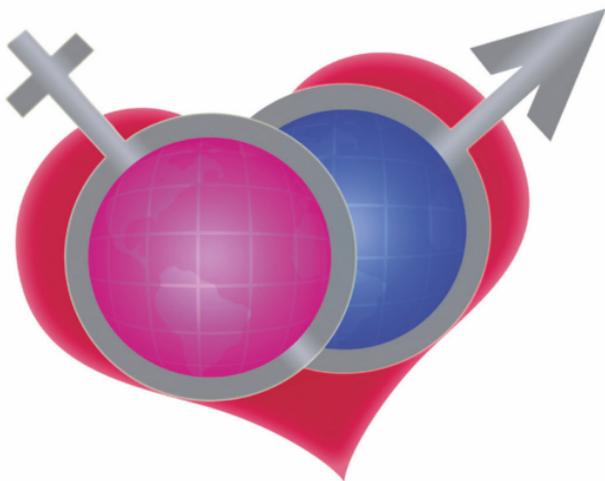


Бестселлеры Джона Грэя

ДЖОН ГРЭЙ

Мужчины с МАРСА Женщины с ВЕНЕРЫ...



СОДРУЖЕСТВО  
или четвертая мировая?

Джон Грэй  
Барбара Эннис  
**Мужчины с Марса, женщины  
с Венеры... Содружество  
или четвертая мировая?**  
Серия «Бестселлеры Джона Грэя»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=33176945](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=33176945)*

*Мужчины с Марса, женщины с Венеры... работают вместе!: АСТ;*

*Москва; 2018*

*ISBN 978-5-17-108053-2*

### **Аннотация**

Продолжение знаменитого бестселлера Джона Грэя «Мужчины с Марса, женщины с Венеры». Теперь Марс и Венера будут учиться работать вместе в команде, преодолевать трудности в общении, добиваться неизменно превосходных результатов в работе и максимальной гармонии в семейной жизни. Авторы открывают читателю «слепые зоны» в отношениях между мужчинами и женщинами. Ведь зная их, вы поймете свои слабые стороны. А это, в свою очередь, позволит говорить с Марсом или Венерой так, чтобы они вас действительно поняли. По отзывам сотен тысяч читателей, именно эта книга помогла

сохранить семью, наладить отношения с коллегами и родителями, способствовала карьерному росту и благосостоянию. Концепция Джона Грэя в самом деле творит чудеса, заставляя нас взглянуть на самих себя с точки зрения противоположного пола, избавляя от надуманных обид и предрассудков, поисков виноватого. А такой взгляд позволяет добиваться гораздо больших успехов на работе, тратить значительно меньше нервов в семье. Таким образом, эта книга – верный способ наладить свою жизнь!

# Содержание

Вступление	6
Глава 1. Действительно ли мы одинаковые?	20
Конец ознакомительного фрагмента.	41

**Джон Грэй, Барбара Эннис**  
**Мужчины с Марса,**  
**женщины с Венеры...**  
**Содружество или**  
**четвертая мировая?**

© Barbara Annis and John Gray, 2013

© Павлова И., перевод на русский язык, 2013

© ООО «Издательство АСТ», 2018

\* \* \*

# Вступление

Доводилось ли вам когда-либо испытывать что-либо подобное или слышать от друзей или сотрудников:

«Я устала чувствовать себя никем, устала оттого, что к моему мнению здесь никто не прислушивается», «Быть отличным работником здесь не значит равным счетом ничего», «Мне приходится хорошо обдумывать все, что я говорю и делаю», «Я не могу и не хочу подстраиваться под других и вести себя так, как мне не свойственно».

А может быть, следующие истории напомнят вам случай с кем-нибудь из знакомых?

Получив диплом магистра делового администрирования, Сьюзен заняла хорошо оплачиваемую должность исходного уровня в крупной фирме. Она ценит сотрудничество. Ей отлично удается налаживать контакты и развивать связи. Чтобы убедиться в этом, достаточно увидеть ее обширную клиентскую базу. Людям нравится иметь с ней дело.

Сьюзен пытается, хоть и безуспешно, подстраиваться под мужчин в офисе. Она и представления не имела, что культура труда окажется такой соревновательной. В университете было иначе. Сьюзен уже понимает, что, независимо от ее вклада в дело, ей вряд ли представится шанс двигаться по карьерной лестнице. Она устала оттого, что ее в фирме недооценивают, игнорируют, и теперь подыскивает себе место в

другой компании, где ее будут ценить и создадут условия для роста.

Биллу нравится соревноваться. Для него работа – ежедневная спортивная игра с перерывом на ланч. Он хороший специалист по стратегическому планированию, прекрасно справляется со своими задачами. Лучше всего у Билла спорится дело, когда он работает один и сам решает все проблемы. Оценки его результатов говорят сами за себя. И в компании ценят его усилия и его достижения.

Но вот работать в команде и ждать принятия решений Биллу сложно. Руководство уже не приветствует его самостоятельных действий, «слишком поспешных и необдуманных», как теперь считается. На последнем собрании персонала Билл, похоже, сказал что-то не то одной из женщин-топ-менеджеров. Билл не помнит точно, что именно сказал, но чувствует, что его поняли неверно. Положение Билла явно пошатнулось – он чувствует это, но не знает, как исправить ситуацию.

На наших семинарах мы часто слышим сетования и истории, похожие на эти. Мы знакомы со Сьюзен и Биллом. Они реальные люди, и они не одиноки в своих проблемах. Миллионы других людей оказываются в тупике, сталкиваются со сложностями на работе и увольняются. Не потому, что не справляются со своими обязанностями, а потому что не понимают и не знают, как можно эффективно работать с представителями противоположного пола.

