

3. Женският път

Стига сме упреждали за всичко мъжете и децата, нека се занимаем със собствените си препятствия и спирачки. Коу са те? Проучванията и анкетите (вж. и Изследвания и факти на стр. 91) непрекъснато натрапват **три основни бариери**, които смуцават жените и ограничават професионалното им развитие.

- ◆ **Първо: на мъжката смелост много често се противопоставя само женският страх.** Жените са резервирани по отношение на ръководните задачи, не си вярват достатъчно, постоянно се съмняват в себе си и се страхуват, че не са дорасли до изискванията и могат да сгрешат. Освен професионалната компетентност определяща за управленската кариера е и личната мотивация: Аз мога и аз искам! Който може, но не иска, няма как да бъде мотивиран и по задължение, например чрез квотите.
- ◆ **Второ: стеснителността на жените да продават себе си.** При навлизането си в мъжкото царство на мениджмънта те се определят и възприемат като деликатни и неуверени в себе си. Едностранчиво залагат на квалификация, прилежност и постижения – вършат добри неща, но говорят за тях малко или никак. Специализираните познания могат да бъдат още по-високи, но който иска да прави кариера, трябва да умее да представи собствената си компетентност.
- ◆ **Трето: жените твърде малко изграждат система от връзки.** Който иска да продължи напред, трябва да вла-

дее играта на взаимоотношенията, нуждае се от насърчители, застъпници и добри контакти.

Личната и професионална неувереност пречат на женската кариера

Това са все спирачки, които се потвърждават не само от мъжете мениджъри, но и от самите жени. И наистина пречат на издигането. Не звучи ли клиширано? Въпросът се засяга многократно. Е, клишетата се появяват именно когато често ги наблюдаваме – както в самите нас, така и при другите. Наистина междуполовите разлики съществуват, което не би трябвало да означава, че всички жени или всички мъже действат еднакво. Естествено, има и различия в рамките на отделния пол. На първата конференция за смесени лидерски екипи на 10 февруари 2001 г. в Хамбург проф. Ангелика Вагнер обяви междинните резултати от широкомащабната анкета, проведена от университетите в Лайпциг и Хамбург по темата „Възможности за издигане на жените. Потенциал за развитие и препятствия“. В тях се посочва, че жените много по-често са излишно самокритични и неуверени в силите си, освен това изпитват трудности да представят положително постиженията си пред мъжете и ръководството.

Средствата за достигане на първата кариера няма да са достатъчни за втората

Способността да се издигнеш означава повече от професионални или ръководни умения – съществена роля тук играят фактори като изявта, имиджа, репутацията, както и връзките, познанствата, външния положителен отзвук.

Жените правят много за своите професионални и ръководни силни страни, но твърде малко за издигането си. Те се чувстват добре, когато могат да водят собствена си специализирана област, при което често изпускат от погледа си други измерения на израстването. И когато кариерата забоксува, влагат още повече сили в прилежанието и постиженията, работят двойно по-усърдно и старателно, вместо да се замислят какво всъщност да предпри-

емат за самомаркетинето и създаването на контакти. Колкото по-високо искате да се издигнете, толкова повече хора са свързани с бъдещата нова позиция и е толкова по-важно да си създадете лоби, да имате застъпници в компанията. Неизбежните критикари ще се появят от само себе си. На всяко следващо стъпало нарастват изискванията към самопредставянето, салонните изяви и връзките, затова трябва не само да сте „вътре в нещата“, но да се покажете и да навлезете в съответните мрежи.

ДОБРА ИДЕЯ:

„Колкото по-високо се изкачвате, толкова повече вашите проблемите ще бъдат свързани с поведението ви.“

МАРШАЛ ГОЛДСМИТ 23), изпълнителен директор и писател

ИЗСЛЕДВАНИЯ И ФАКТИ

Мотивация и компетентност като предпоставки за управленска кариера – различно ли е при жените?

Сабине Корек, университет Лайпциг

„Като основен резултат от досегашните проекти се установи, че в средностатистически план мотивацията на жените е доминирана предимно от страха. Те много по-често използват изрази като „Ако заемах водеща позиция, бих се страхувала дали съм дорасла до изискванията“ или „Ако други зависят от мен, сериозно се опасявам да не допусна грешка.“

...

