

САЛЛИ ХЕЛГЕСЕН

МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ

**Ты
СПОСОБНА
НА БОЛЬШЕЕ
12**

**ПРИВЫЧЕК,
КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ЖЕНЩИНАМ
СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ**



МОСКВА, 2020

Оглавление

ЧАСТЬ I. В тупике	11
Глава 1. Как всё начиналось	13
Глава 2. Где вы сейчас	22
Глава 3. Когда женщины сопротивляются переменам	39
ЧАСТЬ II. Что мешает женщинам достигать поставленных целей	55
Глава 4. Двенадцать привычек	57
Глава 5. Привычка № 1: нежелание заявлять о своих достижениях	72
Глава 6. Привычка № 2: расчет на то, что ваши усилия заметят и вознаградят	84
Глава 7. Привычка № 3: переоценка профессиональной компетентности	94
Глава 8. Привычка № 4: выстраивание, но не использование отношений	104
Глава 9. Привычка № 5: неумение с первого же дня заручиться поддержкой союзников	113
Глава 10. Привычка № 6: следование принципу «работа выше карьеры»	124
Глава 11. Привычка № 7: ловушка перфекционизма	134
Глава 12. Привычка № 8: болезненное стремление угодить ...	142
Глава 13. Привычка № 9: умаление своих заслуг	152
Глава 14. Привычка № 10: излишняя эмоциональность, многословность и откровенность	162
Глава 15. Привычка № 11: «пережевывание» неудач	172
Глава 16. Привычка № 12: склонность отвлекаться	179

ЧАСТЬ III. Меняемся к лучшему	187
Глава 17. Начните с чего-то одного	189
Глава 18. Не пытайтесь действовать в одиночку.	197
Глава 19. Не судите себя слишком строго.	211
Глава 20. Помните о том, «что привело вас сюда»	225
Благодарности	229
Об авторах	230

ЧАСТЬ I

В ТУПИКЕ

Как всё начиналось

В 2015 году мы оба, Салли Хелгесен и Маршалл Голдсмит, получили по электронной почте письмо от нашего друга и коллеги Майка Дулворта. В теме стояло: «Безумная идея!» Что нам предлагал Майк? Чтобы мы, Салли и Маршалл, вместе написали книгу — ту, которую сейчас вы держите в руках.

Мы сразу поняли: идея отличная. Но чтобы объяснить почему, нужно знать некоторую предысторию.

В 2007 году Маршалл опубликовал книгу, ставшую международным бестселлером, — «Прыгни выше головы!»*. Обложку украшала золотая наклейка: «20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха». На задней стороне обложки был помещен отзыв Алана Малалли, тогдашнего генерального директора Ford Motor Company, обладателя титула «генеральный директор года» в Соединенных Штатах и одного из суперзвездных клиентов, которых консультировал Маршалл: «Усовершенствование по Маршаллу — это ОЧЕНЬ КРУТО! Проверено!»

В книге Маршалл описал двадцать моделей поведения, которые часто мешают тем, кто достиг больших успехов, перейти на следующий уровень. Именно эти поведенческие привычки, как ему неоднократно доводилось наблюдать, не позволяли талантливым людям полностью реализовать свой потенциал, снижали их способность побуждать других к действию и руководить подчиненными, а иногда и вовсе заставляли завершить карьеру. Примеры и истории Маршалл Голдсмит собрал за многие десятилетия работы: у него, одного из самых успешных бизнес-тренеров планеты, сформировалась всемирная база клиентов.

* «What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful». Буквальный перевод английского названия: «То, что привело вас сюда, не приведет вас туда». — Примеч. пер.

Главное открытие книги вынесено в заглавие. Иными словами, те модели поведения, которые помогают достичь высоких должностей, часто препятствуют попыткам двигаться дальше. А поскольку в прошлом эти модели срабатывали, люди неохотно расстаются с ними. Напротив, многие считают, что своим успехом они обязаны неудачным поведенческим моделям.

Любой человек, и даже любое животное, будет стремиться повторить поведение, за которым следует положительное подкрепление. Чем успешнее мы становимся, тем больше положительного подкрепления получаем. И можем легко угодить в «ловушку суеверного поведения», а именно: «Я веду себя так-то, я успешен — стало быть, я успешен благодаря тому, что веду себя именно так».

Это неверно!