Мы все хотим работать друг с другом слаженно и успешно, но у нас не всегда это получается. Мы не понимаем, почему женщины или мужчины – наши коллеги – общаются, подходят к проблемам, принимают решения и справляются со своим стрессом так, а не иначе. Женщины и мужчины нередко смотрят на одни и те же вещи абсолютно по-разному, думают по-разному и разговаривают так, будто не слышат друг друга.

Принято считать, что женщины и мужчины не отличаются друг от друга, имеют одинаковые желания и устремления и должны достигать своих целей одинаковыми путями. Именно из-за этого заблуждения мы переживаем сегодня культурный спад, а не реальный прорыв к гендерному равенству, которого так ждали.

В слепом утверждении гендерной идентичности мы загнали себя в угол. Пытаясь навязать женщинам поведенческие модели, присущие другому полу, осуждая мужчин за их «мужское» поведение, мы вращаемся в вечном движении по кругу непонимания и недопонимания. Мы ведем себя друг с другом неестественным для нас образом и еще менее естественно – с самими собой.

## **Мы теперь вместе**

Прозрения выводят нас на путь, ведущий к еще более значительным открытиям, а временами даже удивительным эф-

фектам синергии.

Как авторы, работающие в сходных сферах, мы были хорошо знакомы с работами друг друга. Мысли Джона Грэя, изложенные в его новаторской книге «Мужчины с Марса, женщины с Венеры», получили широкий резонанс во всем мире. В историях и примерах, в которых люди могут узнать себя, он раскрыл читателям, почему и как женщины и мужчины общаются, мыслят, чувствуют и реагируют на события и ситуации по-разному. Его откровения помогли тысячам людей наладить взаимоотношения и спасти свой брак. Барбара Эннис в своей книге о гендерном сознании и включенном лидерстве впервые обозначила преобразовательный сдвиг в культурных представлениях о гендерном единстве для личностного успеха. Ее книга «Слова одни, язык разный» помогла ориентированным на карьеру мужчинам и женщинам устранить барьеры для своего профессионального роста и личного счастья и выйти на новый уровень вербального общения и сотрудничества. Сообща мы поняли, что преследуем сходные интересы: помогаем мужчинам и женщинам, работающим совместно и объединенным стремлением к успеху, достичь большего взаимопонимания и успеха в своей рабочей жизни, и им же – как партнерам, объединенным стремлением к любви, – достичь лучшего взаимопонимания и доверия в личной жизни.

Что свело нас вместе и почему мы решили вместе продолжить разговор в этой книге? Ответ прост: эти два мира – две

наши жизни – уже не так обособлены, как прежде, когда мы впервые отправились в путь.

Присущее мужчинам и женщинам желание понимать других и быть понятыми другими на работе и дома стимулирует потребность найти гармонию в своей профессиональной и личной жизни. И эта потребность неуклонно растет. Мы ищем пути и способы организовывать нашу работу, наши отношения и обязанности так, чтобы чувствовать себя реализовавшимся и оцененным по достоинству. Однако часто мы невнимательны к потребностям и ожиданиям других, часто оказываемся неспособными выразить и удовлетворить свои собственные нужды.

## **Признание наших слабостей**

Когда мы ведем машину, наши боковые зеркала и зеркало заднего вида не всегда отражают то, что нам нужно видеть. Мы знаем, что есть проблема, и вертим головой, чтобы ничего не упустить. Мы не опровергаем тот факт, что у нас есть слабые места, и не отрицаем, что они существуют; мы миримся с их наличием и прилагаем все усилия, чтобы улучшить обзор. Мы делаем это, чтобы не подвергать опасности других, беспокоясь о тех, кто едет рядом с нами, и заботясь о себе и своей безопасности.

Опасения при вождении можно уподобить помехам, которые препятствуют мужчинам и женщинам видеть друг дру-

га в ясном выгодном свете и которые мы называем слепыми зонами гендера. Это те неверные предположения, допускаемые мужчинами и женщинами, те наши стереотипы, что ведут к непониманию и продолжают его подпитывать.

Мужчины и женщины на самом деле хотят ясно видеть друг друга, но не умеют достаточно хорошо «считывать» представителей противоположной гендерной группы. Они не умеют общаться убедительно. Они не знают, как правильно слушать и что́ стоит слышать. Они стараются работать вместе как можно лучше, обрести большее счастье в своей личной жизни, но они так часто не оправдывают ожиданий других и сами обманываются в своих ожиданиях.

Цель нашей книги – вскрыть и высветить наши слабые стороны. Пришло время произвести культурный сдвиг в нашем мышлении. Что нам требуется сейчас, и более чем когда-либо, это новый уровень осознанного восприятия друг друга и внимания друг к другу – та глубина понимания, которую мы называем гендерным сознанием.

## **Развиваем гендерное сознание**

Что мы понимаем под гендерным сознанием? Это осознание различной сущностной природы мужчин и женщин (помимо различий физических и культурных).

Это понимание наших различий и признание ценности этих различий для каждой из противоположных групп. Это

отрицание пресловутого постулата о том, что мы все одинаковые, и терпимость к нашим различиям в моменты их проявления. И речь не идет об изменении нашего поведения или усвоении новых поведенческих моделей, противоестественных для нас.

Гендерное сознание признает, что гендер – функция, заданная природой и воспитанием, изначально заложенная природой и затем сформированная обществом и культурой. Только поняв природу наших различий, мы сможем проникнуть в самую суть того, как воспитывать, развивать и дополнять наши различия, вместо того чтобы отрицать и подавлять нашу собственную уникальность и уникальность представителей другого пола.

Главная претензия женщин на работе: они не чувствуют, что их ценят, что с ними считаются, потому что мужчины часто неверно воспринимают их намерения, ошибочно интерпретируют их поступки и не признают их достоинства. Это не значит, что мужчины не хотят понимать; просто они не знают, как правильно «читать» мысли и поступки женщин. То же можно сказать и о женщинах: они часто неверно истолковывают намерения и действия мужчин, потому что не понимают, что побуждает мужчин думать и действовать именно так, а не иначе.