„Ръководните задачи по принцип не се отхвърлят от жените и не са изцяло посрещани с резерви. Това между другото показва, че те по-често от мъжете приемат възможността да изпълняват възложеното съвместно с някой друг.“

Капанът на самомаркетинето

Вярата, че всичко зависи от прилежанието и постиженията, е дълбоко вкоренена в жените. Те действат под мотото: „Качеството се оценява“. И се нагяват: „Това че съм добра, ще бъде забелязано във времето.“ Забравете, добрият труд не се възнаграждава автоматично с повишение. В последна сметка вие сте твърде прилежна в ежедневната работа и прекалено ценна и незаменима за шефа си. Когато бях на работа в ICE¹, чух един директор да казва на друг: „Мюлер ли? Тя е постоянният ми жокер!“ Това не беше комплимент, двамата просто се забавляваха царски. Както и фразата: „Когато следващия път тръгнем на посещение при клиенти, трябва да подсилим екипа с някоя жена.“ Обичам да пътувам в първа класа на ICE до Франкфурт, със самолета не е много по-бързо и удоволствието там е по-малко.

Още нещо от живия живот. Един от бившите ми колеги редовно ме качваше на черешата с комплименти като „Прилежна, по-прилежна, Шнайдерчето!“ Но понякога ме отрезвяваше. Конфронтацията с околните винаги представлява и сблъсък със самия себе си, чрез който можеш да израстнеш. Мейлът от една читателка, който получих във връзка с предишната ми книга, показва точно това: „За съжаление, при четенето на вашата книга можах да се преоткрия навсякъде: трудолюбивата пчеличка, която върши всичко бързо и сигурно – чак до глупост. Моето намерение е вече не да страдам, а да действам.“

Стускам ъ палци!

Няма съмнение – моженето, ноу-хауто и добрите постижения безспорно са особено важни. Това е основата, входният билет, но само с него

¹ International City Express – система от бърз жп транспорт в Германия и Европа. Бел. прев.

не можеш да продължиш, още повече да заемеш позиция в кариерата. Способностите и постиженията трябва да бъдат представени пред обществеността на компанията, да бъдат комуникирани и успешно продадени. Жените не го правят, защото го смятат за нахалство и самохвалство – и затова толкова често блокират. „*Нали ще си помислят, че искам да се самоизтъкна*“ – това е самоограничаващото опасение на една моя клиентка. Естествено при самомаркетингането трябва да имаш тънко чувство и усет, но това не ме плаши при жените.

ДОБРА ИДЕЯ

„Друг аспект със сигурност е твърде рядко срещаната способност на жената да представи собствените си постижения. Тук бих препоръчала да изоставите женския свян и самоуверено да демонстрирате личния си интерес от издигане към висшите постове в компанията.“

ГАБРИЕЛЕ ТРАУДЕ-СТОПКА 24), бивша пресегателка на „Дъглас холдинг“ АД

Самомаркетингането предизвиква у жените скрупули: „*О, не, ...не, това не мога!*“ Напротив, можете. Трябва да направите положително впечатление и да предложите на отсрещния вашето ноу-хау и способностите си, ако искате да придобиете съответен статус и да попаднете в лидерския екип. В компанията непрекъснато се напомня: „Покажете по-голям мениджърски талант или референтни качества“.

**Стеснителността
на жената
да продаде себе си**

Сеещам се за една клиентка, която се ядосваше на свой колега: „Три пъти последователно спомена на съвещанието, че е поканен в някаква пиклива комисия. Много шум за нищо, това не е в моя стил.“ Може би три пъти едно след друго е прекалено за нечий вкус и винаги е въпрос за дозиране. Но да се криеш зад шкафа също не подпомага израстването и най-вече не носи точки в скалата на познанствата.

Пример от собствената ми практика. За един глобален проект мой клиент искаше да ме използва като основно контактното лице в организацията. Щастлив случай, както се оказа по-късно. Това, естествено, трябваше предварително да бъде споделено с всички участници. Задача, която шефът ми пое с удоволствие, защото като цяло се повдигах авторитетът на отдела. Мъжете успяват да разпознаят престижните теми, които пристигат с обратна разписка. Първоначално не можах да схвана голямата важност, докато само половин час след получаване на мейла телефонът ми зазвъня като луд. Кои ли не искаше да ме подкрепя, да ме кани на вечеря и т.н. Постепенно усетих цялото значение. Стартовият изстрел на моето самомаркетинг беше попаднал право в целта, сега ми оставаше да се възползвам от блестящия шанс. Не изпускайте от погледа си подобни възможности. По-добре един престижен проект, отколкото пет непрестижни, които не носят нищо друго, освен работа.

Самомаркетингът не става тичешком

Какво всъщност означава самомаркетингът?

