



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление..... 7

### *Глава 1*

Действительно ли мы одинаковые? ..... 19

## ВОСЕМЬ СЛЕПЫХ ЗОН ГЕНДЕРА

### *Глава 2*

Хотят ли женщины, чтобы мужчины изменились? ... 47

### *Глава 3*

Ценят ли мужчины женщин? ..... 74

### *Глава 4*

Действительно ли женщин исключают? ..... 101

### *Глава 5*

Опасаются ли мужчины задеть женщин за живое? ... 123

### *Глава 6*

Действительно ли женщины задают  
слишком много вопросов? ..... 149

*Глава 7*

Умеют ли мужчины слушать? ..... 173

*Глава 8*

Действительно ли женщины слишком  
эмоциональны? ..... 194

*Глава 9*

Действительно ли мужчины нечуткие? ..... 215

РАЗВИВАЕМ ГЕНДЕРНОЕ СОЗНАНИЕ

*Глава 10*

Завоевать доверие женщин, добиться доверительного  
расположения мужчин ..... 241

*Глава 11*

Мост между нашими ценностями ..... 268

*Глава 12*

Достижение гармонии в работе и личной жизни .... 293

*Эпилог*

Разумные женщины и мужчины, работающие  
и побеждающие вместе ..... 312

## ВСТУПЛЕНИЕ

**Д**оводилось 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 ровным 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 удастся 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 универ-

ситете 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 — обща-

ются, 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 эффектам 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 вклю-

ченном лидерстве впервые обозначила преобразовательный сдвиг в культурных представлениях о гендерном единстве для личного 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 друга 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 что 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 осознают, 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