Мы не знаем, как правильно вести себя и лучше взаимодействовать с женщинами и мужчинами на работе – в кабинетах, конференц-залах, в своих же командах, за обедом или

в офисных кулуарах. Наша главная проблема на работе связана не с нашей способностью выполнять свою работу, а с нашей неспособностью взаимодействовать с представителями другой гендерной группы естественным, свойственным нам образом.

Гендерное сознание позволяет женщинам и мужчинам постичь образ мыслей и действий друг друга. Оно выявляет и высвечивает наши слабые места. Оно поднимает нас на новый уровень вербального общения. И побуждает нас включаться во взаимодействие друг с другом более уверенно, более охотно, не ожидая, что другие будут думать и поступать так же, как мы, а выявляя и ценя наши различия в качестве полезных дополнений.

В книге «Мужчины с Марса, женщины с Венеры...» впервые публикуются результаты анализа более ста тысяч данных, полученных в ходе масштабного диагностического опроса мужчин и женщин, вскрывающего их истинные отношения на работе. Эта прогностическая матрица анализирует открытые, спонтанные ответы женщин и мужчин с целью выявить, как и почему представители каждой гендерной группы ценят и отдают предпочтение определенным видам инсайта (интуитивного понимания). Результат анализа – не имеющая аналогов база гендерных знаний, на сегодняшний день несравнимая ни с одним другим трудом, связанным с исследованием и обзором гендерных вопросов.

В первой части книги мы описываем восемь слепых зон

гендера: основные ложные допущения и ошибочные мнения мужчин и женщин друг о друге, а во многих случаях и о себе. В этих главах мы определяем каждое слабое место, используя данные нашего собственного исследования и самых последних гендерных обзоров различных научно-исследовательских групп, консалтинговых компаний и ведущих университетов. Наши семинары и индивидуальный коучинг позволили накопить богатый арсенал историй из жизни современных мужчин и женщин, угодивших на работе в сектор слепой зоны. Такие достоверные свидетельства, как рассказы Сьюзен и Билла, приведенные выше, наглядно иллюстрируют те жизненные ситуации, в которых может оказаться каждый из нас.

На протяжении всей книги мы вовлекаем читателей в дискуссии о том, являются ли гендерные различия биологическими или социальными. Открытия неврологов, биологов и психологов подтверждают, без сомнения, что многие различия напрямую связаны с особенностями строения мозга мужчин и женщин и определяют те способы, которыми представители каждой гендерной группы обрабатывают информацию, объясняют ситуации, осуществляют коммуникацию, принимают решения, справляются с напряжением и стрессом и входят в контакт с окружающим миром.

Читая о восьми слепых зонах гендера, вы найдете ответы на ключевые вопросы, которые мы выносим в заголовки глав, вопросы, которые выявляют как слабые места, так

и их гендерные источники. Нужно ли мужчинам меняться? Слушают ли мужчины женщин, ценят ли их? Правда ли, что мужчины нечувствительные? И действительно ли женщины страдают от социальной индифферентности, чрезмерно эмоциональны и задают слишком много вопросов?

Современных женщин их положение на работе устраивает меньше, чем мужчин. И в зале заседаний совета директоров, и в конференц-зале, и в колл-центре женщины чувствуют, что их ценят иначе, чем мужчин, а их идеи не принимают в расчет. Они страдают от ощущения отверженности в системе взаимоотношений, сложившейся в организации, а подчас и отсутствия реальных возможностей для карьерного роста. Мужчины же чувствуют себя вполне комфортно в условиях современной корпоративной культуры. Но и у тех и у других есть своя ахиллесова пята. Мужчины не сознают, как их поведение в выстроенной преимущественно мужчинами структуре влияет на женщин. Женщины же полагают, что мужчины намеренно ведут себя так, а не иначе.

То, за что нам хотелось бы, чтобы нас ценили, нередко отражается в том, как мы сами выражаем свою оценку других. Иными словами, мы склонны давать то, что надеялись бы получить. По этой причине очень важно понять, когда именно мужчины чувствуют, что их ценят. Тогда мы поймем, почему они так часто показывают женщинам, что ценят их, *неверным* путем. Слабое место мужчин в допущении того, что женщины хотят, чтобы их ценили за те же вещи, за

что хотят быть ценимыми мужчины. Это допущение, как мы покажем, глубоко ошибочно.

На наших семинарах нередко случаются моменты прозрения. Многие мужчины зачастую с удивлением узнают о том, что женщины чуть ли не ежедневно сталкиваются на работе с трудностями и препятствиями – барьерами на их пути к профессиональному и личному успеху.

И чаще всего в числе первых проблем женщины называют исключенность. Мужчины на работе часто боятся задеть женщин за живое. В пятой главе мы приводим примеры ситуаций, в которых, по признаниям самих мужчин, они чувствуют себя стесненно, неловко и вынуждены «осторожничать», чтобы не обидеть женщин или не спровоцировать у них нежелательной реакции, а также описываем удивленную реакцию женщин на эти признания.

Мы так долго квалифицировали женщин, как «задающих слишком много вопросов», что сегодня мужчины, судя по всему, больше нацелены на сдерживание, «обуздание» этой женской склонности, чем на признание ее довольно весомых плюсов.

Что никогда нас не удивляло, так это сходство проблем и трудностей, с которыми сталкиваются женщины, работая с мужчинами. В любой стране женщины могут сказать, что одна из главных претензий к мужчине сводится к тому, что мужчины не слушают их. Мужчины, услышав это, обычно удивляются, прибавляя стандартное: «Конечно же, мы слу-

шаем!» В этой книге мы расскажем вам о разных моделях слушания, а также о том, какие способы коммуникации лучше всего помогают собеседникам быть услышанными.

