

## 1. Само квалификация не стига

Образованието дълго време беше най-ефективното женско оръжие против професионалната онеправданост. Днес е напълно естествено жените да са добре образовани и да работят, но не и да се изкачват нагоре като мъжете. От детската градина до висшето училище момичетата винаги са начело. А какво става после?

Няма съмнение, че светът на мениджмънта вече е отворен и за жените. Но при разпределянето на високите постове те най-често остават насред пътя и мъжете чувствително ги изпреварват. Както не можем да оценяваме съдържанието на една книга по обложката, така и модерната външност на една компания не издава нищо за вътрешната организация на работа и контрол. Принципът за назначаване на „най-добрия или най-добрата в професията“ изглежда далеч не отговаря на реалността, защото жените много рядко попадат там, където биха ги очаквали. Дали предпочитат самостоятелност и семейство, дали мъжете им преграждат пътя или пък си пречат сами? Едни могат да възприемат положението като скандално, други – като желателно. Във всеки случай тези обстоятелства са непонятни от икономическа гледна точка.

### *Какво казват жените:*

„В повечето професии жените използват между 50 и 60 процента от възможностите си. В бъдеще едва ли ще си позволим да се лишаваме от половината талант – демографската бомба вече цъка. Умните предприемачи ще извлекат от ситуацията огромни икономически предимства, не на последно място и защото половината клиенти и вземащи решения са от нежния пол. За да се разберат и удовлетворят потребностите им, са нужни също жени.“

МЕРЕДИТ МУР: *Woman in Leadership\** European Business Imperative

## **Говоренето е част от занаята**

Според тази стара мъдрост говоренето повече допринася за израстването в кариерата от професионалните познания и прилежността. Ако постъпите в някоя компания като нов управленски кадър, в прословутите първи сто дни всеки ще ви прости липсващите професионални познания, но не и лошия стил и неправилното общуване със сътрудници, колеги и висшестоящи.

Подходът ви към околните се наблюдава и преценява. Никой няма просто да го подмине. Именно първите разговори и символични жестове издават какво е важно за вас и ще положат решаващите основи за бъдещата съвместна работа. В пробния

---

\* *Жени на лидерски позиции. Бел. прев.* За този и всички цитати виж Литературни източници, ако не е обозначено друго. Бел. авт.

срок професионалните предизвикателства рядко играят решаваща роля – за хората на мениджърски позиции по-скоро са съществени културните конфликти, при това с тенденция към увеличаване.

Съгласно една анкета, проведена от Германското сдружение на ръководителите през 2007 г., едва 4 процента от запитаните разглеждат професионалната квалификация като основен критерий за израстване. Всеки трети мениджър приема умение-то да продаваш себе си като решаващ фактор.

***Какво казват жените:***

**„Налагат се компетентността и ефективността. Жените са свикнали с тях. Но това очевидно не е правилното поведение за овладяване на високи постове.“**

*ДОРОТЕЯ АСИГ: Жени на лидерски позиции*

Това, естествено, не означава, че трябва да се откажете от компетентността, професионализма и върховите постижения. Или поне трябва от време на време да ги поизлъсквате. Доживотното образование не подлежи на съмнение, ако държите да сте постоянно във форма. В последна сметка затова получавате и заплата. Уменията и ефективността и днес са безотказни компоненти на кариерата и успеха. Но само с тях няма да стигнете далеч. За да се домогнете до управленски позиции, трябва да се представяте много умело и изкусно, за да ви видят и чуят. Иначе ще ви подминат.

Заявявам съвсем ясно. Не смятам, че трябва да се лъже на едро и гречно, да се хитрува или изопачава. Добрите постижения не се заместват с умението да продавате себе си, но могат да се допълнят.

**Само добри постижения не стигат**

Само така ще насочите вниманието на правилните хора към себе си и към вашите компетентности и способности.

Жените великолепно се справят с делова и целенасочена работа. Но не са достатъчно шумни и зрелищни. Това установи още първата европейка – министър-председател, а именно Маргарет Тачър: *„Ако в политиката искате нещо да се каже, обърнете се към някой мъж. Ако трябва нещо да се направи – изберете някоя жена.“* Повечето мъже признават опонента си дори когато изказванията му не са особено съдържателни, но играе добре ръководната си роля.

Типичните двигатели на женската кариера като ефективност и благонадежност могат да се превърнат в спирачки и вероятно заради тях повечето дами предпочитат оперативното ниво. Защото кой шеф би оставил своя най-добър кон да греме в обора? Той не може да спре нетърпеливите и настъпателни млади мениджъри, затова ще удържа примерната ученичка, която се надява все някога да бъде оценена и подкрепена.

Освен това съм убедена, че жените мениджъри имат сходни разбирания. През активния си управленски период особено съм ценяла ефективността от съвместната работа с тях. Мъжете постигат същия ефект, като защитават проектите си с важни и надути изказвания. Честно казано, забелязах ползата от тях много по-късно. Преди това превземките и фасоните им направо ме вадеха от равновесие.

