины знают, на кого нужно сделать ставку, кто поддержит в их начинаниях, а кто нет. Им ясно, кто действительно важен во властной структуре организации. При запланированных кадровых перестановках в организации они чутко улавливают, что это будет значить для них самих и для их коллег. Они знают, что нужно предпринять для того, чтобы "выйти сухими из воды". Женщинам этот образ мыслей в большинстве случаев чужд, они думают, что в основном все зависит от их стараний в деле. Если спросить женщину, занявшую руководящий пост, что она предпримет в первую очередь, она, как правило, ответит: "Войду в курс дела!" Мужчины же говорят: "Я посмотрю, от кого зависит сложившаяся ситуация, кто здесь держит бразды правления". Они пытаются выявить не только формальные, но и неформальные структуры власти.

Дорогие женщины, запомните: думать, что для успеха достаточно лишь полагаться на качественное выполнение работы, не заботясь об установлении связей с другими подразделениями и вышестоящим руковод-ством, - одно из самых больших женских заблуждений в профессиональной жизни. Измените Вашу точку зрения. Для этого прежде всего ищите себе союзников. Даже если Вы сегодня не представляете себе, зачем они Вам нужны. Знайте: чем дольше Вы продержитесь на своем месте, тем больше будет ситуаций, когда Вам будет нужен союзник.

## Кто может быть Вашим союзником?

*Ни один человек не желает, чтобы его преемник преуспел. Все они порекомендуют тех кандидатов, которые, вероятнее всего, потерпят неудачу и тем самым сделают их собственные достижения еще более замечательными. (Харви Маккей)*

Можно выделить несколько типов союзников. Выберите себе тот тип, который подходит Вам больше всего:

1. "*Отец".* Отцовский, наставнический тип союзника - удачное решение для женщины. Его собственная карьера уже сделана, и его "отцовская фигура" защитит, поддержит свою "дочь". Но он никогда не позволит ей занять позиции, выше его собственных. Поэтому имеет смысл на каком-то этапе этой поддержки начать искать себе альтернативу, не упуская, однако, из виду имеющегося. Расстаться (что в данном случае неизбежно) нужно очень ловко, без лишних неприятностей, чтобы не потерять завоеванное. Это не должно выглядеть как предательство и быть предательством.

2. "*Супруг".* Коллегу, с которым можно обмениваться мыслями, идеями и планами на неформальном уровне, можно назвать "супругом", поскольку с ним устанавливаются достаточно доверительные отношения. Однако и здесь есть свои подводные камни: если Вы будете проявлять определенные слабости и совершать ошибки, "супруг" может раздражаться, поскольку Вы ему будете напоминать его настоящую жену. Не воспринимайте его временную неприветливость как что-то личное.

3. "*Секретарь".* Очень важно заботиться о любезном обращении с секретарями, лаборантами и ассистентками. Пренебрежительные отношения к женщинам, занимающим эти должности, могут Вам очень сильно навредить. Поэтому попытайтесь и среди них найти себе союзниц. От них зависит, как правило, больше, чем Вы думаете.

## Как создаются связи?

*Полезный человек может принести гораздо больше приятного, чем приятный – полезного.*

XXI век называется веком коммуникаций, но ничто не может заменить личные связи. Как сделать, чтобы с Вами захотели сотрудничать? Важными помощниками в этом являются симпатия и доверие. Как известно, человек больше всего доверяет самому себе и тем, кто на него похож. Как же увеличить сходство с тем или иным партнером? Сходство могут обеспечить общие нормы и ценности, черты характера, общие системы оценок, похожий личностный потенциал в молодости, общие интересы и цели, общие взгляды.

О чем же надо прежде всего позаботиться, чтобы выявить степень вашего сходства и различия во всем этом? Во-первых, о *темах разговоров.* Не все возможные интересные союзники будут Вам доступны, так как они могут находиться на более высокой ступени иерархии. Подумайте, какие темы интересны этим людям, так, чтобы Вы, обсуждая их, смогли бы установить с ними контакты. Во-вторых, об убеждении за счет преимуществ*.* Перечислите, что получит тот или иной высокопоставленный чиновник, если станет сотрудничать с Вами.

## Глава 7. Золотые правила построения женской карьеры

*Нет незаменимых людей, есть только такие, которых никто не желает заменять. (Веслав Брудзиньский)*

Действительно ли для того чтобы занять хороший пост в иерархической системе, нужно много и упорно трудиться? На самом деле это не важно для достижения исключительно данной цели, иначе на работе было бы гораздо больше прилежных и старательных мужчин. Конечно, Вы можете быть на хорошем счету у Вашего непосредственного начальника за то, что добросовестно выполняете все задания, которые бы Вам он ни поручил. Однако для выполнения более ответственных заданий он Вас рекомендовать не станет. Догадываетесь, почему?

## Кто везет, на том и едут!

*Незаменимые - это чаще всего люди, выполняющие работу, которую кроме них никто не хочет делать. (Валерий Николайчук)*

Мужчины на уровне подсознания знают, что на работе можно исполнять различные роли: формального лидера, неформального лидера, эксперта, кого, кто формирует психологический климат в коллективе и т.д. Мужчины стремятся к тому, чтобы занимать как можно более высокую позицию, будучи формальным или неформальным лидером. А вот роль старательной Золушки их не привлекает. Это проявляется в том, что мужчины редко говорят о чем-то старательно или усердно выполнившем. Они чаще говорят о проектах, которыми руководили, о предметных темах, в которых они хорошо разбираются, или о последнем международном конгрессе, на который они были приглашены.

Взяв на себя роль Золушки, Вы, желая того или нет, сообщаете другим информацию о том, что Вы довольны тем, чтобы страдать, не имея дальнейших целей. Роль не очень уважаема в мужской профессиональной среде, где каждый хочет сделать себе карьеру и уважает других, кто также этого хочет. Конечно, им выгодно, чтобы в коллективе был кто-то, кто мог бы взвалить на свои плечи любой груз и безропотно нести его дальше. Однако в реальном профессиональном мире Золушек в перспективе может ждать не прекрасный принц с хрустальной туфелькой, а дальнейшее превращение в безотказную служанку. Если Вам знакома эта роль, то Вы наверняка внутренне настраиваете себя на то, что все это временно, что успехи в содержательном аспекте вашей работы впоследствии Вас выручат и т.п. Но на самом деле это ничего не изменит. Конечно, не стоит пренебрегать и содержанием Вашей работы, превращаясь в яростную фурию-карьеристку. Однако полезно спросить себя, действительно ли Ваш карьерный успех определяется исключительной концентрацией на содержании работы. Если Вы решаете придерживаться Вашей прежней роли, то Вам придется и впредь нести за нее ответственность и не жаловаться, не выставлять себя на показ жертвой, достойной сожаления, заслуги которой никем не ценятся. Кто везет, на том и едут!

## "Синдром помощницы"

*Любого незаменимого можно заменить другим незаменимым.*

Чтобы Вас воспринимали не как Золушку, а как лидера, говорите о Ваших успехах, а не о том, чего они Вам стоили, что Вам пришлось для этого испытать и пережить.

Осознайте, что так говорят те женщины, которые делают ставку на деловой квалификации, производительности своего труда и на долгую и упорную работу, рискуя только с ней и остаться. Кроме того, подобная роль Золушки уж очень напоминает классически женскую роль домохозяйки, когда женщина постоянно о чем-то хлопочет, всегда что-то делает, всегда о чем-то заботится. Кроме как в дежурных фразах и для собственного комфорта эта роль мужчинами редко когда действительно ценится. С другой стороны, находясь в этой роли, Вы рискуете получить такие задания, с которыми не сможете справиться, что сильно подорвет Ваш авторитет и веру коллег в Вашу профессиональную компетентность.

Во многих женщинах заложен "синдром помощницы". Они следуют привычке заступаться за других людей, а не за определенное дело, поэтому часто берутся за выполнение новых заданий, не размышляя над тем, стоило ли давать на них свое согласие или нет. Поэтому реагируйте на подобные предложения не сразу. Дайте себе время подумать, а уж потом соглашайтесь или отказывайтесь от проектов, которые не принесут Вам успеха в карьере, а лишь завалят дополнительной ненужной работой.

## Создание нового имиджа

*На своих ошибках учатся, на чужих - делают карьеру. (Александр Фюрстенберг)*

Чтобы расстаться с ролью Золушки, требуется время и определенные усилия. Если сразу не получается, не расстраивайтесь, продолжайте в том же духе. Нижеизложенные советы помогут Вам в этом:

*1. Познание своей роли*. Чего Вы добьетесь в роли Золушки? Вас устроит роль той, которая всю жизнь будет собирать деньги на букет цветов в честь дня рождения начальника?

*2. Анализ своей роли.* Чего Вы хотите добиться в своей работе? Что Вы можете сделать за Ваш срок рабочего дня? Что Вы можете предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

*3. Расставание со своей ролью.* Подумайте, чем еще можно было бы заниматься в Вашем коллективе? Какую работу Вы могли бы выполнять лучше? Что могло бы способствовать Вашему продвижению? Где Вы видите себя "на своем месте"?

*4. Вхождение в новую роль.* Для того чтобы войти в новую роль, необходимы усилия. Подыщите себе союзников - людей, которые находятся в похожей ситуации, и попробуйте делиться с ними своими соображениями по поводу того, как быстрее свыкнуться с новой ролью.