Да, конечно, женщины эмоциональны и склонны выражать свою радость, волнение, разочарование гораздо чаще мужчин. Но значит ли это, что они чрезмерно эмоциональны? Касаясь вопроса чувствительности/нечуткости, мы описываем различия в наблюдательности мужчин и женщин, в их отношении к деталям, в их реакции на окружающих людей и обстановку. И пытаемся определить, в чем же на самом деле кроется проблема – в забывчивости или индифферентности?

Во второй части книги («Развиваем гендерное сознание») мы приводим примеры того, как женщины и мужчины находят пути и способы работать вместе более эффективно и в результате получают личную удовлетворенность и ощущение самореализации на профессиональном поприще.

Читая эту книгу, мужчины откроют для себя, как заслужить доверие у женщин, а женщины узнают, как можно укрепить доверительное отношение мужчин. Представители каждой гендерной группы научатся сочетать свои различные ценности и дополнять достоинства и сильные стороны друг друга, сохраняя при этом личную аутентичность. Женщины и мужчины узнают, как достичь большей гармонии в рабочей и личной жизни и научатся снимать свое напряжение и стресс и на работе, и дома.

Эта книга не изобилует цифрами и не претендует на роль «руководства на все случаи жизни», создающего у читателя иллюзию полной гендерной грамотности. Книга призвана помочь лучше понимать друг друга, развить свое самознание, расширить свои представления и коммуникативные способности, углубить свое понимание того, как и почему мужчины и женщины мыслят и поступают так, а не иначе, и стать более внимательными друг к другу.

Книга «Мужчины с Марса, женщины с Венеры...» поможет вам постичь мышление представителей другого пола и откроет пути к устранению непонимания и недопонимания между вами. Вы научитесь ставить себя на место других, правильно слушать и передавать свои послания более эффективно.

Научившись лучше понимать друг друга, люди начнут больше ценить друг друга и осознают, что наши гендерные различия могут чудесным образом дополнять нас. Путь прозрений, по которому вас проведет эта книга, научит вас многому: перестать искать виновного, смотреть друг на друга непредвзятым взглядом, ценить друг друга, желать работать вместе и добиваться большего успеха и удовлетворения и на работе, и в личной жизни.

Женщины и мужчины на наших семинарах часто спрашивают нас, как гендерная безграмотность, нередко омрачающая отношения на работе, отражается на личной жизни. Они не только надеются научиться проявлять большую гендер-

ную чувствительность на работе, но и хотят понять, как слепые зоны гендера влияют на взаимоотношения вне работы. На протяжении всей книги мы предлагаем читателям краткие экскурсы в личную жизнь разных людей и на их примерах показываем, как гендерное неведение влияет на жизнь супружеских пар, родителей и детей, а также молодых людей, между которыми только завязываются близкие отношения.

Отправившись с нами в путь, вы наверняка захотите стать просвещенным в гендерных проблемах человеком. Вы будете задаваться вопросом: «А обладаю ли я гендерно чутким сознанием?» и будете всегда искать случай заглянуть в себя глубже, чтобы найти способы сообразовать свою потребность к личностному самовыражению с личными интересами других людей.

Так давайте отправимся в этот путь!

# Глава 1. Действительно ли мы одинаковые?

Лоренцо, менеджер инвестиционного банка, уже более двадцати лет возглавляет высокодоходный филиал в Далласе (Техас). Под его началом с удовольствием трудится большая и дружная команда преданных сотрудников. Вот только Джуди, одна из двух женщин в команде, часто испытывает неловкость от непристойных шуток, которые Лоренцо отпускает на общих собраниях, как, впрочем, и от его комплиментов по поводу ее нарядов. Джуди считает Лоренцо хорошим начальником. Но она не понимает, как ей себя вести в таких ситуациях. Она не знает, что именно нужно сказать в ответ, и не может предугадать, как отреагирует Лоренцо на ее попытку парировать. «Как бы это не отразилось на моей карьере», – опасается она.

Джуди обращается по электронной почте в отдел по работе с персоналом с просьбой подсказать, как ей быть. Кадровик делает свое дело: пишет на Лоренцо докладную и связывается с юридическим отделом. Затем представители обоих отделов встречаются с Джуди и, стремясь как-то решить проблему, переводят ее в другой филиал. (Такого исхода не ожидали ни Джуди, ни, тем более, Лоренцо, считавший Джуди одной из лучших своих сотрудниц.)

Вместо прежних пятнадцати минут Джуди теперь добирается до работы два часа. Четыре часа в день на дорогу – вполне достаточно для того, чтобы поразмышлять над тем, что случилось и почему все так быстро разрешилось.

Чувствуя потребность высказаться, Джуди делится со своим другом юристом. Тот предлагает ей дать против Лоренцо свидетельские показания и предъявить о кампании иск. Джуди следует его совету, выигрывает дело, довольствуется энной суммой денег и увольняется.

Лоренцо все это задевает за живое. «Я не думал, что веду себя неправильно. Я не хотел ее обидеть». Компания поступает так, как может поступить: указывает Лоренцо на дверь. Шансы найти другую работу, с записью о сексуальном домогательстве в личном деле, у него теперь нулевые. На его карьере можно поставить жирный крест! Лоренцо консультируется со своим личным адвокатом: может ли он оспорить решение? И подает в суд на компанию за необоснованное обвинение в сексуальном домогательстве. Он выигрывает тяжбу и увольняется.

Лоренцо не сознавал, какой эффект производили его слова на Джуди. У него и в мыслях не было оскорблять ее или преследовать, «видя в ней сексуальный объект», как было заявлено в суде. «Я думал польстить ей, я хотел, чтобы ей было приятно!»