Мы все успешны *благодаря* тому, что поступаем правильно, и *вопреки* тем поступкам, которые на самом деле работают против нас.

«Прыгни выше головы!» Маршалл Голдсмит написал для широкой аудитории — не только для руководителей организаций, поднявшихся на самый верх служебной лестницы, но и для тех, кто пока на средних ступеньках. Книга адресована любому читателю, чье поведение мешает ему достичь поставленной цели.

Опубликовав «Прыгни выше головы!», Маршалл путешествовал по миру, распространяя и развивая идеи, изложенные в книге. Но в результате этих поездок — и особенно после серии семинаров для женщин, основанных на другом его бестселлере «Triggers: Creating Behavior That Lasts — Becoming the Person You Want to Be» 2015 года*, — Маршалла осенило: самые агрессивные и эгоистичные поведенческие привычки, которые он определил как червятые проблемами в «Прыгни выше головы!» и которые совершенно точно мешают мужчинам, вряд ли станут камнем преткновения для успешных женщин.

Например, представительницам прекрасного пола не свойственно приписывать себе чужие заслуги, — напротив, они не

* В русском переводе: «Триггеры. Формируй привычки — закаляй характер», изд. Манн, Иванов и Фербер, 2016. — Примеч. пер.

спешат заявлять о собственных достижениях. Для них не характерна чрезмерная уверенность в собственной правоте — скорее, им мешает желание угодить или стремление к совершенству. Неготовность выразить сожаление им тоже чужда — зачастую женщины постоянно извиняются даже за то, в чем не виноваты.

У каждого из нас есть самоограничительные модели поведения по той простой причине, что все мы люди. Мешающие успеху поведенческие шаблоны у мужчин и женщин порой могут совпадать, но обычно они разнятся. Женщины нередко сталкиваются с совершенно другими проблемами, когда стремятся к продвижению по службе или хотят расширить поле деятельности, — поэтому свое поведение они адаптируют иначе. Более того, часто женщины и вознаграждают по-другому, что будет описано в следующей главе. Эти различия формируют ожидания относительно того, какое поведение окажется эффективным.

Учитывая, что в клиентской базе Маршалла-тренера 80 процентов мужчин, не приходится удивляться, что в «Прыгни выше головы!» первым делом были рассмотрены те поведенческие модели, которые чаще всего тормозят мужчин-профессионалов. Когда Маршалл Голдсмит работал над книгой, он не воспринимал эти модели поведения как специфически мужские — скорее как идущие во вред независимо от пола и подлежащие исправлению благодаря идеям и с помощью методов, которые он разработал, ведя тренинги. Однако чем дольше Маршалл работал с женщинами, тем отчетливее осознал, что им мог бы пригодиться аналогичный подход, но применительно к другим поведенческим привычкам.

Появляется Салли.

Салли Хелгесен работает с женщинами-лидерами, пишет о них и исследует эту тему давно: «The Female Advantage: Women's Ways of Leadership» («Женское преимущество: особенности женского лидерства») она выпустила в 1990 году. Поскольку это была первая книга, в которой основное внимание уделялось тому, какой вклад женщины могут внести в работу организации, а не тому, что им нужно изменить в себе и к чему адаптироваться, компании

почти сразу обратились к Хелгесен с просьбой разработать и провести женские программы лидерства.

В результате Салли без малого тридцать лет помогает замечательным женщинам во всем мире совершенствовать их лидерские навыки и консультирует команды управленцев, стремящиеся удержать талантливых сотрудниц. В числе ее клиенток самые успешные женщины мира — благодаря этому Салли хорошо знакомы проблемы, с которыми сталкиваются представительницы прекрасного пола; у нее была масса возможностей пронаблюдать, что конкретно им мешает.

Мы, Салли и Маршалл, знали друг друга по «Учебной сети» — небольшой группе для ведущих профессионалов в области лидерства, которую Маршалл организовал в 1996 году. Но до электронного письма «Безумная идея» ни тому, ни другому в голову не приходило в соавторстве написать книгу о моделях поведения, мешающих женщинам строить карьеру.