## Мужчины не любят слушать критику в свой адрес

*Проиграть в шахматы начальнику - это чистый выигрыш. (Веселин Георгиев)*

Терять авторитет не нравится никому. Но мужчины особенно не любят этого, а если все же и попадают в ситуацию, когда их репутация оказывается под угрозой, переживают ее гораздо тяжелее, чем женщины. Женщины воспитываются в атмосфере принижения своих достоинств ради установления благоприятного общего психологического климата, ради создания условий для доверия и симпатии. Чтобы разрядить обстановку, женщина часто рассказывает о курьезных случаях из своей жизни и работы, которые, однако, независимо от того, осознает она или нет, приводят не только к всеобщему веселью, но и характеризуют ее с неприглядной стороны. Женщины любят демократичную атмосферу беседы, в которой у всех равные права. Руководство в иерархическом смысле у них не предусмотрено. В хорошем смысле подобное неиерархическое мышление является большой силой женщин. Внутри иерархий такое поведение имеет большие недостатки, особенно в том, что касается обращения с критикой при свидетелях.

Каждый больше хотел бы быть расхваленным, чем раскритикованным. Женщине тоже неприятно, когда ее критикуют в присутствии ее коллег. Тем не менее, у них нет такого страха перед разоблачением и потерей статуса, как у мужчин. Если власть и иерархия стоят у мужчин во главе угла, то критика воспринимается ими не как информация, помогающая исправить дело, а как рассмотрение вопроса о их пригодности занимать их пост в иерархической системе. И именно поэтому мужчине кажется, что он во что бы то ни стало не должен допускать критики в свой адрес, чтобы сохранять свое положение. Страх перед понижением в должности является также причиной того, что мужчины стараются никогда добровольно не признаваться в совершенной ошибке.

Так как женщины не думают в тех же категориях иерархии, эти проблемы часто не известны им. Поэтому настройте себя на то, что данный факт тоже надо учитывать.

## Как не задеть самолюбие мужчины?

*Говорить даже о небольших ошибках начальника - большая ошибка. (Дмитрий Пашков)*

Чтобы не задевать самолюбие или деловую репутацию мужчин, нужно делать следующее:

*1. Регулярно и своевременно информировать начальника.* Проявляйте лояльность по отношению к Вашему начальнику. Не ставьте его в щекотливое положение, когда каждый встречный знает больше о деталях работы шефа, чем сам он. Как говорится, "не перешагивайте через голову", сохраняйте конфиденциальность относительно деловой информации, однако вовремя успевайте проинформировать его обо всех необходимых новостях, касающихся его работы.

*2. Никакой явной конфронтации.* Никогда не говорите человеку, что он не прав! Об этом не раз говорит Дейл Карнеги в известной книге "Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей". Даже если Вы убеждены в собственной правоте и имеете весомые доказательства. Сообщите об этом в мягкой форме, без свидетелей или вообще промолчите. Вы больше выиграете от этого.

*3. Меньше эмоций.* Если мы будем говорить только одну правду, то мы не должны рассчитывать на адекватную реакцию на то, что наши оппоненты признают свою неправоту. Они найдут способ защититься, однако вместе с тем найдут возможность кое-что сказать и о нас, чего мы сами не хотели бы слышать. Поэтому поменьше эмоций. На работе они редко когда приводят к хорошему.

*4. Начальника не изменишь.* Даже если Вы считаете своего начальника некомпетентным, то подумайте, стоит ли делать так, чтобы он узнал о Вашем к нему отношении? Если он это узнает, то хуже будет Вам. Не вы же его назначали. Не Вам его и снимать с должности. Ваше "разоблачение" начальника не избавит Вас от последнего.

*5. Не давать непрошенных советов.* Непрошенный совет бьет по самолюбию. Тот, кому Вы советуете, может воспринять Ваш совет не как помощь, а как сомнение в его компетентности.

## Мужчины не любят признавать, что они чего-то не понимают

*Доброе имя зависит больше от твоего молчания, нежели от поведения; раз уж грешен, будь хоть осторожен. (Бальтасар Грасиан)*

Мужчины часто не могут допустить, что они чего-то не знают или не понимают. Это могло бы повредить их репутации, нанести урон имиджу и ухудшить положение в иерархии. Поэтому они не любят переспрашивать. Этот принцип функционирует как в личной жизни, так и на работе, особенно во время совещаний и заседаний. Поэтому, дорогие женщины-руководители, если после вашего доклада никто Вам не задал уточняющих вопросов, это не значит, что все Вас хорошо поняли. Независимо от наличия или отсутствия у партнера информации по делу, что может затруднить понимание, есть еще одно "отягчающее обстоятельство": у него может быть совершенно другая точка зрения по поводу того, что Вы говорите. Кроме того, мужчинам часто непонятна излишняя, на их взгляд, обстоятельность женской манеры беседы. Они любят выделять главное, фокусироваться на корне проблемы. Предложения мужчин короче, яснее структурируются, чем у женщин. Мужчинам часто неведома "женская логика". Они часто говорят, что женская логика - это отсутствие всякой логики. Именно поэтому, когда женщина о чем-то рассказывает, мужчина не может уловить главную мысль и, не желая признаться в том, что он чего-то не понимает, теряет интерес к беседе и перестает ее слушать.

## Как обеспечить взаимопонимание с мужчинами

*Я делаю то, чего никто бы не делал, если бы делал то, что делаю я. (Корнель Макушиньский)*

Всякое непонимание порождает агрессию. Чтобы обеспечить взаимопонимание с мужчинами на работе, Вам рекомендуется придерживаться двух простых, но эффективных правил:

*1. Говорить просто и ясно.* Если Вы хотите убедить мужчину, не забывайте о том, что Вам нужно стремиться к четкости, краткости и ясности в изложении своих мыслей. Говорите простыми предложениями. Пользуйтесь выразительными средствами речи: эпитетами, сравнениями, понятными метафорами.

*2. Не покупайтесь на кивки.* Не думайте, что если Вам кивают, то значит Вас понимают. На всякий случай проверьте это парой наводящих вопросов.

## Глава 8. Женщина - руководитель

*Суметь изменить положение дел - главное свойство руководителя. А менять его раньше других - верный признак творческой личности. Первый закон руководства Джея.*

Давно известно, что женщины могут хорошо справляться с руководящей должностью. Тем не менее, Вас часто критически оценивают как женщину-руководителя. Существует много вопросов для женщин относительно руководства. Попытаемся ответить на эти вопросы.

## Карьерный взлет

*Фактический руководитель обычно помалкивает.*

Большинство женщин успешно справляются со своими обязанностями руководителя. Как ни странно, многие чувствуют себя действительно на своем месте. Конечно, их радует должность, которой они по праву гордятся. Между тем часто возникает вопрос: правильно ли я делаю то, что делаю? Есть повод задуматься над этим.

После повышения по службе проблемы не заканчиваются, а только начинаются. Женщина-руководитель сталкивается в своей работе с вопросами, которые раньше не возникали. Внезапно каждое ее слово становится очень важным. Она ввязывается во властную игру, правила которой не знает. Бывшие коллеги не радуются тому, что одной из них повезло и с завистью встречают нового начальника. Раньше ветер дул лишь в одном направлении, теперь же он внезапно дует отовсюду. Ни к одной из этих и других проблем женщина не была готова. Последствия недостаточной подготовки: женщина "сгорает" в процессе работы. Она не знает многое из того, что она должна делать как руководитель. В течение первых ста дней она демонстрирует свой имидж руководителя, но при этом часто пропускает многие мелочи. Коллеги достаточно быстро находят поводы для критики своего руководителя-женщины, нежели руководителя-мужчины: "У нее нет четких и правильных представлений о бизнесе", "Она совсем не смыслит в бизнесе".

В результате этих упреков многие женщины-руководители начинают сомневаться в себе. Они спрашивают себя: на своем ли я месте? Создана ли я для этого? И хочу ли я вообще этого? Радость от пребывания на новой должности омрачена, удовольствие от работы часто полностью исчезает. Многие женщины разочаровываются, что вообще поднялись на эту должность.

В итоге у них пропадает желание занимать руководящую должность из-за отсутствия основных знаний и навыков, необходимых для руководства. До тех пор пока женщина это не осознает, у нее будут проблемы в деле руководства. Никогда не поздно учиться тому, чтобы быть успешной, довольной и оставаться при этом собой.

## Женские дилеммы руководства

*Руководить - значит сдерживать эти склонности в других. (Владимир Голобородько)*

Давно известно, что у женщин совсем иные, чем у мужчин, проблемы в деле руководства. Как правило, у них возникают следующие дилеммы:

*женщины и власть*: мужчины часто пользуются властью в позиции руководителя, а женщины скорее отказываются от нее. Этот отказ влечет эмоциональную нагрузку на женщину, а также создает проблемы при руководстве сотрудниками;

*женщины и боязнь деформации*: женщина хотела бы управлять, но вместе с тем оставаться женщиной. Но часто это неразрешимое противоречие;

*женщины и энергопоглотители*: женщины-руководители тратят больше энергии и времени. Оплатой за сверхурочную работу может стать усталость и досада;

*женщины и инструменты руководства*: многие женщины хотят добросовестно выполнять свои должностные обязанности, но, к сожалению, у них нет такой возможности, т.к отсутствуют инструменты руководства;

*женщины и мир мужчин*: профессиональный мир не является отдельным островом. Он - часть нашего общества. Структура, правила, процессы общества обусловлены мужчинами. И как здесь быть женщине?;

*женщины и другие женщины*: женщины часто осложняют друг другу жизнь. Они препятствуют и себе, и коллегам в продвижении по службе.

Много вопросов и трудностей в деле женского руководства. Но вместе с тем существует масса идей и способов справиться с ними. Наша задача - познакомиться с ними. Итак…

## Женщины и власть

*Руководить - это значит не мешать хорошим людям работать. (Петр Капица)*

Руководство без власти не существует. Тот, кто управляет другими, автоматически приобретает власть над ними. Это само собой разумеется. Однако большинство женщин-руководителей считают эту власть отрицательной, ссылаясь на примеры из истории. Они рассматривают власть как типично мужскую прерогативу и верят в то, что власть заставит их попрощаться со своей эмоциональностью и т.д.