Джуди понимала, что Лоренцо никогда не думал изводить ее. Она хотела сохранить хорошие отношения, свою работу и

не обижать Лоренцо. Она лишь испытывала неловкость от его замечаний и не знала, как поговорить с ним об этом. Попытка Джуди получить поддержку от отдела по работе с персоналом привела в движение судебную машину. В результате компания понесла весомые издержки, Лоренцо потерял работу, а сама Джуди обрекла себя на мучение в дорожных пробках.

## **О чем нам беспокоиться?**

Учитывая издержки, многие компании имеют все основания опасаться судебных процессов о сексуальном домогательстве. Выигравшие дело истцы сегодня получают в среднем двести пятьдесят тысяч долларов. Кроме того, компания-ответчица обязана оплатить услуги юридических консультантов. Выплаты могут стоить компании десятки тысяч долларов, но вердикты, вынесенные судом компании-ответчику, иногда обходятся ей в миллионы!

В течение последних десяти лет Комиссия по соблюдению равноправия при трудоустройстве в США ежегодно получает в среднем до двенадцати тысяч жалоб на сексуальное преследование. Тренинги, основанные на принципах разнообразия персонала и предоставления всем сотрудникам равных возможностей, повсеместно проводятся с 1990-х годов, и, принимая во внимание эту повсеместную практику, можно было бы ожидать, что количество жалоб сократится. Каждый

год примерно половина обвинений отклоняется за необоснованностью, но те, что поддерживаются, обходятся работодателям примерно в пятьдесят миллионов ежегодно.

Наконец, имеются расходы на персонал. Компании проводят политику, нацеленную на предотвращение любого неэтичного или неправомерного поведения своих сотрудников. Например, они запрещают мужчинам начальникам общаться с женщинами подчиненными за закрытыми дверями. Зачастую и сами мужчины избегают поездок и даже обедов с коллегами женщинами. Они не хотят, чтобы *какие-либо* их действия истолковывались превратно. Печальная ирония заключается в том, что невозможность личных встреч или поездок с руководителем или другими коллегами мужчинами ограничивает шансы женщины продвинуться по службе.

## **Почему идея гендерного равенства терпит неудачу**

История Лоренцо и Джуди реальная, хотя место действия и имена героев были изменены, чтобы обезопасить невиновных. Она наглядно показывает, что сегодня на работе и мужчины и женщины не могут адекватно оценить намерения и ожидания друг друга. Конечно, случаи некорректного поведения имеют место, но обычно они не преднамеренные, проистекают из непонимания или недопонимания между мужчинами и женщинами, слабо представляющими себе, почему

представители противоположного пола думают или поступают так, а не иначе.

На наших семинарах, посвященных гендерному сознанию, и на основании скрупулезных опросов более ста тысяч мужчин и женщин о взаимоотношениях разнополых сотрудников, мы выяснили, что утверждения о том, будто мужчины не хотят понять женщин, несостоятельны. Напротив, мужчины очень хотят понимать женщин, но только не умеют *считывать* их мысли и расшифровывать их поступки. То же можно сказать и о женщинах. Они зачастую неверно истолковывают намерения и поступки мужчин, но полагают, что понимают причины, побуждающие тех думать или поступать именно так.

## Гендерные факты

- 9 процентов мужчин полагают, что «понимают женщин».
- 68 процентов женщин полагают, что «понимают мужчин».

В действительности, мужчины и женщины часто чувствуют себя неуверенно в общении с противоположным полом; они не знают, как им держать себя и как реагировать друг на друга. Многие мужчины признают, что не понимают женщин. Поведение мужчин более предсказуемо, но из-за недопонимания или нежелания осмыслить люди уклоняются от

общения друг с другом, что мешает слаженности в работе. И мужчины и женщины часто не решаются высказывать свое мнение или вести себя естественным для них образом.

### **На наших семинарах женщины часто говорят:**

- «Мужчины склонны принимать быстрые решения.

А я предпочитаю более тщательно обсуждать проблемные вопросы».

- «Он даже не находит нужным оторваться от своего компьютера, когда я заговариваю с ним».

- «Я люблю задавать вопросы. Это вовсе не значит, что я не уверена в себе или некомпетентна».

### **Мужчины часто говорят:**

- «Мне гораздо лучше думается и работается, когда я один».

- «Женщины в нашей команде задают много вопросов, и это часто тормозит всю работу».

- «Я предпочитаю воздерживаться от критики женщин».

Наша главная проблема заключается в том, что мы слишком сильно стараемся «уравняться» друг с другом, что с годами стало означать «поступать одинаково». С тех пор как с начала 1970-х годов активизировалось движение за равенство, в нас усиленно взращивали убежденность, будто мужчины и женщины думают и поступают одинаково. Но по прошествии десятков лет стало очевидно, что это в корне не вер-

но. Мы не чувствуем, что нас оценивают или ценят исходя из того, кем мы являемся и что собой представляем на самом деле. Нам бывает трудно донести наши мысли до окружающих. Мы, как правило, имеем добрые намерения, но зачастую не находим понимания.

Мы подавляем свой подлинный характер, скрываем свое истинное лицо и стараемся вести себя так же, как все, вместо того чтобы поступать по-своему. Нас побуждают соперничать друг с другом, а не искать пути к взаимному дополнению друг друга, и в результате мы переживаем стресс на работе и в личной жизни и чувствуем себя несчастными.

Факт в том, что мужчины и женщины разные! Мы почти все делаем по-разному. Мы общаемся, решаем проблемы, устанавливаем приоритеты, разрешаем конфликты, управляем своими эмоциями и справляемся со стрессом по-разному.

