

СКИДКА, КОТОРУЮ НИКТО НЕ ПРОСИЛ

ПАВЕЛ ЖДАНОВ

ПОЧЕМУ УМНЫЕ ЖЕНЩИНЫ В БИЗНЕСЕ
ЗАРАБАТЫВАЮТ МЕНЬШЕ, ЧЕМ МОГУТ —
И ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ



Павел Жданов

**Скидка, которую никто не просил.
Почему умные женщины в бизнесе
зарабатывают меньше, чем
могут — и что с этим делать**

«Издательские решения»

Жданов П. В.

Скидка, которую никто не просил. Почему умные женщины в бизнесе зарабатывают меньше, чем могут — и что с этим делать / П. В. Жданов — «Издательские решения»,

Ты называешь цену — и тут же снижаешь её. Молчишь там, где надо держать паузу. Делаешь работу бесплатно, потому что «неловко». Это не слабость. Это нейронная программа, записанная в детстве и работающая быстрее любого сознательного решения. Именно поэтому курсы по переговорам не помогают: они работают не там, где живёт проблема. Гипнотерапевт Павел Жданов объясняет, откуда берётся этот механизм — и что с ним делать.

© Жданов П. В.

© Издательские решения

Содержание

Павел Жданов	6
Глава 1	7
Светлана	9
Имплицитная память	10
Глава 2	11
Промежуток	12
Соматические маркеры — открытие Дамасио	13
Елена	14
Эксперимент Либета	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Скидка, которую никто не просил Почему умные женщины в бизнесе зарабатывают меньше, чем могут — и что с этим делать

Павел Викторович Жданов

© Павел Викторович Жданов, 2026

ISBN 978-5-0070-7599-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Павел Жданов

*Почему умные женщины в бизнесе зарабатывают меньше,
чем могут — и что с этим делать*

Глава 1

Ты умнее их всех.

Тогда почему они богаче?

Есть одна сцена, которую ты, скорее всего, помнишь.

Ты стоишь после переговоров, встречи, звонка — неважно. Только что ты сделала всю работу. Объяснила, выстроила, решила, довела. Всё прошло хорошо. И в какой-то момент понимаешь: тот, кто сидел напротив тебя — менее компетентный, менее подготовленный, часто менее опытный — уходит с условиями лучше твоих.

Не потому что лучше работает — потому что иначе просит.

Ты стоишь и думаешь что-то вроде: «Ну и ладно. Главное — результат». Или: «Я не из-за денег». Или, если совсем честно: «Наверное, я сама виновата — надо было жёстче».

И ты права в последнем. Только не так, как думаешь.

Есть одна цифра, которая меня до сих пор не отпускает.

Масштабное исследование переговоров о зарплате и условиях контракта, результаты которого опубликованы в Harvard Business Review, охватило 2500 менеджеров и предпринимателей. Результат: женщины с одинаковым уровнем компетентности запрашивали в среднем на 18% меньше, чем мужчины того же уровня — ещё до начала переговоров.

Восемнадцать процентов. Это не результат переговоров. Это то, что она сама решила за другого — что он согласится дать.

Когда исследователи попросили тех же женщин объяснить свои цифры, большинство назвало примерно одно и то же: «не хотела показаться жадной», «боялась испортить отношения», «казалось, что я ещё не заслужила».

Ни одна не сказала: «Я думаю, я стою меньше».

Они знали, что стоят больше. Назвали меньше.

Вот в этом зазоре — между тем, что ты знаешь, и тем, что ты называешь — и живёт вся эта книга.

Нейронная программа, а не слабость характера

«Синдром хорошей девочки» — это не черта характера. Не то, с чем ты родилась. И не «воспитание» в том смысле, который предполагает, что ты просто можешь решить вести себя иначе.

Это нейронная программа.

Она сформировалась в период, когда твой мозг был максимально пластичным — приблизительно до 7—10 лет. Тогда мозг ребёнка буквально записывает правила выживания: что делать, чтобы тебя любили; что делать, чтобы не отвергли; как себя вести, чтобы было безопасно.

Если в твоей семье одобрение получали тихие, удобные, некапризные девочки — мозг записал: «Быть удобной = безопасно». Если девочек, которые громко требовали, называли «наглыми», «невоспитанными» — мозг записал: «Требовать = опасно».

«Реакции страха, сформированные в условиях угрозы отвержения, становятся автоматическими. Они запускаются быстрее сознательного решения.»

— Роберт Сапольски, «Почему зебры не получают язвы»

Это значит: когда ты называешь цену ниже той, которую думала назвать — это не слабость характера. Это твоя лимбическая система делает то, чему её научили.

Всё происходит за 0,3 секунды. До того, как ты успела подумать.

Светлана

Её зовут Светлана (собирательный образ, созданный на основе реальных паттернов).

Ей тридцать шесть лет. Владелица агентства digital-маркетинга — десять человек в команде. Агентство работает шесть лет. Когда я спросил, сколько она зарабатывает лично — она назвала цифру. Когда спросил, сколько зарабатывает её знакомый, который основал похожее агентство два года назад — она назвала цифру втрое больше.

— Почему?

— Он наглее, — сказала она. Сразу. Без паузы.

— А ты хотела бы так же?

Пауза. Длинная.

— Я не умею так. Мне — неловко.

Неловко. Слово, за которым прячется очень много.

Светлана умна. За шесть лет не потеряла ни одного ключевого клиента. Её команда — одна из лучших на рынке. Она это знает.

И всё равно — неловко.