С одной стороны, такая установка на власть этична, социально приемлема и похвальна, с другой - женщины-руководители, которые так скептически отзываются о власти, допускают конфликты, саботаж, дезориентацию среди сотрудников. Когда кошка бездеятельна и равнодушна, то мыши начинают танцевать на столе. Кроме того, женщины-руководители не всегда дают четкие указания, считая их типичными средствами поддержания власти. В результате сотрудники не всегда точно знают, что от них ожидают. Таким образом, понятно, что скептическая установка на власть имеет отрицательные последствия для работы как самого руководителя, так и его подчиненных. Поэтому попробуем разобраться в том, оправдана ли вообще такая установка.

Ежедневно на наших предприятиях происходит очевидное злоупотребление властью. На фоне этого совершенно ясно, почему женщины считают власть отрицательным явлением. Тем не менее, при более точном рассмотрении этого вопроса, такая оценка оказывается весьма опрометчивой. "Власть плоха сама по себе!" - это господствующее предубеждение разоблачается на примере семьи, который так близок и знаком женщине.

В обычной семье мать решает, что приготовить к обеду, что полезно для здоровья, что надевать детям и даже супругу, какие, когда и где продукты покупать, куда поехать в отпуск или куда пойти вечером. В каждой семье есть вопросы, которые самостоятельно решает женщина. Разве это не власть? В семье женщины властвуют и относятся к этому как к естественному явлению. Почему эта власть не является таким же отрицательным явлением, как власть руководителя? Прежде всего потому, что она вносит рациональное начало, ясность в семейные отношения и семейный быт, ответственность за совершаемые дела.

Рассмотрев семью и семейные отношения, мы знаем, что власть не является плохой сама по себе, хотя может употребляться в корыстных целях. Она связана с взятием на себя ответственности, но, когда Вы ею обладаете, мало кто сможет принудить Вас к выполнению дел, которые Вам не по душе.

Поэтому если Вы считаете власть отрицательным явлением, то Вам надо как можно быстрее избавиться от этого предубеждения.

## Почему женщины боятся власти?

*Руководство - это искусство заставлять других делать всю работу.*

Итак, власть сама по себе не является чем-то отрицательным. Однако знание и чувства не всегда совпадают друг с другом. Странным является то, что власть мы чувствуем не дома, не в семье, а на работе, в профессиональной жизни. Вместе с тем женщины не хотят отказываться дома от влияния и власти. Почему? Да потому, что они знают, что муж и дети любят ее и тогда, когда она указывает им что и как делать. На работе у многих женщин эта уверенность отсутствует.

Понаблюдайте за женщинами, которые успешны в карьере и, по Вашему мнению, достаточно успешно осуществляют руководство. Если Вы внимательны, то сможете заметить парадокс: эти женщины ценятся и уважаются не благодаря власти, а благодаря их личностным качествам. Впрочем, эту закономерность можно увидеть и у мужчин, которые относятся ответственно к своей должности руководителя.

## Власть делает женщину популярной и успешной

*Умение руководить - это искусство записать на свой счет тяжелую работу, сделанную другими.*

Приступая к руководству коллективом, женщины часто заблуждаются в следующем. Во-первых, они думают, что если откажутся от принуждения, то подчиненные будут работать более добросовестно и свободно. Это мнение чаще всего является ошибочным. Сотрудники начинают работать в полсилы или откровенно халтурить, а женщина-руководитель может понять это как неблагодарность с их стороны. Они просто не выполняют в таких условиях своих обязанностей - это большое различие. Во-вторых, заблуждение - думать, что сотрудники будут негативно реагировать на непосредственное принуждение начальника и больше не будут любить его. Однако это тоже не так, а иногда и наоборот.

Замечено: руководство функционирует только с властью. Власть предполагает принятие на себя ответственности. Как Вы сможете хорошо управлять Вашими сотрудниками и быть образцом для них, если Вы не принимаете никакой ответственности? Это необходимо. Однако женщине отказаться от старых привычек не так просто. К этим изменениям лучше подготовиться.

Обдумайте, где и когда в течение следующих дней появится возможность осуществить власть в ситуациях, где всегда в прошлом проходило все гладко и успешно. Это могут быть следующие ситуации:

наконец-таки сказать нерадивому сотруднику о том, что он должен изменить свое неподобающее поведение на рабочем месте;

сказать решающее слово в неразрешенном конфликте;

осуществить неординарное решение проблемы;

потребовать от шефа интересный проект, больший бюджет, повышение оклада, улучшения условий труда.

Как Вы относились к подобным ситуациям раньше и что Вы думаете о них сейчас? Большинство женщин скажут себе: "Я не смогу сказать об этом своим коллегам". Другие начнут любезничать: "Было бы с Вашей стороны очень мило, если бы Вы выполнили это задание". Это не самый перспективный образ действий. Как же лучше вести себя?

## Некоторые советы по улучшению эффективности руководства

*Руководить - значит уметь менять стиль.*

*1. Краткость - сестра таланта.* Говорите просто и лаконично, что Вы ожидаете от сотрудника. Часто мы допускаем ошибку, сравнивая начальника с мужчиной. Они нередко дают указания в повелительном тоне да еще при этом могут ударить кулаком по столу. Женщина-начальник ограничивается повышением голоса. Правда, в Вашей работе руководителя Вы можете, по меньшей мере, два раза в квартал столкнуться с ситуацией, когда ударить кулаком по столу - единственная возможность заставить сотрудника выполнить Ваше задание.

*2. Никаких извинений и оправданий.* У многих женщин есть проблемы с коммуникацией. Они говорят лаконично, но едва ли коллега поймет, что от него требуют. Причиной является то, что они долго извиняются за свое поручение. В итоге сотрудник не выполняет то, что от него ждал его начальник. Оправдание перед сотрудником имеет очень отрицательные последствия, так как подрывает авторитет начальника. Тот, кто оправдывает свою власть, саботирует самого себя. Тот, кто оправдывает себя перед сотрудником, становится с сотрудником на ту же ступень иерархии. Казалось бы, в этом нет ничего плохого. Однако тот, кто становится с сотрудниками на одну ступень, не становится в один ряд с другими руководящими кадрами, которые этим не всегда бывают довольны. Разделите и то и другое. Отделяясь от общества руководящих кадров, Вы вредите, как ни парадоксально, также и Вашим сотрудникам. Становясь на одну ступень с подчиненными, начальник лишает сотрудников руководящего работника! Сотрудникам нужен тот, который ведет, управляет ими. Можно привести пример из повседневной жизни: мать предлагает своей несовершеннолетней дочери называть ее не мамой, а по имени. При этом у дочери появляется новая подруга, но она теряет мать.

*3. Умейте нацелить и направить.* Руководство дает ориентацию, смысл и мотивацию, в которых сотрудники постоянно нуждаются. Не отказывайте им в этом. Ваша позиция руководителя не значит, что Вы можете эксплуатировать Ваших сотрудников или подавлять их. Это значит лишь то, что Вы должны давать им необходимую ориентацию.

## Мужчины и женщины: сходства и различия в манере руководства

*Когда мы думаем, что руководим, в большинстве случаев - руководят нами. (Джордж Гордон Байрон)*

Мужчины-руководители достаточно амбициозны. Они совершенно уверены, что знают гораздо больше, чем другие. Женщины не обладают столь высокой самооценкой. Но даже с не самым высоким коэффициентом интеллекта женщина свободно может побеседовать на любую тему. Если Вы сомневаетесь в своей эрудиции, считаете, что участвующий в беседе мужчина знает больше, чем Вы, пустите в ход типично женскую силу - святую наивность. Многие женщины путают наивность с покорностью, часто сами этого не осознавая.

У женщин есть разные силы, помогающие эффективно руководить. Тем не менее, в позиции руководителя они отказываются их использовать. Почему? Потому что женщины-руководители часто ориентируются на мужчин, отсюда выглядят, говорят и ведут себя по прошествии короткого времени так же, как мужчины. Кроме того, женщины гораздо чаще, чем мужчины, должны доказывать свое право на власть. При этом типично женские силы остаются в стороне.

Особо пристальное внимание обращают на одежду женщин, занимающих руководящий пост. Они часто одеваются не как женщины, а подражают мужскому стилю и одеваются консервативно, в стиле гувернанток, воспитателей. Таким образом они отказываются от типично женской силы. Не делайте этого. Вы не должны отделять одно от другого. Наоборот, соберите воедино типично женские силы и должность руководителя! Если Вы обычно одеваетесь стильно, то одевайтесь так же и на работу. Конечно, Вы не можете появиться в своем офисе в костюме откровенной, свободной модели. Но если хорошо одетая женщина вызывает восторг и восхищение, почему она не может быть такой на работе? Однако на своем рабочем месте женщина не должна быть кокеткой и вести себя так, как она может себе позволить в свободное от работы время.

Руководство и женственность не являются противоположностями. Женщины-руководители в большинстве случаев отказываются от женских сил, так как они не видят образцов для подражания. Они неосознанно принимают мужчину как модель руководителя. Кроме того, женщины часто отказываются от своих типично женских сил, так как не хотят провоцировать возникновение зависти у своих коллег. По этой причине женщина-руководитель осознанно отказывается от женской тактики. Действительно, тем самым женщина предотвращает зависть своих коллег, но вместе с тем возникает проблема, которая заключается в том, что она не воспринимается ее коллегами и вышестоящими начальниками больше, чем просто женщина.