Весьма показательны на наших семинарах занятия, когда женщины и мужчины разделяются на отдельные группы и говорят о своих основных проблемах на работе с лицами противоположного пола. Участники редко высказываются, находясь вместе. Но стоит их разделить, и они очень быстро начинают откровенничать. Интересно, что в разных странах мужчины и женщины, работающие в одном коллективе, сталкиваются практически с одинаковыми проблемами. Мужчинам и женщинам всего мира присуще сходное восприятие ситуаций и сходные модели поведения, независимо от их воспи-

тания, образования и культуры.

Идея гендерного равенства не работает нигде, даже в прогрессивной в этом вопросе Скандинавии – регионе наиболее передовых, отстаивающих гендерное равенство стран мира. Норвегия, к примеру, одной из первых приняла закон, по-нуждающий компании включать женщин в советы директоров. С 1980-х годов эти страны шли по пути предоставления все больших прав женщинам, включая право выбирать более гибкий рабочий график, чего нет во многих развитых странах. И тем не менее процентная доля женщин в верхних эшелонах управления в скандинавских странах сегодня ниже средних мировых показателей.

Легко провозгласить «Мы равны!» и на разные лады муссировать тезис о нашей одинаковости. Но, когда туман рассеивается, оказывается, что мужчины и женщины больше, чем раньше, понимать друг друга не стали.

## **Мы не одинаковые**

С 1990-х годов исследователи в области неврологии достигли больших успехов в выявлении гендерных различий в строении человеческого мозга, химических процессах и функциях. Исследования мозга более чем миллиона человек в более чем 30 странах убедительно показали, как физиологические различия мозга мужчины и мозга женщины влияют на речь, память, эмоциональное состояние, зрение, слух

и ориентацию в пространстве.

Хотя мы биологически устроены по-разному, это не означает, что один пол превосходит другой или, наоборот, неполноценен по сравнению с другим. Но, несмотря на обилие научных свидетельств, многие люди сохраняют твердую убежденность в том, что мужчины и женщины одинаковы (за исключением внешнего облика и репродуктивных функций). Они утверждают, что гендерные различия в восприятии и поведении суть результат социализации в обществах, характеризующихся доминирующей ролью мужчин, и что именно подавляющее мужское доминирование в предшествующих поколениях низвело женщин в подчиненное положение, закрепив за ними определенную роль – заботу о потомстве и близких, то есть сохранение популяции. Иными словами, иметь отличное от мужчины биологическое строение может означать только одно: быть более слабым или неполноценным. В таком ракурсе наука используется для того, чтобы оправдать закрепление за женщинами менее ценных ролей.

Мы согласны с тем, что в мире существовали и до сих пор существуют различные формы притеснения – от мягких до крайне жестоких. Судите сами: за последние пятьдесят лет девушек было убито (особенно в Китае, Индии и Пакистане) больше, чем погибло мужчин за все войны XX века. И убиты они были только потому, что были девушками. Мы считаем, что недооценка и принижение женщины в этом мире сохраняется в силу несформированного гендерного сознания.

Гендерное сознание – это активное сознание, воспринимающее гендерные различия как достоинства, как сильные, а не слабые стороны. Это понимание того, что в жизни человека важную роль играют и его природа, и его воспитание. До какой степени наши различия определяются нашей биологией или происхождением, воспитанием и культурой – это вопрос, ответить на который не так-то легко, потому что не существует универсальной формулы, которую можно было бы применить ко всем и каждому одинаково. Баланс биологического и социального влияния уникален для каждого индивидуума и в каждой отдельно взятой ситуации.

Продолжать считать, что гендерные различия (все или преимущественно все) обуславливаются социальным влиянием, значит отрицать нашу природу. Нам прививалась убежденность в том, что мужчины и женщины одинаковы. Мы часто оказываемся в плену сверхожиданий, полагая, что лица противоположного пола будут думать и поступать под стать нам, и мы часто недооцениваем различия, когда они проявляются.

## **Сверхожидания сходства**

Из восьми слепых зон гендера, затронутых в этой книге, убежденность в «одинаковости» предстает, пожалуй, самым серьезным барьером для более верного восприятия нами друг друга. Это допущение лежит в основе большинства

ложных ожиданий, питаемых мужчинами и женщинами в отношении друг друга, и порождает едва ли не все непонимания и недопонимания между нами.

Несмотря на тот факт, что женщины сегодня составляют половину среднего управленческого звена практически во всех секторах, тот деловой мир, в который они ныне влились, был создан по большей части мужчинами и для мужчин. Мужчины в общем и целом чувствуют себя очень комфортно в этой среде и, как правило, не видят необходимости в переменах. Женщины же, напротив, часто испытывают дискомфорт оттого, что у них нет иного выбора, как только подстраиваться под стиль работы мужчин.

Мужчины вовсе не умышленно создали мир, не впускающий в себя женщин. Все дело в том, что многие поколения назад, когда формировалась корпоративная структура, большинство работников были мужчины. В результате мужчины разработали базовые правила вовлечения и участия персонала в работе организации. Со временем эти правила становились все более и более эффективными во всем – от управления персоналом до проведения собраний, определения приоритетов и принятия решений. Где и в каком обществе проводить досуг, на площадках для гольфа или в клубах джентльменов, также диктуется предпочтениями мужчин.

На наших семинарах мы часто просим мужчин обдумать и представить свои негласные правила и поведенческие установки, которым они следуют на работе и о которых они ни-

когда бы не задумались, если бы их не попросили. И вот что мужчины склонны отождествлять с кодексом своего поведения на работе, причем эти правила не зависят от географии – в Денвере ли, в Германии или в Дубае работают эти люди.