Въпрос, който непрекъснато ми задават по лекции и семинари. Винаги и винаги дъбча едно и също: кое описание най-ви подхожда? Ето моето обяснение: вероятно познавате мантрата на всички търсачи на щастието: „*Happiness is an inside job.*”¹ Самомаркетингът също, но *An outside one, too.*² Добрата новина е, че то се научава. Лошата: Не очаквайте това да стане за една нощ – нито с книга, нито със семинар, нито с коуч. Магическата формула гласи: системни и редовни тренировки. Не е необходимо непрекъснато да наблюдаваме на факта, че истинските резултати изискват време. Ако например искате да заякчите бедрата си, не е достатъчно да прелистите по-

¹ Щастието е вътрешна работа – англ. *Бел. прев.*

² Но и външна – англ. *Бел. прев.*

рецидата на „Бригите“¹ – *Упражнения за корема, краката и дупето* и набързо да спрете няколко полезни движения. Теоретичната концепция няма да ви вкара във форма, трябва да се работи. Същото е и когато трябва успешно да продадете себе си, ама не само на теория.

Представете си самомаркетинга като система, която се състои от две компоненти: вътрешна и външна. Да продадете успешно себе си – колкото и банално да звучи – започва точно със собствената персона. Първоначално става дума изобщо да осъзнаете своята „вътрешна вълна“. Чий вътрешен глас се разпорежда в ума ви? На критикарката, която е готова да се противопостави на всеки, но се тукта колебливо и гледа да избегне задачата, вместо да я захване? Или на истински храбрата майсторка, убедена в своето можене, която знае какво залага и оценява високо приноса си в бизнеса? Които още преди да е заговорил, си мисли: „И без това никой няма да ме слуша“, вече е загубил. Както се чувствате, така и ще действате. Пуснете друга музика: „Имам добри идеи и съм интересна за другите.“

Да продадеш успешно себе си не означава само да грънкаш, а да представиш правилните резултати пред точните хора. Имате ли отговор на въпроса: „Кое е моят специалитет?“ За какво се застъпвате, за какво работите, кое е от полза за останалите, за отгела и за компанията? Решаващо е не само какво сте направила, а и онова, което ще предприемете и постигнете. Музиката на бъдещето, лобопитните теми, мненията, срещите са винаги интересни в колегиален кръг. И ако в момента не ви хрумва нищо сериозно, размислете и разгледайте собствените си способности и резултати. Споделете ползите от вашата дейност: какво ново сте

**Който не вижда
успехите си, не може
и да ги покаже**

¹ Германско женско списание – *Бел. прев.*

въвели, какво сте организирали, кое сте опростили, ускорили или просто сте направили по-удобно? В коя област сте експертка? Къде сте спестили разходи, как сте спечелили нови клиенти или сте задържали старите? Който не вижда успехите си, не може и да ги покаже. Хубаво е сама да си разкриете картите и да се вслушате във вътрешния си глас, а не да ставате жертва на собствените си предразсъдъци.

ДОБРА ИДЕЯ:

„Както при компютъра, така и тук получаваме винаги онова, което сме програмирали. Начинът на мислене и вътрешните разговори са важни източници. Програмирайте се или за успех, или за неуспех!“

ДЖИМ ЛОР, американски спортен психолог и треньор по психофитнес

Първа стъпка: Приемете вътрешната нагласа „Добра съм и мога!“ Или използвайте семплата реклама на лака за коса: „Защото се харесвам!“ При втората стъпка информирайте и другите за намеренията си. „В какво съм добра, кое в работата, проектите и резултатите ми е забележително, кой трябва да научи за това?“ Когато се срещате с хора, излъчвайте увереност. Споделяйте вашата гореща тема, казвайте за какво се застъпвате, към какво се стремите. Обобщено: В професионалния живот трябва да изразявате собствената си компетентност. За това помага само едно: упражнения, упражнения, упражнения. В ръцете ви е онова, което при другите е само в главите: *нищо особено* или *експертност*.

Използвайте предимствата на общуването в полза на кариерата

Който смята, че общуването и представянето вече не изграят роля в модерния икономически свят, се заблуждава. Напротив, при наличието на целия спектър от модерни медии и техники мениджърите повече от всякога са под

непрекъснатия натиск да се изявят убедително и успешно на трибуната. Проучването на Института по социални науки в Мюнхен и на университета Ерланген-Нюрнберг, както впрочем и практиката на мои колеги дори доказват, че съдържаността на жените при представяне на собствените умения влияе отрицателно.