Отдавая должное нашему взаимодополняющему опыту и давней дружбе, мы не сомневались, что, объединив усилия, сможем дать конкретные, полезные и четкие рекомендации женщинам, желающим подняться на новую ступень карьерной лестницы и повысить способность менять к лучшему организацию, сообщества и мир в целом. Салли увидела в этом сотрудничестве шанс помочь женщинам разобраться со всем, что мешало им десятилетиями. А Маршаллу открылся целый мир поведенческих привычек, поддающихся коррекции с помощью идей и методов, которые он как бизнес-тренер разрабатывал и оттачивал на протяжении тридцати лет.

Оба мы, и Маршалл и Салли, пережили моменты озарения, и это укрепило нас в уверенности, что женщины смогут извлечь пользу из книги о поведенческих привычках, мешающих им расти. Личный опыт воодушевил нас и убедил, что эта книга имеет потенциальную ценность, что она необходима.

Маршалла озарение посетило, когда он работал с легендарной Фрэнсис Хессельбайн, о которой, по случайному совпадению, много писала и Салли в своем бестселлере «Женское

преимущество». (В нашей книге Фрэнсис также будет упомянута неоднократно.)

В пору своего длительного пребывания на посту генерального директора Ассоциации девочек-скаутов США Хессельбайн привлекла к себе внимание на международном уровне: сам Питер Друкер, основатель современного менеджмента, написал, что она, возможно, самый замечательный руководитель, которого он когда-либо встречал, и предложил ей возглавить General Motors. Уволившись из «Девочек-скаутов», Фрэнсис стала председателем Фонда некоммерческого управления имени Питера Друкера, позже переименованного в Институт «Лидер — лидеру».

За свою более чем внушительную карьеру Фрэнсис Хессельбайн заслужила уважение и признание руководителей коммерческих компаний, некоммерческих организаций и военных структур по всему миру и получила великое множество наград. У Фрэнсис 23 почетных докторских степени, ее фотография была опубликована на обложке *BusinessWeek*, она получила Президентскую медаль свободы — высшую американскую награду для гражданских лиц. Маршалл удостоился чести сопровождать Фрэнсис в Белый дом, когда она принимала этот знак заслуженного признания из рук президента Клинтона.

Голдсмит познакомился с Хессельбайн, когда та еще работала с девочками-скаутами: он был волонтером Красного Креста, а генеральный директор организации в то время входил в правление ассоциации Фрэнсис и был их с Маршаллом общим другом. Когда Голдсмит рассказал Хессельбайн о методе обратной связи «360 градусов», который он разработал, чтобы помочь клиентам стать более эффективными руководителями, Фрэнсис решила, что ей может быть полезен такой тренинг, и Маршалл охотно уделил ей время. В рамках тренинга Голдсмит побеседовал с членами правления, с которыми работала Хессельбайн, ее непосредственными подчиненными и другими заинтересованными лицами и составил исчерпывающий отчет.

Неудивительно, что о Фрэнсис все отзывались исключительно положительно. Однако, прочитав отзывы, она воскликнула:

«Сколько же всего мне нужно улучшить!» И тут же перечислила 27 пунктов, подлежащих исправлению, над которыми собиралась работать. Маршалла, безусловно, впечатлила ее фантастическая вовлеченность в работу, но больше удивило другое: как человек масштаба Фрэнсис может быть настолько самокритичным.

Он знал, что большинство мужчин, демонстрирующих высокие показатели в работе, восприняли бы отзывы, полученные Фрэнсис, как свидетельство того, что они блестящие руководители и менять им практически нечего. К сожалению, Маршалл осознавал, что слишком многие мужчины реагируют на отрицательную обратную связь так: «Если я столь ужасен, почему же я здесь самый успешный?» Или: «Я заработал пять миллионов баксов за прошлый год — и вы говорите, что мне нужно меняться?»

Голдсмит сразу понял, что с Фрэнсис всё по-другому: главная задача этого тренинга — убедить ее не быть слишком самокритичной. Позже Маршалл обнаружил, что это справедливо и в отношении других замечательных женщин-лидеров. Независимо от того, насколько они эффективны и какое признание получили, представительницам прекрасного пола свойственно сосредотачиваться на том, что они считают своими недоработками. В результате, консультируя женщин, Маршалл обычно первым делом требует соблюдать главное правило: *Пожалуйста, не судите себя слишком строго.*

В общем, Маршалл совершил открытие: успешные женщины склонны критиковать себя, а не других, и поэтому у них формируются модели поведения, отличные от мужских, — ведь мужчины чаще благосклонно принимают признание и отрицают свою вину.