## Глава 9. Женщины и боязнь деформации

*Руководитель - диктатор "во время работы". (Владимир Ленин)*

Утратить женственность не самая привлекательная профессиональная перспектива. Если посмотреть на российских женщин, которые занимают руководящие посты, то складывается впечатление, что многие из них не особенно хотят заниматься руководством, но в то же время не против были бы занять кресло начальника. Для большинства женщин это желание является неразрешимым противоречием.

Многих женщин-руководителей, которые проявляют свою эмоциональность, не все коллеги поймут правильно, поэтому руководитель не должен быть слишком эмоционален. В результате личность женщины-руководителя подвергается деформации (она должна стать мужеподобной). Это и делает позицию руководителя-женщины непривлекательной.

## Разве власть деформирует личность женщины?

*Если руководитель показывает подчиненному, что он раздражен и не может контролировать свои эмоции, значит ему надо заняться чем-нибудь другим, а не работой с людьми. (Мишель Фадулъ)*

Вступив в должность руководителя, женщина пытается приспособиться к новым условиям. Она хотела бы соответствовать, с одной стороны, требованиям, а с другой - защищается от этого перевоспитания: "Это не просто для меня! Это вообще не соответствует моей сущности! Все противится этому во мне!" Многие женщины также говорят: "Я не смогу оставаться сама собой. Не слишком ли высокая эта цена за должность руководителя?"

Это одна из причин того, что многие российские женщины с превосходным образованием не занимают руководящие посты. "Это слишком дорого мне обходится!" - аргумент, который часто можно услышать от женщин. Почему нет? Потому, что женщина при продвижении по карьерной лестнице буквально теряют свою личность, она отказывается от большинства черт своего характера. В результате такой деформации появляются типичные психосоматические симптомы: проблемы пищеварения, нарушения сна, боли в спине и головные боли, проблемы с сердцем и мн. др.

Чем большее расхождение между требованиями к руководителю и его личностью, тем серьезнее последствия.

## Оставаться собой лучше, чем приспосабливаться

*Если вы руководите предприятием, то у вас есть 1001 возможность испортить каждый свой рабочий день, и почти всех этих случаев можно избежать, если больше вникать в детали или проявлять больше вежливости. (Харви Маккей)*

Понаблюдайте за матерями на детских праздниках, на пикниках или на семейных торжествах. Если ребенок опрокидывает стакан, например, с соком, что достаточно часто происходит, тут же несколько матерей ругают ребенка из-за его неосторожности. Возможно, это нормальная реакция. Однако есть и матери, которые не кричат, а быстро устраняют оплошность ребенка и объясняют ему, как поставить стакан таким образом, чтобы он больше не упал. В каждой ситуации есть минимум два вида реакции: стихийная реакция и обдуманная реакция.

Оставайтесь самой собой! Но всегда обдумывайте, как реагировать на возможные изменения Вашей личности. Признайте для себя право вести себя по-настоящему, так, как для Вас свойственно.

Как сдержанно вести себя при грубом ответе? Нужно ли обижаться, когда нам грубят? Не стоит. Уважайте мнение другого человека. Он имеет право быть эмоциональным. Тем не менее, Вы также имеете право оставаться самой собой! Многие женщины не признают в себе это право и просят прощение: "Извините, я не хотела Вас обидеть. Я просто хотела помочь". А за что Вы просите прощения? За то, что важно для Вас. Но при этом Вы не остаетесь верной своим принципам, теряете свою сущность. Не нужно этого делать. Останьтесь самой собой, не просите прощения, не искажайте свою личность. Просто покажите понимание и заботу о другом человеке и скажите себе: "Его реакция - исключение. Поэтому я не должна изменять своим правилам и позициям".

А что делать, если такая реакция не исключение, а правило? И такой ответ Вы слышите от большинства сотрудников? Вывод однозначен: это место работы явно не для Вас. Попробуйте найти работу по совместительству. Это в любом случае лучше, чем постоянно оставаться на этом месте и подвергать угрозе Ваше психическое здоровье.

Оставаться собой - лучший способ добиться успеха. Тот, кто приспосабливается, будет всегда и всем недоволен. Если человек остается самим собой, не изменяет своим принципам, он успешнее, чем тот, кто приспосабливается к сложившимся обстоятельствам. Руководящий работник, который использует приспособленческие тенденции, не достигнет большого карьерного успеха. Поэтому многие сотрудники пассивны и разочарованы в своей работе, за исключением актерских профессий.

Тот, кто притворяется, особого успеха не имеет и действует неуверенно. Тот, кто остается самим собой, может оказывать влияние, достоин доверия.

## Познание себя как одно из условий успешности профессиональной деятельности

*Кредо хорошего руководителя: "Мыслить глобально, действовать локально!"*

*"*Всегда оставаться самим собой!" - замечательный девиз. Но всегда ли Вы точно знаете, что сейчас Вы есть Вы? Не всегда можно быть в этом уверенным. До тех пор, пока Вы не знаете, что Вам свойственно, Вы не узнаете, чего действительно хотите и что принесет Вам пользу.

Важно найти себя, свое "Я". Тот, кто нашел себя, подвержен деформации в гораздо меньшей степени. Для того, кто не знает, что он на самом деле представляет из себя, жизнь - постоянная борьба. У него возникают мысли: "Другие хотят переделать меня!"

Если Вы считаете, что должны притворяться, занимая пост руководителя, то это ошибочное мнение. Вы притворяетесь не потому, что Вы руководитель, а потому, что не знаете еще себя на все сто процентов. Сначала найдите себя. Это даст возможность понять, что принесет Вам пользу.

Отметьте крестиком то, что действительно для Вас важно, что имеет особенное значение. В результате Вы узнаете, что соответствует Вам и всей Вашей сущности:

В работе для меня важна каждая деталь.

Для меня более важна общая картина работы, чем мелкие детали.

Я бы все хотела держать под контролем.

Пусть все идет своим чередом, "плывет по течению".

Я руководствуюсь принципом: "Лучше меньше, да лучше".

Я могу без труда и вполне успешно выполнять несколько дел одновременно.

Я предпочитаю работать в спокойной обстановке.

Я серьезна во время выполнения работы.

Я предпочитаю, чтобы во время работы обстановка вокруг была веселой и непринужденной.

Я предпочитаю быстрый темп работы.

Я считаю, что работу нужно выполнять не спеша, обдумывая каждую мелочь.

Для меня важны в первую очередь результаты работы.

Мне доставляет удовольствие процесс выполнения работы.

Я люблю импровизировать.

Я предпочитаю определенную систему выполнения работы.

Мне нравится работать в одиночестве.

Мне нравится работа в группе или в коллективе.

Я охотно прислушиваюсь к мнению другого человека.

Конфликты лишают меня энергии.

Я считаю, что конфликты важны для развития отношений.

Я не стремлюсь выставлять напоказ мои достижения и результаты работы.

Я с удовольствием показываю результаты своей работы.

В моей работе для меня важен опыт других людей.

Я считаю важным и нужным делом прохождение курсов повышения квалификации.

В процессе моей работы я достигаю необходимого для меня уровня самореализации.

Я допускаю стихийность в чувствах.

Я всегда держу свои эмоции под контролем.

Если я что-то пообещаю, я обязательно это выполню.

Я всегда планирую свои действия, четко ориентируясь на цель.

Я всегда ориентируюсь в своих желаниях и целях.

Я всегда опираюсь на факты.

Я всегда опираюсь на проверенные знания и использую проверенный опыт.

Я предпочитаю работать творчески.

Посмотрите внимательно, что Вы отметили крестиком из вышеупомянутого списка ситуаций. Это поможет Вам понять, чего действительно Вы ожидаете от работы, кем Вы являетесь, что наполняет Вашу личность. Затем задайтесь вопросом: что бы отметила Ваша подруга из вышеупомянутого списка, если бы Вы попросили ее выбрать те высказывания, которые наиболее к Вам подходят. Ведь Ваше собственное восприятие может быть ошибочным.

Почему же Ваше собственное восприятие может ввести Вас в заблуждение? Потому, что мы часто видим действительность такой, какой мы бы хотели ее видеть, а на реальность закрываем глаза. Это не является чем-то отрицательным, это, на самом деле, естественно для человека. Однако иногда все же требуется коррекция нашего восприятия и представлений об окружающей действительности. И прежде всего тогда, когда мы хотим узнать, что действительно приносит нам пользу.

## "У меня ничего не получится!" Разве?

*Плохой руководитель знает, что надо делать. А хороший показывает, как это сделать.*

Многие женщины боятся должности руководителя, у них возникают проблемы с исполнением должностных обязанностей, так как они считают, что их личность может подвергнуться деформации в результате этой работы.

Вы считаете, что не обладаете способностями, которые от вас требует Ваша должность руководителя?! Или Вы должны что-то изменить в своем характере, чтобы соответствовать требованиям?! Но на самом деле это лишь опасения, не имеющие серьезной основы под собой.

Многие женщины полагают, что они не могут выполнять все свои обязанности руководителя в полной мере, соответствовать требованиям. У женщин вербальные способности развиты гораздо лучше, чем у мужчин. Но многие женщины-руководители не используют эти способности в своей работе, полагая, что они просто не умеют ими пользоваться.

Вспомните, как вы общаетесь в обычной бытовой ситуации, в семье, в кругу друзей. Конечно, профессиональная ситуация совсем другое дело. Однако частично Вы можете позволить себе тот же стиль общения, что и в обычной для Вас ситуации.