- «Усилия каждого члена команды, конечно, важны, но еще важнее конечные результаты».
- «Предложить мужчине помощь – значит, допустить, что он не способен справиться сам (некомпетентен). Если ему потребуется помощь, он попросит сам».
- «Если мужчина молчит на собрании, не ставьте его в затруднительное положение вопросом „А вы что думаете?“ Если ему есть, что сказать, он скажет это по собственной инициативе».
- «Не проявляйте эмоций. Эмоции показывают лишь слабые. Держитесь невозмутимо и уверенно».
- «Работа есть работа. Не стоит превращать ее в личное дело или принимать близко к сердцу».

Мужчины не желают совершенствовать свои установки. С чего бы им этого желать? Они чувствуют себя естественно в этой среде с целым арсеналом рычагов для их мотивации. И это вскрывает еще одно золотое правило мужчин: «Не трогай, что работает», «Не чини, что не сломано».

Женщинам трудно приспособиться к такому кодексу. Они чувствуют себя естественно в иной среде и руководствуются

иными мотивами.

- «Дорога так же важна, как и пункт назначения. Совершенствование процесса выполнения приближает к цели».
- «Предложить помощь женщине – значит, дать ей почувствовать свою включенность в процесс, и она отплатит сторицей».
- «Женщинам нравится, когда их спрашивают „А что вы думаете?“ Они расценивают этот вопрос, как призыв поделиться своими идеями».
- «Проявлять эмоции – вовсе не значит показывать слабость. Эмоции – источник силы и зачастую страсти».
- «Женщины склонны относиться к работе, как к своему личному делу, и часто задаются вопросом: „Что я могла бы сделать лучше?“»

Мужчины знают правила, они живут по ним каждый день, и они, естественно, ожидают, что и женщины будут играть по этим же правилам. Мужчины не умышленно держатся отчужденно или индифферентно. Они просто не знают того, чего не знают.

Слишком долгое время установку «мы все одинаковые» женщины пытались реализовать, принимая характерные для мужчин правила игры с целью влиться и получить возможность продвижения в мужской иерархии. Большинство тренингов, симпозиумов, семинаров и книг посвящались обу-

чению женщин мыслить и поступать «по-мужски» ради достижения успеха. Примеры такого обучения мужским поведенческим моделям приводятся в следующих главах. В одной из них описывается тренинг ассертивности, разработанный для женщин на руководящих должностях в Силиконовой долине в Калифорнии в начале 2000-х годов и на поверку развивший в них не уверенность в себе, а агрессивность.

## **«Я вижу здесь только одну модель лидерства!»**

Одна женщина, кандидат на должность исполнительного директора в одной из компаний, входящих в Топ-100 по версии журнала *Fortune*, посещает очень дорогой четырехдневный тренинг для руководителей, организованный престижным университетом на северо-востоке Соединенных Штатов. Этот курс предлагается представителям деловых кругов и руководящим административным работникам на протяжении тридцати лет и с годами претерпел лишь незначительные усовершенствования в контексте развития метода кейсов (ситуационного анализа) и теории лидерских черт.

Кандидатка на пост исполнительного директора и преподаватель беседуют за день до начала тренинга, и женщина говорит: «Я заметила, что мужчины и женщины из моего персонала утверждают свое лидерство по-разному. Будем ли мы изучать гендерные различия в лидерстве на предстоящих занятиях? Почти половину слушателей тренинга составля-

ют женщины. Я вижу здесь только одну модель лидерства. И здесь явно больше индивидуальных слушателей, чем командированных в группах».

Преподаватель отвечает: «Мы сосредоточимся на принципах и качествах, обеспечивающих прочное лидерство, – таких как дальновидность, целеустремленность, готовность взять на себя ответственность, способность вселять доверие, ориентированность на достижение цели. Эти принципы присущи и мужчинам и женщинам».

Женщина думает про себя: «Я целеустремленна, мне доверяют. И на достижении цели сосредоточена не только я. Я практикую разделенное лидерство. Эти четыре дня не о том».

И она права. Опрос, проведенный недавно компанией *McKinsey & Company's* среди девяти тысяч лидеров со всего мира, призванный оценить частотность использования девяти типов лидерского поведения, повышающих организационную эффективность, выявил, что женщины и мужчины демонстрируют различные, хотя и взаимодополняющие сильные лидерские качества.

Пять типов поведения, которые женщины практикуют чаще, чем мужчины: развитие и обучение персонала, управление ожиданиями и премирование, ролевое моделирование, стимулирование, принятие решений с участием персонала, – приобретают решающую роль в привлечении талантливых сотрудников и сохранении их в штате, равно как и в созда-

нии особой формы коллективного лидерства для достижения успеха на глобальном рынке.

Семьдесят процентов исполнительных директоров компаний, принявших участие в опросе *McKinsey & Company's*, признали, что главным управляющим в их фирмах не достает этих пяти специфических качеств. Здравый смысл подсказывает, что только каждая пятая из этих управляющих была женщиной.

## **Мы недооцениваем наши различия**

Когда мы на наших семинарах рассказываем о результатах научных исследований мозга и приводим примеры, как и почему биология нашего мозга играет большую роль в передаче наших мыслей и действий, и мужчины и женщины испытывают огромное облегчение. Это чувство облегчения приносит им осознание того, что с ними все в порядке!

Моменты прозрения удивительны, поскольку представители обоих полов осознают вместе – и впервые, что их различия являются не слабыми, а сильными сторонами; просто они недопонимаются, недооцениваются и часто критикуются. Многие стрессы на работе и в личной жизни, как и чувство нереализованности, проистекают именно из попытки нивелировать наши различия и поступать одинаково.

Большинство людей сегодня несчастливы на работе.

И насколько низкой в действительности является сегодня

трудова мораль, показываает опрос, проведенный Международным исследовательским центром Гэллага. 1,7 миллиона сотрудников из 101 компании в 63 разных странах мира был задан вопрос, чувствовали ли они, что у них есть возможность проявлять себя в лучшем свете каждый день на своей работе. Только 20 процентов опрошенных ответили, что они чувствовали возможность применения на деле своих лучших личных качеств и талантов.