Озарение Салли оказалось более личным и болезненным, что дало ей возможность осознать поведение, которое раньше помогало строить карьеру, но теперь стало помехой. Случилось это во время их с Маршаллом совместного однодневного семинара для женщин-инженеров в штате Род-Айленд.

Обычно Салли перед важными мероприятиями тратила массу времени на повторение своей программы и заучивание основных положений, чтобы речь была гладкой и понятной. Поэтому

она прибыла в столицу штата, Провиденс, рано утром накануне и готовилась к семинару в гостиничном номере. Маршалл приехал поздно вечером, так что они договорились встретиться утром в день мероприятия: заказчик должен был забрать их из вестибюля гостиницы.

Когда заказчик появился, Маршалл первым делом объявил, что забыл взять брюки (он был в джинсовых шортах), и попросил остановиться у торгового центра по пути к месту проведения семинара, чтобы купить «какие-нибудь штаны цвета хаки». Тот выполнил просьбу, а Салли всю дорогу восхищенно размышляла о том, с какой легкостью Маршалл справился с неловкой ситуацией. Для нее самой забыть брюки было бы настоящим кошмаром: ей и так частенько снились тревожные сны, в которых она видела себя на сцене полуодетой. Маршалл же воспринял происшедшее иначе: поскольку он много путешествует, случиться может что угодно.

В аудитории их ожидали 300 женщин, а на двери единственного мужского туалета висела табличка «женский», да и расположен он был неудобно — в передней части зала, у всех на виду. Маршалл отправился туда, но, как назло, ударился головой о крючок для сумок на внутренней стороне двери (в мужских туалетах крючков ему не попадалось) и вывалился из кабинки. Он со смехом поднялся, а Салли снова не могла отделаться от мысли, каким унижением стало бы нечто подобное для нее.

Если Салли на семинаре придерживалась своей тщательно подготовленной программы, то Маршалл демонстрировал завидную гибкость. Она, представ перед слушательницами во всеоружии, чувствовала себя обязанной коснуться всего намеченного и поделиться всем, что знала, в то время как Голдсмит спонтанно предлагал те или иные задания.

За час до запланированного окончания семинара запищал пейджер Маршалла: он перепутал время вылета и теперь был вынужден мчаться в аэропорт. Голдсмит попросил прощения, но выразил уверенность, что Салли прекрасно справится с завершением программы. Опять же, ее первая мысль была: «Как ужасно

было бы, если бы время вылета перепутала я». Салли собрала волю в кулак, а слушательницы, дружно поднявшись, проводили Голдсмита стоячей овацией. Когда за ним закрылась дверь, было ощущение, что вместе с Маршаллом из комнаты вышла большая часть воздуха.

Позже, вспоминая этот опыт, Салли осознала, что ее скрупулезная подготовка и стремление непременно проговорить всё намеченное сослужили не самую добрую службу. Прилежание и готовность к самоотверженному труду помогли ей, когда она только начинала выступать перед аудиторией, но, сопоставив собственную исполнительность со спонтанностью и незацикленностью Маршалла, Салли отчетливо поняла, что слушательницы получили бы больше удовольствия и, вероятно, больше знаний, если бы она не так отчаянно стремилась к совершенству.

Маршалл Голдсмит был далек от совершенства. И тем не менее сразу завоевал любовь публики — возможно, потому, что его поступки, даже неуклюжие, были искренними — при нем и другие могли позволить себе быть самими собой. Маршалл не только призвал не придавать значения оплошностям, но и наглядно продемонстрировал это своим поведением, показав, как очень увлеченный, хоть и несовершенный человек может повлиять на других даже тогда, когда обстоятельства (забытые штаны, падение в туалете, перепутанное время вылета), кажется, работают против него.

Салли Хелгесен, напротив, казалась наглядным примером слишком строгого отношения к себе.

Возможно, вы тоже пережили подобные озарения и в один прекрасный день поняли, что поведение, которое «привело вас сюда», способно помешать вам перейти на следующий уровень. Возможно, как и Салли, вы тратите слишком много энергии, пытаетесь достичь совершенства и угодить окружающим, или слишком высоко цените экспертное мнение, упуская возможность расслабленного общения. Может быть, вам мешает то, что вы говорите слишком эмоционально, слишком откровенно или тонете в деталях, уходя от сути. Быть может, вы надеетесь, что другие сами заметят ваши усилия и вознаградят за тяжелую работу, вместо того чтобы

активно отстаивать свои интересы. Возможно, вы ставите работу выше карьеры, пытаясь продемонстрировать лояльность, или вам не удастся заручиться поддержкой союзников, которые могли бы рассказать о ваших достижениях.