Женщины часто чувствуют себя обессиленными, опустошенными, вкладывая все свои силы и творчество в работу руководителя: "Мне нужно разработать что-то новое и оригинальное. Но мне ничего не приходит на ум. Эта должность не для меня. Я не смогу с ней справиться". Попробуйте сравнить обстановку, например, квартиры, продуманную мужчиной и женщиной. Кто же отличается большим творчеством? Надо осознать, что творческие способности дома и на работе - это практически одно и то же. Если Ваши творческие способности позволяют Вам красиво и уютно обустроить свой дом, то значит Вы способны так же творчески подойти к выполнению своих профессиональных обязанностей. Не говорите, что у Вас это не получится! Дайте себе шанс! Используйте свои творческие возможности в профессиональной области так же, как и в частной жизни.

## Помните о Ваших способностях!

*Во всяком деле 80% успеха зависит от руководителя и только 20% - от подчиненных.*

Почему многие женщины считают, что не могут соответствовать всем требованиям, предъявляемым к должности руководителя? Или почему при исполнении своих обязанностей они могут испытывать деформацию своей личности? Потому, что они оценивают свои профессиональные способности гораздо ниже, чем они на самом деле являются.

Чтобы избежать подобного ошибочного мнения, нужно научиться испытывать гордость за свои достижения и за свою работу. Но это должна быть здоровая гордость, а не хвастовство. Гордиться можно не открыто, а в душе. Вы можете вполне достойно выполнять свои обязанности руководителя, не подвергаясь деформации. Для этого Вам надо лишь помнить о своих способностях. Если Вы сталкиваетесь в своей работе руководителя с трудностями, которые Вам кажутся непосильными, вспомните, как Вы поступаете в частной жизни. Попробуйте вести себя также на работе. Успешные в профессиональной сфере женщины начинают делать это интуитивно.

На вопрос одной женщине-руководителю, почему она гораздо быстрее и успешнее смогла найти общий язык с сотрудником, обладающим холерической натурой, чем ее коллега мужчина-руководитель, она ответит: "Когда он теряет самообладание и ведет себя очень возбужденно, он напоминает мне моего сына в подростковом возрасте. И я отношусь к нему так же, как к своему сыну, то есть с терпением. Я даю ему возможность успокоиться, а потом решаю с ним профессиональные вопросы". Возьмем с нее пример!

## Еще несколько советов

*Главное качество руководителя – реализм.*

Итак, дорогие женщины, пожалуйста, не отказывайтесь от должности руководителя только потому, что можете подвергнуть свою личность деформации! Если кто и подвергается деформации, то это люди, которые нездоровы физически или умственно. Быть самим собой гораздо лучше, чем приспосабливаться к ситуации и притворяться. Никогда не просите прощения за свое поведение, которое Вам присуще. Дайте себе право вести так, как Вам свойственно. Оставьте за другим человеком право реагировать на Ваше истинное поведение так, как ему удобно и легче. Если этому человеку и не нравится Ваше поведение, Вы все равно будете испытывать облегчение и удовольствие оттого, что ведете себя так, как свойственно Вам. Если не хотите доводить дело до этого, просто дозируйте Ваше отношение к другим людям. Разберитесь в себе, что значит для вас быть настоящим, что действительно принесет Вам пользу. Освободитесь от идеалов. Разберитесь в том, кем Вы хотите быть и кем Вы на самом деле являетесь. В этом Вам помогут друзья, родственники, коллеги. Будьте гибкой: оставайтесь верной самой себе и вместе с тем умейте поступать так, как другие люди.

## Глава 10. Женщины и энергопоглотители

*Неудача происходит чаще от недостатка энергии, чем от недостатка капитала. (А. Уэбстер)*

Работа руководителя очень трудное и ответственное занятие. Иногда бывает, что женщина-руководитель в конце рабочего дня еле плетется домой. Никакого времени, желания и сил у нее не остается на личную жизнь. Вот почему должность руководителя не привлекает многих женщин. Но она потому сложная, что женщины сами ее такой делают. Это горькая правда. На первый взгляд она болезненна, ведь выходит, что во всем виноваты женщины. Однако это не совсем так. Никто не виноват. Речь идет не о вине, а об ответственности.

Работа руководителя потому такая трудная, что женщины часто сами предъявляют к себе завышенные требования. Женщины-руководители, как правило, много времени посвящают работе: они работают больше, чем позволяет их психическое и физическое здоровье, лишая себя времени и энергии. Многие женщины работают сверхурочно, предъявляют к себе немыслимые требования, а в итоге получают в "награду" стресс, усталость, раздражительность, ухудшение здоровья. Почему же женщины так расточительно тратят свое время и энергию? Ответы просты:

хотят превосходить своих коллег в профессиональном уровне, быть лучше всех;

хотят быть незаменимыми;

предпочитают лучше что-то делать, чем говорить об этом.

## Главный энергопоглотитель - перфекционизм

*Есть люди с такой кипучей энергией, что она успевает выкипеть еще до начала работы. (Цезарь Меламед)*

Перфекционизм - это стремление все делать в совершенстве. Многие женщины склонны к перфекционизму. Например, летом часто можно наблюдать следующую картину. В детском лагере девочек и мальчиков приводят на берег реки. Девочки выбирают себе удобные места на берегу, аккуратно складывают свои полотенца и вещи и лишь потом направляются к реке. Мальчики же бросают свои вещи где попало и бегут к воде.

Иными словами, женщины с детства привыкли выполнять любое дело качественно и превосходно, а взамен они получают похвалу и признание. Таким образом, девушка учится в любом деле быть лучшей. Однако стремление к совершенству всегда полезно в нужном месте и в нужный час. К сожалению, у него есть два существенных недостатка: во-первых, оно редко вознаграждается в бизнесе и, во-вторых, требует огромных затрат как физического, так и психического здоровья.

Дорогие женщины! Уделяя слишком много времени выполнению задания, Вы лишаете себя своего личного времени и здоровья. Не остается ли у Вас и без этого задания слишком мало свободного времени? Если Вы берете на себя слишком много работы, у Вас никогда не будет свободного времени на саму себя. Всегда устанавливайте срок или дату, к которой Вам необходимо закончить выполнение данного дела.

Когда же стоит остановиться при выполнении задания? Прекращайте работу сразу, если:

дела валятся из рук, а работа стоит на месте. Спросите себя: "А стоит ли продолжать? Какую компенсацию я получу за дополнительно затраченное время?" Ведь в большинстве случаев мы получаем лишь небольшую выгоду за время, потраченное по собственной инициативе;

не находите каких-то ошибок или недочетов в выполненной работе. Многие женщины продолжают упорно искать ошибки в отчетах или другой работе, хотя несколько проверок уже исключили наличие возможных недочетов;

коллега, клиент или начальник спрашивают у Вас: "Закончили вы уже эту работу?";

Вы не уверены в себе, в своих силах, а получили задание, которое надо выполнить на высшем уровне;

у Вас катастрофически не хватает времени на выполнение уже накопившейся работы.

Учитесь вовремя останавливаться. Это должна уметь каждая женщина. Конечно, это не легко, но лучше остановиться сейчас, чем выносить пожизненно непосильные нагрузки. Тренироваться надо каждый день. Если Вы завтра работу выполните раньше обычного или немного менее качественно, то можете себя поздравить. Это настоящий прорыв! При этом Вы приостановили процесс самоистязания. Перфекционизм очень утомляет, освободитесь от него. Лишь немногим женщинам удается это сделать за короткий срок. Если Вам не удается избавиться от него, возможно, у Вас чрезмерно выраженный перфекционизм!

## Неверные стереотипы и низкая самооценка

*Деньги потерять - ничего не потерять, время потерять - много потерять, энергию потерять - все потерять. (Альфред де Виньи)*

Любое задание можно выполнить, приложив максимум или минимум усилий. Есть разные стратегии, которые лишают сил и энергии, но при этом не приводят к желаемым результатам. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся стратегии, приводящие к потере сил.

*Неумение вовремя остановиться.* Многие женщины зацикливаются на заданиях, которые уже вполне успешно выполнены. Они могут продолжать часами тратить энергию, хотя делать это уже не стоит. Как только Вы чувствуете, что устали и тратите Вашу энергию впустую, остановитесь, сделайте паузу. Самые лучшие идеи и мысли приходят в тот момент, когда Ваш мозг отдыхает, например, когда Вы принимаете душ или совершаете прогулку. Но лучшие Ваши идеи никогда не придут на ум, если Вы слишком устали или пытаетесь судорожно найти гениальное решение проблемы. Учитесь вовремя останавливаться и делать паузу!

*Чувство вины.* Женщины в профессиональной сфере испытывают гораздо чаще чувство вины, чем мужчины. Если женщина задержалась на работе, она уже волнуется и переживает, что не сможет семье в этот вечер уделить должное внимание. Подобное чувство вины - настоящий энергетический вампир. Не зацикливайтесь на этом чувстве, а лучше поразмышляйте над тем, как организовать свое время таким образом, чтобы времени хватало на все Ваши приоритеты. Но для этого в первую очередь надо определить, что для Вас особенно важно. Многие женщины разобрались со своими приоритетами, поэтому избегают ситуаций, в которых их мучила бы совесть и чувство вины. Ваше чувство вины не нужно никому: ни вашей семье, ни шефу, ни коллегам. Постарайтесь избавиться от этого чувства. Организуйте Ваше время в соответствии с Вашими приоритетами.

*Самоупреки*. Многие женщины удивительно долго могут предъявлять к себе претензии. Если беседа, презентация прошли не так, как планировалось, такие женщины целыми днями упрекают себя (мужчины же, наоборот, всю вину и ответственность перекладывают на сложившиеся обстоятельства или другого человека). Такие самоупреки лишают сил и энергии.