„Успоредно със специализираната експертност предпоставка за израстване в кариерата е и убедителното представяне пред управата и сътрудниците на компанията. Успешното общуване включва способност за убеждаване, пробивност, смела защита на собствените възгледи, политическа ловкост. Тази сплав от качества непрекъснато се проверява в комплексната система от „роли“ и „сцени“. Понеже на жените традиционно се приписват комуникационни умения, това им дава нови шансове – но именно посочената област е доминирана по-скоро от мъже. Дамите тенденциозно избягват публична политическа дейност и обществена оценка, но това може да се превърне и в техен недостатък.“(25)

Дори и професионалните ви познания да са значителни, това едва ли ще ви помогне, ако околните не го забележат. Според общоприетото мнение жените говорят повече. Съгласно изследванията те произнасят средно 6000 думи дневно, докато мъжете едва 2000. Следователно многото говорене очевидно не е решение и истинското самопредставяне не означава безкрайно бърборене.

Компетентното общуване е върната смесица от казаното и от начина, по който е изразено. Вместо постоянно да грънкате, говорете малко, но убедително. Или понякога просто се откажете от приказки. Красноречиво мълчание в комбинация с подходящо изражение или жест може да предизвика чудеса, особено сред мъжете. Не е тайна, че двата пола общуват по различен начин. При това не става дума, че единият стил

**Компетентност
чрез общуване**

е по-добър или по-лош, а гали всеки разбира езика на своя събеседник. Това не означава непрекъснато да използвате другия език, но при необходимост може безпроблемно да смените начина на общуване (разликите са посочени в обзора на стр. 129). И една странична идея: вероятно си струва да преосмислите заниманията по предмета „Джендър-двуезичност“.

Кратко и ясно. Но за нещастие мъжете не изпитват тази необходимост. В своето мениджърско ежедневие те използват друг и познат за тях език, докато за жените той е чужд, те попадат в друга комуникационна култура, която трябва кротко да назубрят: *How to talk to men*.¹ Отговорът е елементарен: просто трябва да се проведе семинар на тема *How to talk to women*.² Ще ми се да видя мъжа, който ще гоиде доброволно.

Една клиентка се оплака, че подчинените ѝ колеги – предимно мъже – правят на съвещанията всичко друго, включително разменят информация за последните технически изобретения, но не я слушат. „Веднъж завинаги трябва да разберат, че аз съм шефката!“ Но как да ги накара? Трябва ли да кресне „Я сега ме слушайте внимателно!“ и да удари по масата?

Направо немислимо. И преди всичко безполезно. Защо? Нали толкова шефове съветват подчинените си просто да повишат тон, за да тръгне работата. Хайде де, да станете веднага черната овца? Забравете! Това не подхожда на образа на суверенна шефка, към който се стремите. Какво тогава? Нека разработим следната стратегия: когато вниманието е спаднало до нулата, спирате напред изречение-

¹ Как да говорим с мъжете – англ. *Бел. прев.*

² Как да говорим с жените – англ. *Бел. прев.*

то, ставайте и обикаляйте масата, заг която са насядали сътрудниците. Може да отидете и до прозореца. Най-сметлите просто напускат стаята без всякакво обяснение.

Магическата фраза е „изкуствена пауза“. Използвайте я от време на време, докато другите шушукат, зяпат в тавана или пращат мейли. Най-късно след половин минута (ако мълчите, това е страшно дълго време) вниманието на слушателите е възстановено и продължавате да говорите все едно нищо не се е случило. Никакви упреци, заплахи или изблици. Може и мълчаливо да заявите кой има гумата. Единственото, което трябва да спазите, е съзнателно да направите нещо различно от по-рано и да си спестите излишните приказки. Това има своето въздействие. Отначало моята клиентка била малко несигурна, но по-късно се почувствала божествено. Като истинска кралица! Опитайте се! Или както казва Шилер: „*Опитът те прави умен.*“

Който иска да ръководи, трябва не само да изпълни поставените изисквания, но и подobaващо да се позиционира и представя пред компанията. Евентуалната награда е да напуснете периферията и да попаднете в полезрението, а защо не и във фокуса на управляващите. Така възможностите ви за общуване нарастват. Това не значи да крещите по коридорите „Аз съм най-великата, най-красивата и най-умната!“ Или да откраднете някоя идея и да се възползвате от нея, да бламирате шефовете с привидно извършено проучване или да изземете функциите им. Би било глупаво.

**Да действаш
и да присъстваш**

Изхвърлете представата, че самомаркетингът е нещо непочтено, предназначено за ментарджии и самохваляковци и запазено само за другите. Въпросът е суверенно и самоуверено да говорите от трибуната за собствените си успехи и резултати. Както можете да усвоите чужд език, така можете да се научите и да шумите около себе си.

Средството за успеха е многократното упражнение. Развитието се постига само с нещо различно. Естествено това крие рискове, но носи и шансове.