Жените повече се трудят над проекта, мъжете предпочитат да го представят. Често сме склонни да упрекваме някой колега, че се кичи с чужда слава. Даже твърде често. Естествено мъжът го прави заради своя имидж и известност. Но с подобни послания той изважда проекта в светлината на рампата и превръща всички служители в победители. По-добра мотивация просто няма! Ако сте създали истински качествен проект, трябва и убедително да го „прогадете“, като отделите необходимото време за подчертаване на успешните му страни и резултати. И не бива да молите колегата да го представя спокойно. Говоренето е просто част от занаята на кариерата. Дори в някой концерн. Девизът е: „Убедителни послания вместо фалшива скромност“.

Имиджът не е важен единствено за мениджърската ви кариера, а и за вашите служителки и служители. Всички екипи и отдели на компанията се състезават и сравняват помежду си. Определени области с право се разглеждат като истински двигатели на кариерата, защото именно там се раждат бъдещите идеи и ръководни кадри. Личният имидж е тясно свързан с този на отдела и привлича способните хора и успешните проекти. На вас и хората ви поверяват примерно ръководството на новата дистрибуторна стратегия и разработките за информационно обслужване. Доброто име, с което се ползвате, ви носи ресурси, бюджет, технически средства и помагала, работни кадри, нови задачи и по-широки възможности за действие. И заедно с това по-големи шансове за израстване в кариерата. Без да смятаме личните ви перспективи в компанията.

## ПРАКТИЧЕН СЪВЕТ:

### Какво носи успех на жените?

**МАРТИНА ЗАНДРОК**, управител на „Сара-Лиї“ за Германия и Австрия:

*„Сътрудниците са онези, които решават дали един проект ще бъде средно- или високоефективен. При назначаването на нови кадри основно залагам на три условия:*

- ◆ *Да са особено заинтересувани от успеха на компанията и да създават впечатлението, че така ще бъде и след 20 години.*
- ◆ *Да имат огромна дисциплина – самата аз я спазвам ежедневно и съм убедена, че е задължителна.*
- ◆ *Да запалят и други хора – с излъчване, ангажираност и благонадежност.“\**

## 1.1. Конкуренцията не спи

През последните години квалификационната офанзива повиши женските шансове, но изостри и мъжката конкуренция. Това промени ситуацията на трудовия пазар – за една и съща позиция мъжете вече се състезават и с жени. За силния пол мотивираните и обзети от самочувствие дами, които преследват кариера, представляват още една потенциална заплаха. Те не бива да вярват в чудеса и да очакват мъжете сами да им отворят вратите към шефския кабинет.

**Жените трябва да станат конкурентоспособни**

Жените са длъжни да осъзнаят новата ситуация и да станат конкурентоспособни. Мъжете предпочи-

---

\* Този и всички останали практически съвети са предоставени на авторката по имейл.

там конкуренцията, а гамите – кооперирането. Бизнесът се нуждае и от двете. Затова вече съществува и изкуствената дума „коо-петентност“, съставена от „кооперация“ и „компетентност“. Де да беше толкова просто...

**Какво казват жените:**

**„Който търси конкуренцията, трябва да може да я издържи.“**

МАЙБРИТ ИЛНЕР, *Жени на власт*

При това не става дума за примитивно боричкане с лакти, зъби и нокти, а за спортно състезание. Служебната политика се определя от противоположности: йерархия и екипност, решение и подчинение, прозрачност и спазване на тайна, кооперация и конкуренция – както между двата пола, така и сред всеки от тях.

## **Сплашващи мъжки маневри**

Мъжете отдавна са забелязали този конкурентен натиск и с подозрение гледат на жени, които предпочитат да растат в кариерата, вместо да отглеждат деца. Има вече симптоми на нов конфликт между половете, чуват се и гласове, че жените лишават колегите си от възможността да напреднат. Затова не е чудно, че в борбата за пазари и власт някогашните симпатични младежи демонстрират собственическо поведение.

**Какво казват мъжете:**

**„Естествено мъжът осъзнава заплашителната конкуренция. Германия не е развиваща се страна и днешните мъже се борят за добра**

**работа. Така че мнозина не са въодушевени от насърчаването на жените и не желаят да отстъпят мястото си доброволно.”**

МИХАЕЛ ДОМШ, професор по икономика и координатор на интернет сайта [www.genderdax.de](http://www.genderdax.de) 1)

В резултатите от анкетата, която проведох сред 164 мениджърки и мениджъри в многобройни водещи компании, долових мъжкия страх от допълнителната конкуренция. Можеше да се очаква, че за присъствието на жените на трудовия пазар и поспециално за ориентирането им към водещи позиции много повече се застъпват дамските ръководни кадри. Но и мъжете не смятат това за изцяло погрешно. Интересно е, че подобно мнение защитават предимно служители от по-ниските и средни управленски нива, съответно 35 и 71 %.