*Чувство досады.* Это чувство довольно часто возникает в профессиональной деятельности: партнеры не вовремя осуществили поставку сырья, коллега не соблюдает оговоренные условия труда, сотрудник не сдал отчет в срок. Многие женщины переживают чувство досады в себе, а это в свою очередь оказывает губительный вред здоровью. Но чтобы избежать подобной проблемы, надо просто включить "энергосберегательный режим": не сердиться, а попытаться изменить ситуацию. Постарайтесь избавиться от чувства досады. Если не получается сделать это самостоятельно, поговорите с лучшей подругой или просто с хорошим коллегой.

*Угнетающая рабочая обстановка.* Что может поглощать Вашу энергию на рабочем месте? Иногда энергопоглотителем может быть сама рабочая обстановка. Например, если Вы творческий человек, то работа в банке не будет доставлять большого удовольствия. Вы не реализовываете свой творческий потенциал, а это тоже отнимает Вашу энергию. Не нужно пытаться получить удовлетворение от работы, которая явно Вам не нравится. Решите, какая профессиональная среда Вам по душе, и выберите именно то, что Вам нужно.

*Отрицательные мысли.* Женщины часто себе внушают: "У меня это не получится. Я никогда не смогу сделать это". Такие мысли мешают работе, они действуют, как тормоз. Подобные мысли тоже лишают Вас сил и энергии.

## Формируем адекватную самооценку

*Характеристика фиксирует не только оценку аттестуемого, но и черты личности ее автора. (В.К. Тарасов)*

Как Вы представляете себе человека, который теряет свои силы и энергию во время работы? Уверенный, сильный и хорошо организованный? Конечно, нет! Скорее это неуверенный в себе человек. Однако чем более Вы уверены в себе, в своих силах, тем большей энергией Вы обладаете. Уверенность способствует формированию адекватной самооценки. Ваша самооценка состоит из трех составляющих: из отношения к себе, из знания своих сил и слабостей, из умения сказать "нет".

1. *Отношение к себе.* Не равняйтесь по другим. Посмотрите на себя. Кто слишком часто тратит много сил и энергии, имеет низкую самооценку. Кто же способствует снижению нашей самооценки? Мы сами. В то время как мы равняемся на других, например, на их интеллект, производительность труда, наши собственные знания и умения ускользают от нас и уже не участвуют. Чем больше мы ориентируемся на других людей, тем больше теряем свою самость, отказываемся от собственных сил. Вы говорите себе: "Ты плохо выглядишь!". Такими высказываниями Вы понижаете свою самооценку. Признайте себя такой, какой Вы являетесь на самом деле. Большинство из нас хотят быть умнее, красивее, чем есть. У каждого из нас есть свой идеал. Это хорошо. Но важно, чтобы этот идеал был досягаем, а путь к нему не повредил вашему физическому и психическому здоровью. Синди Кроуфорд в одном интервью сказала: "В жизни я выгляжу совсем иначе, чем на обложке журнала". Примите себя такой, какая Вы есть. А если Вы стремитесь к идеалу, то он должен быть досягаем для Вас. Любой человек может свободно сказать: "Я достаточно успешный человек. У меня все хорошо". Но при этом внутренний голос отвечает: "Нет, у тебя не все так хорошо. Твой нос слишком большой, ты не умеешь красиво и убедительно говорить…" Не поддавайтесь. Разберитесь в себе. Чем больше внимания Вы обращаете на себя, тем лучше Вы узнаете себя, узнаете, что для Вас главное. В конечном счете у Вас формируется адекватная самооценка.

2. З*нание своих сил и слабостей.* Мы часто понижаем свою самооценку тем, что видим наши маленькие слабости, но не замечаем достоинств. Есть женщины, например, которые упрекают себя за то, что они слушком самоуверенно ведут переговоры. Все партнеры по переговорам ценят их открытость, честность. А они страдают от этих качеств. Почему? Они просто не замечают своих достоинств, а видят лишь недостатки. Если Вы упрекаете себя в какой-то слабости, всегда постарайтесь найти свои достоинства. Это не значит, что надо обходить стороной Ваши недостатки. Но вместе с каждым Вашим недостатком находите достоинство. Те женщины, которые устанавливают баланс между достоинствами и недостатками, не боятся критики. Их невозможно вывести из равновесия.

3. *Умение сказать "нет".* Ваша сила заключается в том, что Вы можете заявить о себе, сказать, кем Вы являетесь, даже если обстоятельства будут против Вас. Вы также можете сказать "нет", можете ограничить себя. Люди с низкой самооценкой не могут сказать "нет". Они боятся, что ими будут недовольны. Люди со здоровым чувством достоинства, адекватной самооценкой могут сказать "нет" человеку, который заслужил это. Такие люди могут отказаться от признательности, хорошего отношения к себе, но при этом они останутся сами собой. Если Вы научитесь говорить "нет", то не вызовите отрицательное отношение к себе, а заставите таким образом уважать себя.

## Какие еще энергопоглотители существуют?

*Руководитель - не гид, не экскурсовод, не водитель автобуса, он управляет людьми, и его главным качеством является не вежливость, терпеливая снисходительная ласковость, а решительность. (Нергеш Янош)*

Можно выделить еще несколько поглотителей Вашей энергии:

*1. Плохая коммуникация.* Женщины-руководители часто используют неверные средства коммуникации. Их высказывания мало кто понимает. Сотрудники никак не могут уяснить, кому адресовано то или иное поручение. А если кто и понимает, то, пользуясь имеющимся предлогом "недопонял", "не услышал" и т.д., наверняка решит, что выполнение поручения можно отложить. Поэтому давайте указания четко и ясно! Это не грубость, а нормальная позиция руководителя. Кроме того, устанавливайте точный срок выполнения задания. Отучитесь произносить косвенные указания, такие как: "Мне жаль, что я должна беспокоить Вас этой просьбой". При этом тот, к кому Вы обращаетесь, думает: "Прекращай извиняться. Лучше скажи, что я должен сделать". Пустыми являются фразы: "Не держите на меня зла…". "Если Вам это ничего не стоит". Они навевают идею другому человеку обозлиться на Вас. Если Вы занимаете руководящий пост, Вы не должны бояться давать указания в конкретной и ясной форме. Однако некоторые женщины считают, что так нельзя разговаривать с сотрудниками, подобная манера может вызвать обиду. Но это всего лишь опасения, не подкрепленные фактами. Наоборот, люди обижаются, если Вы держите их в неведении. Не объясняете четко то, что ожидаете от них. К Вам не будет никаких претензий, если Вы даете указания в вежливой и ясной форме.

2. *Желание всем угодить.* Почему женщины-руководители страдают от этого энергопоглотителя? Просто они очень хотят добиться признания других людей. Если Ваша самооценка адекватна, Вы не должны постоянно стараться кому-то угодить. То признание, в котором Вы нуждаетесь, Вы уже получаете от себя самой.

*3. Желание всегда и во всем быть незаменимой.* Почему многие женщины хотят все делать самостоятельно? Потому, что они хотят быть незаменимыми. Так как они незаменимы, они получают большое признание и оказываются в центре внимания. В данном случае фигурирует страх того, что их не заметят, а их заслуги не будут признаны значительными. Если этот страх спрятан очень далеко, на бессознательном уровне, и связан, например, с психологической травмой детства, то помочь здесь может лишь хороший психоаналитик. Если эта склонность осознается Вами, то Вы можете самостоятельно избавиться от нее.

*4. Излишняя ориентация на мнение группы.* Есть женщины-руководители, которые по любому возникшему вопросу советуются со своими коллегами. Это отнимает много времени и энергии. Более того, некоторые сотрудники начинают нервничать: "Вечно эти бесконечные обсуждения. Она может хоть раз принять решение самостоятельно?! Ведь начальник для этого и существует". Если кто-то желает поучаствовать в обсуждении вопроса, его и приобщайте. Люди не хотят участвовать в решении всех проблем, у них есть своя непосредственная работа. Всегда обращайте внимание на глобальность решаемой проблемы и настроение в группе. Если очень необходимо и важно, то принимайте решение совместно с группой. Если такой необходимости нет, то старайтесь самостоятельно прийти к какому-то мнению.

*5. Много слов и мало дела.* Не ведите бесконечные разъяснения о том, что должны делать Ваши сотрудники. Подумайте, что Вы провоцируете подобными наставлениями. Во-первых, Вы тратите невероятно много сил и энергии, когда объясняете все до мелочей. Во-вторых, и это еще хуже, Вы даете своим сотрудникам повод для высказываний следующего характера: "У нас замечательный начальник. Если не хочешь выполнять работу, то просто втяни ее в бесконечные обсуждения своей работы, прикинься глупым. Она за тебя сделает практически всю работу". Всегда говорите ясно и четко, что Вы ожидаете от сотрудника, никаких лишних рассуждений.

Итак, подведем итоги:

Ваша работа утомительна чаще потому, что Вы сами позволяете красть Вашу энергию и время. Ваша задача - научиться справляться с энергопоглотителями;

Вы заботитесь о формировании адекватной самооценки, не забывая ее составляющие: мое отношение к себе, я знаю свои силы и слабости, я могу сказать "нет";

говорите о том, что ожидаете, вежливо, четко и ясно;

примите себя такой, какая Вы есть;

не старайтесь всегда и во всем быть незаменимой. Лучше научите Ваших сотрудников работать не хуже, чем Вы умеете это делать;

не ориентируйтесь на группу при принятии такого решения, которое Вы должны принять самостоятельно;

избегайте излишнего обсуждения задания. Говорите коротко и ясно, что ожидаете от своего сотрудника;

не позволяйте энергопоглотителям мешать Вам полноценно выполнять свои обязанности руководителя, лишать Вас энергии, сил и здоровья.