Първата стъпка е ясно и точно да формулирате набелязаната цел. По този начин я разграничавате от чистите пожелания. Не разчитайте, че шефът и колегите ви ще се променят. Само подобреното самомаркетинг е стратегията, която ще ви издигне нагоре. Смятам, че американският изследовател на тенденциите Джон Нейсбит дава най-точното определение: „*Стратегията е ясна картина на онова, което искаме да постигнем.*“ Картините се рисуват. Ключът е визуализацията на цели, успехи и постижения. Изрисувайте целите си – високи и щастливи!

**Против
перфекционизма
помага принципът
на Парето**

Шефовете са важни, но не единствени адресати! Комуникирайте във всички посоки. Особено, ако работите в концерн, имате многобройни висшестоящи, важни за кариерата – именно те решават израстването ви. Степента на вашата известност и начинът, по който ви приемат, също са от значение. Колкото по-високо искате да се издигнете, толкова повече имате нужда от застъпници. Грижете се за репутацията си и правете всичко възможно да говорят за вас. Получих съвет от един мъж (че от кого другого?) при самомаркетингането да се придържам към Парето. Сигурно си спомняте този италиански учен, изнамерил желязното правило 80/20. Това означава, че постигаме 80 процента от извършеното с 20 процента от участниците. Отнесен към самомаркетингането, принципът гласи: 80 процента от времето си употребявате да подобрите работата си и 20 процента – да говорите за това. Началниците – предимно мъжете – изхождат от факта, че онези, които постигат нещо, говорят за него. Обратно – мъгчавите не могат да предложат успехи и резултати. Защото се оценяват не само постиженията, но и въздействието.

Има още една дилема 80/20. Около 80 процента от жените искат да обединят професията и семейството, но само 20 процента от мъжете желаят партньорство с равностойно разпределение на ежедневните задачи.

ДОБРА ИДЕЯ

„Мъжете говорят по-убедено и по-убедително за своите резултати. За тях самомаркетингът е просто самопредставяне, докато за жените е истинска работа.“

ЛУАН БРИЗАНДИН, невроложка и писателка

Именно при конкуренцията на големите компании, където мнозина се борят за малобройни високи позиции, поведението на примадона, която очаква да я открият, не води към целта. За жените това означава да изхвърлят през борда дълбоко вкоренената вяра в прилежността и постиженията и да се научат да вдигат шум. Който иска да плува в „златното езеро“ на многообещаващите таланти, трябва непрекъснато да сигнализира желанието си да продължи напред. Десет стъпки за успешно самомаркетинг ще намерите в книгата ми *„Прилежните жени работят, умните усяват“*.

ДОБРА ИДЕЯ:

„Мъжете напредваха, постоянно граскаха по вратите за нови предизвикателства, за повишения, за получаване на следващия голям проект. Жените бяха съвсем различни. Трябваше да ги тикаш към нови задачи и да ги питаш дали са подходящи за тях.“

ШЕРИЛ ЗАНДБЕРГ 26), директорка на оперативен офис при „Фейсбук“

Капанът на скромността

Жените са деликатни и скромни. Когато искат да покажат постижения и прилежност и да получат признание, те надценяват професионализма и подценяват самопредставянето. Скромността е обратната страна на медала самомаркетинга. Както вече установихме, доброто постижение не се възнаграждава автоматично с повишение. В една анкета на Федералното сдружение на германските фирмени консултанти почти всеки трети поставя скромността сред десетте основни убийци на кариерата.

ДОБРА ИДЕЯ

„Всъщност едва по-късно разбрах, че особено като жена трябва ясно да заявявам как си представям следващите етапи.“

БИРГИТ БЕРЕНТ 27), управителка на продажбите във „Форг“

Жената е самотна

Ученическият принцип – с прилежание и високи бележки да преминеш в по-горен клас – не действа в професионалния живот. Мъжете изхождат от себе си и очакват, че който търси израстване, ясно ще заяви кариерните си амбиции. Обратното: ако жените, които уж искат да се издигнат, скромно се крият зад шкафа, колегите подсъзнателно го приемат за отказ, а съпрузите или житейските партньори не ги подкрепят и не биха ги придружили в друг град или в чужбина. И колкото по-малко жени заемат шефските кресла, толкова по-ниско е доверието в ръководните им качества, затова ще се наложи да изоставят своята сдържаност.

Разбира се, подходящият момент също играе роля в кариерното развитие и понякога има нужда от търпеливо изчакване. Но нито ангелското търпение води отличничката към висшия мениджмънт, нито боязливите фрази „Не знам дали съм дорасла дотам...“ или „Наистина ли смятате, че мога?“