Если какая-либо из описанных моделей поведения мешает вам или, как вы чувствуете, может стать помехой позже, когда придет время подняться на новую ступень, — пожалуйста, читайте дальше. Эта книга для вас.

Где вы сейчас

Если говорить о работе и карьере, как бы вы определили, где вы сейчас? Удовлетворяет ли вас занимаемое положение, позволяет ли оно реализовать ваши таланты? Ценят ли вас не только за вклад в дело, но и за ваш потенциал? Чувствуете ли вы, что работа направлена на то, чтобы удовлетворить ваши амбиции и помочь изменить этот мир так, как вы хотите?

Прежде всего необходимо определить, что для вас успех; что такое в вашем понимании профессиональный рост. Может быть, для вас успех состоит в переходе на следующую, более высокооплачиваемую должность. Возможно, вы хотите расширить поле деятельности или получить больше признания за свою работу. Или заметнее влиять на то, куда будут направлены усилия вашей организации в будущем. Либо создать новый бизнес или продукт. Может быть, вы хотите доставить больше радости своим сотрудникам, покупателям или клиентам. Или горите желанием помочь другим женщинам сделать шаг вперед.

Это мы всё к тому, что ваше определение роста всегда будет индивидуальным, лично вашим. Но и одно из самых серьезных препятствий для роста тоже носит индивидуальный характер: вы не отдаете себе отчета, что из-за некоторых поведенческих привычек начинает буксовать ваша карьера.

Как отмечалось в главе 1, эти привычки, возможно, помогли вам продвинуться по службе на предыдущих этапах, поэтому так велик соблазн и дальше цепляться за них. Однако, по мере того как вы поднимаетесь выше и берете на себя бóльшую ответственность, то, что «привело вас сюда», может начать работать против вас. Само наблюдение справедливо и для мужчин, и для женщин, а вот поведение, тормозящее карьеру, по нашему опыту, у женщин и у мужчин часто различается.

Основное внимание мы уделяем моделям поведения, но это не означает, что мы пытаемся обвинить женщин, чья карьера продвигается не так быстро, как им хотелось бы, или не учитываем роли внешних обстоятельств. Карьере женщины может мешать многое. Слишком крепкие «узы старой дружбы»; начальники-сексисты; мужчины, которые не способны прислушаться к женщинам или присваивают их идеи на собраниях; карьерные пути, не предусматривающие наличия семьи; критерии оценки эффективности, изначально ориентированные на мужчин; предубеждения, с которыми сталкиваются женщины при приеме на работу и продвижении по служебной лестнице, — вот препятствия, которые по-прежнему встают перед представительницами прекрасного пола, строящими карьеру.

За последние тридцать лет женщины добились впечатляющего — и стремительного — прогресса почти во всех сферах экономики, однако структура рабочих мест формировалась «под мужчин», и связанные с этим ожидания оборачиваются тем, что многие женские таланты и амбиции остаются нереализованными. Итак, повторим: мы прекрасно понимаем, что препятствия действительно существуют. Однако в данной книге мы решили сосредоточиться не на определении внешних барьеров и поиске обходных путей. Мы хотим помочь вам понять, что в вашем поведении мешает добиваться успеха — на ваших условиях.

В конечном счете, свои поведенческие привычки вы можете контролировать, а внешние факторы, вроде слепых предубеждений, — скорее всего, нет. Раз должностному лицу, которому подотчетен ваш начальник, комфортно разговаривать лишь с теми, с кем он встречается на поле для гольфа, ваши попытки изменить ситуацию обречены на поражение. Если ваша компания использует критерии оценки эффективности, которые изначально ставят женщин в невыгодное положение, вы можете сказать об этом кадровику и рассмотреть альтернативы, но убедить руководство в одночасье отказаться от проверенных способов оценки производительности будет непросто.

А вот искоренить бесполезную привычку, поменять неправильное поведение или установку, усвоенную за годы работы, вам