## Глава 11. Женские инструменты руководства

*Как показывают многочисленные исследования причин краха малых предприятий, в 98% случаев это вызвано слабостью руководства. В 2% случаев крах предприятия вызван причинами, не зависящими от людей. (Дэвид Бэнгс)*

Можете ли Вы одновременно быть электриком, пекарем или продавщицей? Вряд ли, т.к. это требует специальной профессиональной подготовки. Тот, кто не проходил соответствующего обучения, не может выполнять данные профессиональные обязанности. А можете ли Вы руководить двадцатью электриками, тридцатью пекарями или сотней продавщиц? Конечно. Иными словами, руководство не является профессией, которая требует специальной подготовки.

Однако на многих предприятиях руководители оказываются недостаточно подготовленными. Его как бы бросают в холодную воду с головой, и он учится сам плавать. Но этот так называемый "метод шоковой терапии" способствует экономическому разорению предприятия в большей степени, чем любой экономический кризис. Это касается как мужчин, так и женщин. Но последствия могут быть различными.

Мужчины, в отличие от женщин, готовятся менее тщательно к должности руководителя. Однако мужчины считаются более компетентными в деле руководства. Если они совершают какую-то ошибку, она им прощается. А вот женщины должны доказывать свою компетенцию. Если они совершают ошибки, то тут же возникает мысль: "Все было ясно с самого начала - женщина, одним словом".

Женщины, как и мужчины, оказываются недостаточно подготовленными к выполнению должностных обязанностей руководителя, и им приходится гораздо сложнее, т.к надо отстоять свое право быть начальником. Они просто сгорают, бросаются в холодную воду с головой, делают много ошибок, слышат упреки в свой адрес. В итоге их здоровье слабеет, работа не приносит желаемого удовлетворения, нет возможности заниматься своей личной жизнью, семьей. Женщина ощущает острый недостаток профессиональной компетенции. Мужчины полагают, что они прирожденные руководители. Женщины же часто терзают себя сомнениями: "Смогу ли я справиться? Все ли я сделаю правильно? Почему эта должность руководителя требует столько сил и энергии? Правильно ли я строю отношения со своими сотрудниками?" На все эти вопросы есть один ответ - техника руководства. Руководитель - это древняя профессия. Поэтому имеется много способов ее осуществления. Тот, кто хочет успешно исполнять свои должностные обязанности, должен владеть этими способами. Они дают Вам уверенность в том, что Вы на правильном пути и все делаете как положено.

## Техники руководства, которые принесут Вам успех

*Управлять - значит приводить к успеху других!*

Обратим внимание на следующие нюансы, которые могут возникнуть в Вашей работе. *Во-первых*, женщины-руководители часто беспокоятся о гармоничности отношений со своими сотрудниками. Они достаточно много общаются, но все же многие вопросы остаются невыясненными: правильно ли руководитель выбрал стиль общения, довольны ли подчиненные своим начальником. *Во-вторых*, сотрудники часто делают не то, что Вы от них ожидаете. Прежде всего они выбирают не тот образ и способ действий. *В-третьих*, часто у сотрудников отсутствует мотивация к деятельности. *В-четвертых,* выбор стиля руководства зависит от ситуации.

## Что же нужно, чтобы добиться успеха в руководстве организацией? Беседы с сотрудниками

*Визитная карточка руководителя - умение расположить к себе.*

С каждым сотрудником Вы должны беседовать, как минимум, два раза в год. Идеально, если Вы смогли бы это делать примерно два раза в квартал. Это занимает гораздо меньше времени, чем Вы предполагаете. Но затраченное Вами время на беседы обязательно оправдается. Что дает беседа? Она позволяет выяснить, было ли выполнено то, что намечалось; позволяет Вам реалистично оценить Вашу работу руководителя; дает возможность стабилизировать отношения, распределить время на всех равномерно.

Беседа - один из лучших способов создания мотивации, ничто так не мотивирует к работе, как простое внимание к личности. Беседа позволяет Вам достичь лучших результатов работы.

В беседе Вы заводите речь о том, о чем некогда поговорить в будни, но очень бы хотелось. Если Ваш коллега недоволен тем, что подобные беседы забирают у него много времени, знайте, Вы просто недостаточно подготовлены к разговору с ним. Чем больше времени Вы экономите на подготовку к беседе, тем больше времени потеряете во время беседы. Сэкономили 10 минут на подготовку, потеряли час в беседе. Подготовьтесь хорошо, отметьте темы и вопросы, которые Вы хотели бы обсудить. Подумайте, каких целей Вы хотите достичь, проведя эту беседу).

Кроме этого, можно также обсуждать и такие вопросы, как:

вопросы сотрудничества между Вами и Вашими коллегами;

вопросы сотрудничества в группе;

предложения по улучшению производительности;

содержание работ;

глобальные цели работы;

вопросы, касающиеся условий труда.

Если Вы достаточно хорошо подготовились к беседе, дайте возможность и Вашему сотруднику подготовиться к встрече с Вами. Если Вы его приглашаете на встречу, попросите заранее подготовить его те вопросы, какие важны и интересны для обсуждения с его точки зрения. Сотрудник должен понять, что речь пойдет не о Вас (начальнике), а о нем, подчиненном. Это поможет Вам войти в доверие к собеседнику - он будет более откровенен. Отметьте самые важные пункты беседы, чтобы не упустить их.

Постарайтесь больше говорить о положительных сторонах Вашего сотрудника. Многие руководители выделяют в большинстве случаев негативные характеристики, что очень усложняет беседу и дальнейшее взаимодействие. Поэтому беседа может превратиться в чистую формальность. Четко и ясно разъясните Вашу позицию. Выслушайте мнение собеседника.

Если есть что-то, что необходимо улучшить, скажите об этом ясно и открыто: "По этому вопросу мы должны что-то изменить в лучшую сторону". Не нужно ждать согласия сотрудника. Если он не кивает, это не значит, что он с Вами не согласен. Он просто ждет от Вас, как от руководителя, предложений.

Затем Вы обсуждаете конкретно, как улучшить, например, обстановку или условия труда, производительность труда. Обсудите это как можно более подробно. Договоритесь о последующей встрече для обсуждения результатов выполнения намеченной работы. Беседа всегда должна заканчиваться на оптимистической ноте. Выразите собеседнику благодарность за сотрудничество. В этом случае в дальнейшем он обязательно продолжит сотрудничество с Вами.

Обязательно зафиксируйте письменно дату и проведения и содержание беседы, иначе Вы можете забыть при следующей встрече то, о чем беседовали. Но записывайте не весь ход беседы, а лишь основные вопросы и результаты соглашения. Такая запись является важным материалом для подготовки к следующей беседе.

Ошибки, которые Вы можете допустить при подготовке и в ходе самой беседы:

ошибочный выбор помещения, например, прохладная комната или комната, в которой кто-то может помешать разговору;

Ваша внутренняя скованность или постоянное беспокойство, например, из-за оставленного в кабинете мобильного телефона;

неправильное начало беседы. Например, если Вы начинаете разговор с вопроса: "Как дела у Вас в семье?", то Вы отклоняетесь от выбранной Вами темы беседы. Кроме того, собеседник может обидеться на такой вопрос личного характера;

неумение дослушать собеседника до конца. Позвольте ему договорить до конца, даже если он ошибается. Каждый человек имеет право на собственное мнение;

косвенная коммуникация. Если Вы хотите чего-то добиться от сотрудника, будьте корректны, открыты и честны с ним;

использование похвалы общего характера: "Я очень доволен Вами". В этом случае у сотрудника возникнут мысли: "Она лишь хочет просто мотивировать меня, а на самом деле толком ничего не знает о моей работе". Признавайте конкретные достижения: "Я очень довольна тем, что вы закончили работу над проектом точно в срок";

нерешительность в беседе о конфликтной ситуации.

## Совместное соглашение и контроль по его исполнению

*Мнение начальника - аксиома для подчиненных. (Валерий Николайчук)*

Если Вы чего-то особо сильно ожидаете, оно не всегда исполняется. Если сотрудники не выполняют того, что от них ожидает их начальник, или выполняет не таким образом, как он себе представляет, многие женщины-руководители разочаровываются в своих подчиненных. И напрасно. Как правило, это зависит не от сотрудников, а от ожиданий. Если Вы что-то ожидаете, в большинстве случаев это не выполняется. Кроме того, оно заставляет вас испытывать стресс, разочаровываться.

Если Вы хотите, чтобы сотрудник выполнял то, что от него ожидаете, общайтесь с ними как можно более ясно и конкретно. Женщины часто не согласны с этим: "У людей есть своя голова на плечах. Они сами должны понимать, что нужно делать". Но делают ли они это? Не всегда. Нужно воспринять это реально. Кстати, чувство реальности также относится к способностям руководителя.

Многие женщины-руководители также говорят: "Я не хочу казаться требовательным боссом". Но Вы и не делаете этого. Если Вы скажете: "Александр Васильевич, предоставьте, пожалуйста, отчет завтра во второй половине дня", это будет звучать вполне вежливо, но четко и ясно. Зато сотрудник совершенно точно знает, что от него требуется и когда. Более того, он даже ожидает от вас эту открытость, корректность и ясность.

В начале года, например, побеседуйте с каждым сотрудником, определите цели и задачи работы, а в конце года осуществите контроль выполнения, опять-таки проведя переговоры с подчиненными. Если не контролировать действия сотрудников, порядка не будет. Если подчиненный знает, что его не будут контролировать, он сочтет, что ему не надо прилагать лишних сил и энергии. Контроль стимулирует сотрудника выполнять задание более качественно. Если начальник отказывается от контроля из-за страха вызвать недовольство собой, он сам же вредит своим подчиненным, которые замечают это (в отличие от руководящих кадров!). Если не контролировать подчиненного, он будет сто раз делать одну и ту же ошибку. В итоге, Вы просто потеряете свой статус руководителя.