Потому что глубоко внутри живёт маленькая девочка, которую научили: хорошие девочки не требуют слишком много.

Светлана вырастила бизнес. Маленькая девочка осталась.

Имплицитная память

В нейробиологии есть понятие «имплицитная память» (от латинского *implicitus* — скрытый, невысказанный). В отличие от эксплицитной памяти — которую ты осознаёшь, которую можно рассказать — имплицитная живёт под порогом сознания. Это память тела, память автоматических реакций.

Джозеф ЛеДу, нейробиолог Нью-Йоркского университета, посвятил десятилетия изучению того, как мозг хранит эмоциональные воспоминания. Его открытие: миндалина — структура мозга, отвечающая за реакции страха, — может удерживать эмоциональные реакции, которые остаются активными даже тогда, когда сознательная память о событии давно стёрлась.

Ты можешь не помнить момент, когда тебя называли «наглой» за то, что попросила слишком много. Можешь не помнить, как мама расстраивалась, когда ты «требовала внимания».

Но твоя миндалина — помнит.

Твой мозг не различает «тогда» и «сейчас». Он сравнивает паттерны. Если паттерн совпадает — включает защиту.

Это не про тебя?

Возможно, ты сейчас думаешь: «Я вполне уверена в себе. Умею говорить нет. Это просто не про меня».

Хорошо. Тогда ответь честно.

Ты когда-нибудь называла цену — и тут же начинала оправдываться? «Ну, это немного дороже, чем в среднем по рынку, но...»

Ты когда-нибудь соглашалась на условия, которые тебя не устраивали — потому что клиент расстроился, и тебе стало неловко?

Ты когда-нибудь откладывала поднятие цен, потому что «сейчас не лучший момент» — и этот момент не наступал несколько лет?

Ты когда-нибудь делала работу сверх договора бесплатно — «потому что жалко», «потому что не хочу конфликта»?

Если хотя бы на один вопрос — да: добро пожаловать. Ты здесь.

Из доклада McKinsey & LeanIn.Org «Women in the Workplace» (2021):

Женщины-руководители в два раза чаще мужчин подвергают сомнению собственную компетентность — при равном уровне результатов.

Они не хуже работают. Они хуже оценивают то, что сделали.

Ты не проигрываешь снаружи. Ты проигрываешь в разговоре с собой — до того, как выходишь на переговоры.

Глава 2

Секунда перед тем, как ты говоришь не то

Есть момент, который ты знаешь.

Ты готовилась. Знала цифру. Репетировала — может, вслух, может, в голове по дороге на встречу. Ты даже была уверена.

И потом — что-то случилось. Не снаружи. Внутри. За долю секунды до того, как ты открыла рот — что-то сдвинулось. И ты сказала другую цифру. Меньше.

И потом, уже после, думала: почему? Я же знала. Я же была готова.

Промежуток

Назовём его «промежутком».

Промежуток — это то, что происходит между моментом, когда ты знаешь правильный ответ, и моментом, когда говоришь другой. Он длится меньше секунды. Ты его не замечаешь. Но именно в нём принимается решение, которое определяет условия следующих месяцев работы.

Большинство обучения переговорам учит другим словам, другой тактике, другим формулировкам. Никто не работает с промежутком.

Соматические маркеры — открытие Дамасио

В 1996 году Антонио Дамасио, нейробиолог Университета Южной Калифорнии, опубликовал книгу «Ошибка Декарта».

Он изучал пациентов с повреждениями вентромедиальной префронтальной коры — участка, который связывает рациональное мышление с эмоциональными сигналами тела. Эти люди сохраняли полный интеллект. Но не могли принимать решения. Простые бытовые выборы превращались в бесконечный анализ без результата.

Почему? Потому что у них не было «соматических маркеров» — телесных сигналов, которые в норме мгновенно помечают один вариант как «правильный», не дожидаясь завершения сознательного анализа.

Разум — не единственный участник принятия решений.

Без сигнала из тела он буксует бесконечно.

— Антонио Дамасио

Теперь вернись в промежуток. Ты сидишь напротив клиента. Собираешься назвать цену. И за долю секунды — тело посылает сигнал. Соматический маркер. «Эта цифра — опасно». Не потому что она несправедлива. Потому что много лет назад похожий запрос — «я хочу больше» — получил реакцию, которую тело запомнило как угрозу.

Тело говорит: стоп. И ты слушаешься. Не потому что решила. Потому что тело решило раньше.

Елена

Её зовут Елена. Финансовый консультант, тридцать восемь лет, семь лет практики (собираемый образ). Хороший специалист — клиенты остаются годами.

Её ставка не менялась два года.

— Я понимаю, что надо поднять, — говорит она. — Даже знаю, на сколько. Всё посчитала. Разумная цифра. Но каждый раз, когда собираюсь сказать её новому клиенту — что-то происходит. И называю старую.

— Что именно происходит?

Она думает.

— Как будто что-то сжимается. Вот здесь, — кладёт руку на солнечное сплетение. — И мысль: «А вдруг он откажется». И ещё одна: «Может, я не настолько хороша, чтобы столько стоить».

— Откуда берётся эта вторая мысль?

Долгая пауза.

— Не знаю. Она просто есть.

Вот он — промежуток. Сжатие в солнечном сплетении. Мысль о ценности. Отказ от новой цифры. Всё это — за секунду.

Эксперимент Либета

Нейробиолог Бенджамин Либет в 1983 году провёл эксперимент, который до сих пор обсуждают. Участников просили согнуть запястье в произвольный момент — и следили за тем, когда люди осознавали намерение двигаться.

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.