## **«Я потратила 15 лет, поднимаясь по этой лестнице»**

София, новый старший вице-президент по глобальному многообразию одной из крупнейших в мире компаний по разработке программного обеспечения, и Приянка, вице-президент компании, целый месяц готовились к представлению на совете директоров своих планов по учету гендерных различий в организации. Они гордятся креативными идеями сотрудников своей кадровой службы и программами, способными позиционировать их компанию как лидера гендерной политики в индустрии программного обеспечения на последующие десять лет. Они в восторге от предстоящей возможности обсудить во всех деталях свои инициативы на совете директоров.

София и Приянка летят в Европу с западного побережья Соединенных Штатов, чтобы впервые встретиться с Уи-

льямом, боссом Софии, и выступить на совете директоров. Утром в день собрания босс Софии информирует ее о том, что представлять их планы на совете будет он сам. Уильям быстро проговаривает нюансы и важные моменты, которые женщины старательно включили в план.

Две женщины, сидя во втором ряду кресел – у стены, даже не за столом, – слушают, как совет директоров, состоящий целиком из мужчин, в пух и прах разносит их предложения, а затем подвергают критике и сроки, и затраты на план.

Возвращаясь домой, в самолете женщины делятся своими переживаниями и соображениями о том, что им следовало сделать по-другому, чтобы добиться иного исхода. София сознает, что все развалилось, ведь Уильям сказал, что представлять план будет он: «Он не верил в меня. Он решил, что я не сумею провести презентацию перед советом директоров, состоящим только из мужчин».

Если бы София сообразила, как выстроить свой разговор с Уильямом и дала бы ему отпор («Мы посвятили целый месяц, включая выходные, подготовке этой презентации, и если вы дадите нам выступить, мы сделаем это блестяще!»), она услышала бы от Уильяма другой ответ.

Как правило, мужчины воспринимают «нет» как «пока нет», для женщин «нет» означает «нет – и точка». Возможно, Уильям предполагал: если бы женщины действительно верили в себя, они бы настаивали на личном представлении программы. Это вариант одного из мужских правил, перечис-

ленных ранее. Поскольку женщины не возражали, у Уильяма создалось впечатление, что они не готовы или не достаточно уверены в себе, чтобы выступить на совете директоров.

Мужчины не знают, как их поступки будут восприняты женщинами, а женщины не знают, как их реакция будет истолкована мужчинами. Мужчина предполагает, что его слова будут восприняты женщиной так же, как были бы восприняты мужчиной.

Если бы на месте двух женщин были мужчины, Уильям, скорее всего, не настаивал бы на своем выступлении. Но если бы он стал это делать из соображений контроля, двое мужчин, зная, что хорошо справятся и сами, настояли бы на своем выступлении. Настойчивость Уильяма они не отнесли бы на свой счет, а восприняли как проявление соперничества.

Слабая позиция Уильяма повлияла на обеих женщин. В самолете София сказала Приянке, что намерена отказаться от новой должности и уйти из компании. «Я потратила 15 лет, поднимаясь по этой лестнице и жертвуя личной жизнью, а нас даже не пригласили сесть за стол. Я не чувствую, что что-либо значу здесь; меня здесь не ценят».

Без гендерного сознания мужчины и женщины никогда верно не поймут и не оценят истинную взаимодополняющую природу друг друга. И мужчинам и женщинам нужно научиться понимать, как и почему представители другого пола думают и поступают так, а не иначе. Только более глубокое проникновение в суть вопроса, выявление и устранение

слабых мест позволит мужчинам и женщинам уверенно работать вместе на принципах сотрудничества и партнерства и преуспевать. Модель прошлого – гендерное равенство, достигаемое одинаковой численностью и одинаковым поведением, – лишь сильнее отдаляет нас друг от друга. Сделать нас действительно равными способно лишь гендерное равенство, обеспеченное равными возможностями и готовностью признавать и ценить наши различия.

## **Равная численность**

С 1960-х годов предпринимались усилия, чтобы побудить как можно больше женщин поступать в высшие учебные заведения и получать дипломы бакалавров и магистров. Некоторые верили: чем больше женщин получают высшее образование, тем больше в обществе станет равенства. Женщины, окончившие высшие учебные заведения, будут откладывать замужество, устраиваться на работу и делать карьеру, занимая лидерские позиции и обеспечивая равновесие с мужчинами.

Что мы имеем сегодня?

С 1982 года большинство выпускников американских колледжей составляли женщины; на их долю приходилась и большая часть выданных дипломов бакалавров и магистров. Знаковым стал 2009 год, когда впервые число женщин, получивших докторские степени, превысило число мужчин, за-

цитивших докторскую. Начавшиеся в 1960-е годы в системе высшего образования США перемены в статусе женщин были достигнуты. Сегодня на обоих американских континентах, в Европе и Азии женщины посвящают получению образования больше лет, чем мужчины. В настоящее время во многих странах процентная доля женщин, обучающихся в колледжах и университетах, выше процентной доли мужчин.

С 1980-х годов женщины занимают более половины всех позиций менеджеров среднего звена в компаниях, входящих в Топ-500 по версии журнала *Fortune*. В то же время за этот 30-летний период процентная доля женщин, сумевших пробиться в верхние эшелоны управления, практически не изменилась, оставаясь по-прежнему низкой.

## **«Похоже, я доработаю в этой должности до пенсии!»**

Луиза проработала менеджером в производственном отделе своей технологической компании 15 лет, прежде чем ее назначили директором в отдел разработки продуктов программного обеспечения. В течение трех лет она наблюдала за тем, как ее коллеги-мужчины – в обход нее – делают быструю карьеру, а затем занимают должности в высшем руководстве компании.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.