Принципы контроля подчиненных:

Каждый сотрудник уникален и неповторим, поэтому нуждается в особом виде и способе контроля.

Хороший сотрудник будет сам себя контролировать во время работы. Такой самоконтроль - его долг. Вы должны осуществлять контроль результатов его работы.

Не выбирайте жестких форм контроля. Подчиненный не должен постоянно чувствовать себя под контролем. Это будет очень сковывать, а результативность от этого не станет лучше. Правильно организованный контроль будет восприниматься как содействие и поддержка.

## Выбор стиля руководства по ситуации

*Чтобы система была устойчивой, ее надо часто трясти. (Владимир Челомей)*

Многие женщины-руководители спрашивают себя, какой они должны выбрать стиль руководства. Каждая ситуация требует и разного стиля руководства. Это как в воспитании детей: каждый ребенок неповторим. Нельзя всех детей воспитывать одинаково. Самая большая ошибка руководителей - всех "свести под одну гребенку". К сожалению, большинство начальников именно так и поступают.д.аже одним и тем же сотрудником надо управлять в разных ситуациях по-разному. На самом деле это достаточно просто. Рассмотрим возможные случаи.

*Первый случай*: "Сотрудник хочет и может". Сотрудник хочет и может выполнить конкретное задание. Как Вы можете управлять им? Даете задание, договариваетесь о времени проверки. Но даете подчиненному возможность самому выбрать способ выполнения задания. Такому работнику это просто необходимо. В противном случае руководитель просто демотивирует своего подчиненного. *Второй случай*: "Сотрудник хочет, но не может". У такого сотрудника просто не хватает творчества. Как же управлять таким сотрудником? Позвольте ему поучиться у других коллег. Как это не просто звучит, но многие начальники не делают этого. Они бросают подчиненных в холодную воду с головой и надеются, что они сами смогут выплыть. К сожалению, руководители часто не думают о реальных умениях и возможностях своих подчиненных или просто не видят их. Но об этом ни в коем случае забывать нельзя. Близорукость недопустима в деле руководства.

*Третий случай*: "Сотрудник может, но не хочет". На первый взгляд - настоящая дерзость! Но на самом деле причиной пассивности является отсутствие мотивации. Спросите своего сотрудника, почему он не хочет выполнять работу. Многие руководители уверены, что знают причины отсутствия желания работать. Однако сколько ясновидящих появилось в деле менеджмента! Но шутки в сторону. Если считаете, что знаете абсолютно все о своих сотрудниках, то глубоко ошибаетесь. А кто знает? Ваш сотрудник. Итак, что Вы делаете? Вы просто спрашиваете его: "Есть ли у Вас проблемы с выполнением задания? Чем Вы недовольны?"

Рассмотрим три так называемых демотиватора:

Отсутствие смысла выполнения задания. Сотрудник не хочет выполнять задание, так как не проникается смыслом выполняемой работы. Разъясните ему, какие цели преследуются, дайте понятие об отдаленных результатах. Однако Вы можете совершить ошибку многих руководителей: загружаете подчиненного лишними сведениями. Когда нужно остановиться? Тогда, когда сотрудник доволен и удовлетворен Вашими объяснениями.

Отсутствие положительного отношения к работе, заданию. Многие руководители считают, что сотрудники с большим удовольст-вием жертвуют собой ради фирмы. Но каждый человек в первую очередь делает то, что выгодно ему. Как разобраться в мотивации своих подчиненных? Для этого нужно обязательно побеседовать с ним. Любое задание или поручение имеет отношение к интересам самого сотрудника. Задача руководителя - выяснить характер этого отношения.

Скрытый конфликт между Вами и подчиненным. Подумайте, не сделали ли или не сказали ли Вы нечто, что могло обидеть Вашего подчиненного. Если вспомните, просто спросите: "Вас обидели мои слова?", а если не вспомните, то будет уместен вопрос: "Сделала ли я что-то, чем Вы не довольны. Или, возможно, Вы недовольны чем-то на фирме?" Чтобы задать подобные вопросы, необходимо определенное мужество.

*Четвертый случай*: "Сотрудник не может и не хочет". Как руководить таким сотрудником? Четко давайте ему задание, информируйте о всех мелочах выполнения. Обращайте особое внимание на этого сотрудника. Иначе он внесет хаос в работу других сотрудников.

## Библиографический список

1. Баретт, Дж. Карьера: способности и выбор: тесты **[**Текст] / Дж. Баретт; пер. с англ. Ю.Р. Соколова. - М.: АСТ: Астрель, 2008. - 204 с.
2. Грошев, И. Мужчины и женщины как руководители: различия в принятии решений [Текст] / И. Грошев // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 6. - С.115-120.
3. Даньковская, О.В. Женщина-руководитель: стиль и методы управления [Текст] / О.В. Даньковская // Библиотека. - 2009. - № 9. - С.72-74.
4. Ишутина, Е.А. Успешная карьера. Максимум пользы из минимума [Текст] / Е.А. Ишутина. - М.: "НТ ПРЕСС ООО", 2007. - 336 с.
5. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления [Текст] / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 272 с.
6. Квинн, В. Прикладная психология [Текст] / В. Квинн. - СПб.: Питер, 2009. - 560 с.: ил.
7. Кирсанова, П. Чтобы карьера была успешной **[**Текст] / П. Кирсанова // Путеводная звезда. - 2008. - № 6. - С.4-5.
8. Кольцова, И.С. Формула успеха современной женщины [Текст] / И.С. Кольцова. - М.: Изд-во "Эксмо-пресс", 2007. - 272 с.
9. Комаров, Е.И. Женщины оценивают женщину-руководителя [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2008. - № 1. - С.28-31.
10. Комаров, Е.И. Качества женщины-руководителя [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2008. - № 2. - С. 19-22.
11. Комаров, Е.И. Гендерный менеджмент [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2009. - № 11-12. - С.49-53.
12. Могилевкин, Е.А. Карьерный тьюторинг - психологическое сопровождение карьеры [Текст] / Е.А. Могилевкин // Управление персоналом. - 2007. - № 21. - С.44-47.
13. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера [Текст] / Е.Г. Молл. - СПб.: Питер, 2008. - 352 с.
14. Мучински, П. Психология, профессия, карьера (издание 7-е) [Текст] / П. Мучински. - СПб.: Питер, 2009. - 544 с.
15. Петрушин, В.И. Психология карьеры [Текст] / В.И. Петрушин. - М.: "Академический проект", 2008. - 207 с.
16. Поляков, В.А. Технология карьеры:практ. рук-во [Текст] / В.А. Поляков. - М.: Дело ЛТД, 2008. - 128 с.
17. Рогов, Е.И. Выбор профессии. Становление профессионала **[**Текст] / Е.И. Рогов. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2007. - 336 с.: ил.
18. Родионова, Е.10 типов руководителей-женщин [Текст] / Е. Родионова // Лидеры образования. - 2008. - № 9 (нояб). - С.48-49.
19. Рыхлевская, Е. Как выбрать профессию **[**Текст] / Е. Рыхлевская // Абитуриент. - 2009. - № 9. - С.14-17.
20. Самоукина, Н.В. Психология профессиональной деятельности [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н.В. Самоукина. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2009. - 224 с.: ил.
21. Степанов, С.С. Слагаемые карьеры: Психология делового успеха [Текст] / С.С. Степанов. - М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2007. - 320 с.
22. Скавитин, А. Моббинг персонала: опыт зарубежных исследований [Текст] / А. Скавитин // Управление персоналом. - 2008. - № 8-9. - С.16.
23. Хащенко, В.А. Социально-психологический портрет деловой женщины [Текст] / В.А. Хащенко, Г.В. Турецкая // Психологическое обозрение. - 2009. - № 1 (2).
24. Чирикова, А.Е. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний [Текст] / А.Е. Чирикова // СОЦИС: Социологические исследования. - 2007. - № 1. - С.73-82.
25. Юрьева, К. Фанк по-русски. Женщина в бизнесе и в жизни [Текст] / К. Юрьева. - Ростов н/Д.: Изд-во "Феникс", 2007. - 192 с.
26. Berckhan, B. Die etwas intelligentere Art, sich gegen dumme Sprüche zu wehren / B. Berckhan. - München, 2008. - 160 s.
27. Braun-Höller, A. Mit Strategie ans Ziel. Selbstmarketing und PR für Frauen / A. Braun-Höller. - München, 2009. - 152 s.
28. Haasen, N. Mut zu klaren Worten. Wie Frauen sich in Konfliktgesprächen behaupten / N. Haasen. - München, 2008. - 184 s.
29. Haucke, P. Gelassen und souverän führen. Die Stärken des weiblichen Führungsstils / P. Haucke, A. Krenovsky. - München, 2007. - 152 s.
30. Hoffmman, K. Authentisch und erfolgreich. Body-Mind-Coaching für Frauen / K. Hoffmman, G. Müller. - München, 2008. - 160 s.
31. Keuthen, M. Achtung: Kollegin. Wie Frauen mit weiblicher Konkurrenz souveräner umgehen können / M. Keuthen. - München, 2009. - 140 s.
32. Nitzsche, I. Shielregeln im Job. Wie Frauen sie durchschauen und für sich nutzen / I. Nitzsche. - München, 2008. - 160 s.
33. Weiner, C. Diva, Zicke, kleines Luder Lebenskünstlerinnen lieben die Verwandlung / C. Weiner. - München, 2009. - 208 s.