**Жените отгавна са сериозна конкуренция**

Разпространената догма – формулирана малко пресилено – че всъщност не може да има конкуренция между мъже и жени, защото последните не са считани за сериозни противници, очевидно се е родила в други времена. Високите постове са редки постижения, затова между мениджърите по принцип винаги съществува съперничество.

Години наред жените се оплакват от недостатъчно внимание. Днес обаче мъжете ги приемат сериозно, дори твърде сериозно. Това превръща нежния пол в равностоен техен партньор, все едно дали желан или не. В епохата на глобалната конкуренция и липса на управленски кадри икономически е наистина разумно да си осигуриш таланти и от двата пола. Но съперниците им няма да останат бездейни свидетели. Очаквайте сплашващи действия и силови изблици.



Сега ми позволете кратко научно отклонение, в случай че книгата попадне в ръцете на икономистите. Като тяхна колежка добре знам, че представата за огромно количество работа, която трябва да се разпредели сред населението, е дълбоко погрешна. Най-известната икономистка в Германия, швейцарката Беатрис Вегер ди Мауро – единствената жена – член на Експертния съвет от 2004 г., и колежата ѝ Аймо Брунети посочват в една статия за *Франкфуртер алгемайне цайтунг*, че в повечето страни – членки на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, през последните десетилетия делът на заетите жени е силно нараснал. Ако действително съществуваше фиксирано количество работа, нахлуващите на трудовия пазар дами би трябвало да изместят мъжете и безработицата рязко да се увеличи. Нищо подобно не се случва. Слава богу, това бреме ни е спестено. Чрез нарасналото предлагане броят на работните места се е покачил.

За съжаление, тази икономическа теория – както впрочем и други, които се приемат като валидни за големите общности и пазари – не могат да се прилагат едно към едно за малките единични пазари, като например тези за високи мениджърски постове. Допускането на изместваща конкуренция не може да се игнорира, доколкото в хода на постоянните тенденции към свиване и хоризонтални управленски структури броят на водещите позиции през последните години е спаднал значително. Ако приемем гледната точка на американския бизнесгуру Гари Хамел, който през 90-те години се прочува с идеята за „ключовата компетентност“, занаят пред бъдещите компании трябва да имат по-малко мениджъри от днешните. (Гари Хамел в интервю за *Manager magazine* 5/2008).

## Край на страха от конкуренцията

Съперничеството господства не само по висшите етажи, където конкуренцията е по-жестока. То се намества дори в най-малките проектантски групи, при това още преди началото на работата. Карьеристите са склонни да изтикват в непрестижните проекти по-слабите сътрудници – все едно мъже или жени, като изкусно им ги представят за важни и смислени. За тях откритата битка е нещо нормално. Ако жените смятат, че могат да я избегнат или че е излишна, просто ще се провалят – поне в компаниите, където все още господстват класическите структури.

### *Какво казват мъжете:*

**„Много жени се провалят не поради несправяне с работата или неефективност, а заради високо заложената от самите тях летва на лоялността.“**

ЙЕНС ВАЙДНЕР, *Стратегията „Люти чушки“*

В компанията кипи живот. А конкуренцията за постове и службици не винаги е честна. В мениджмънта се изискват здрави доспехи и съперничеството прераства в силови сблъсъци. За много жени участие в подобна борба е противно. Образно казано – преди да стъпите на служебния ринг, нахлузете ръкавиците.

Служебните общности не са жилищни кооперации, а пазарни площади, на които сме потенциални клиенти и вниманието ни трябва да бъде привлечено, защото иначе ще купим стоката от друго място. Днешните маркетингови експерти водят битка с уеднаквяването на качеството и съдържанието на много продукти. За целта създават специални рек-

ламни стратегии и особени обслужващи дейности, с които да отличат продукта от всички останали. Старата икономическа поговорка гласи: „Конкуренцията съживява търговията.“ И наистина съществуват многобройни примери, при които пазарите и компаниите работят много по-добре в здравословна конкурентна среда.

#### **ПРАКТИЧЕН СЪВЕТ:**

#### **Какво носи успех на жените?**

**ПЕТРА БЕХЕР**, началник отдел на „Маркетинг и комуникация структурирани продукти „УБС Дойчланд АГ“:

*„Фундаменталните професионални познания, свързани с личното интегриране, би трябвало да бъдат предпоставка за всеки ръководител и според мен полагат основите на продължителната кариера. На моите събеседнички бих препоръчала няколко неща – по-добра комуникативност и повече готовност за риск.*

*„По-добра комуникативност“ не означава по-често бърбене на кафе. Тя трябва да бъде разумна, ефективна и засягаща различни области на служебната информация за непрекъснато повишаване на квалификацията и изграждане на собствена мрежа или система в рамките на компанията. Освен това вие трябва – при това без всякаква арогантност – да преодолеете страха, примирението и евентуално предварително усвоеното предпазване от рискове. Имате солидно образование, спазвате ангажиментите си и сте добра в професията. Застанете зад тези качества и се съревновавайте на едно ниво с колегите мъже. Те вече отдавна го очакват.“*