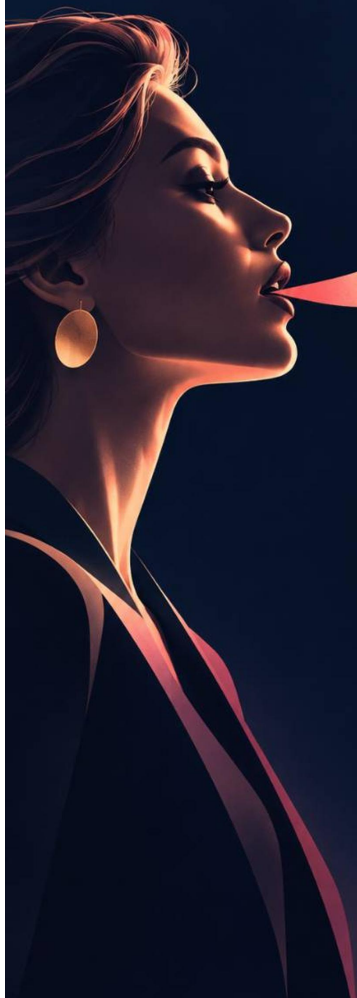


СЕРГЕЙ АНТОНОВ



Хватит ждать, что тебя оценят

Как женщине просить
о деньгах, повышении
и лучших условиях

Сергей Антонов

**Хватит ждать, что тебя
оценят. Как женщине просить
о деньгах, повышении
и лучших условиях**

*<https://litres.ru/74521117>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Каждый месяц ожидания «меня сами оценят» имеет цену. Она видна в вашей зарплате.

Вы берёте сложные задачи, подстраховываете коллег, ждёте заслуженного повышения. А разговор о деньгах всё ещё кажется неудобным. Пока вы молчите, окружающим легко считать нынешние условия приемлемыми.

Подготовьте просьбу, которую давно откладываете. Эта книга поможет собрать рыночные ориентиры, определить желаемые условия, сформулировать первую фразу и отрепетировать разговор. Вы разберёте страх показаться неблагодарной, заниженную планку и двойные стандарты, с которыми сталкиваются женщины в переговорах.

Обсуждать можно оклад, роль, график, доступ к проектам и распределение домашней нагрузки. Вам нужен навык превращать «мне бы хотелось» в конкретное предложение.

Перестаньте заранее отказывать себе за другую сторону. Дайте своему труду голос.

Содержание

То, что не было предложено	7
Разница возникает до переговоров	9
Почему одна просьба меняет годы	11
Не только деньги	13
Не «исправить женщин», а изменить поле	15
Право просить	17
Фонд, которого как будто не существовало	19
Мир как инструкция или как черновик	21
Как измеряют способность видеть возможность	23
Кто управляет ситуацией	25
Откуда берется ощущение внешнего контроля	27
Кто определяет стоимость труда	29
Цена веры в чистую меритократию	31
Правила как невидимый потолок	33
Что могут сделать руководители	35
Практика распознавания пространства для просьбы	37
От ожидания к действию	39
Предложение, которое показалось щедрым	41
Удовлетворенность не равна справедливости	43
Почему женский труд трудно перевести в цену	45
Работа из любви и благодарность как скидка	47
Рыночная цена и личная потребность	49

Неверная группа сравнения	51
Что такое чувство права на вознаграждение	53
Почему ожидание признания опасно	55
Цена заниженной оценки для всех	57
Неопределенность увеличивает разрыв	59
Данные вместо внутреннего торга	61
Ожидания, которые можно пересмотреть	63
Для других - без колебаний	65
Два социальных сценария	67
Как роли подтверждают стереотипы	69
Как дети учатся разрешению	71
Конец ознакомительного фрагмента.	72

Сергей Антонов
Хватит ждать, что
тебя оценят. Как
женщине просить о
деньгах, повышении
и лучших условиях

ВВЕДЕНИЕ

Просьба как точка начала

*Почему различия в результатах возникают еще до того,
как начинаются переговоры*

То, что не было предложено

В одном техническом университете распределение преподавательской нагрузки годами выглядело почти естественным. Аспиранты-мужчины чаще вели собственные спецкурсы, а аспирантки оставались ассистентами на чужих занятиях: проверяли работы, готовили материалы, подменяли преподавателя в отдельных блоках. Формального запрета не существовало. Не было и решения факультета, согласно которому самостоятельные курсы предназначались преимущественно мужчинам. Когда координатор программы наконец попросила объяснить устойчивую разницу, заведующий ответил без тени смущения: собственный курс получал тот, кто приходил с темой, программой и сметой. Мужчины приходили чаще.

Эта история важна не потому, что в ней есть злой умысел. Напротив, именно отсутствие явного запрета делает ее показательной. Возможность существовала, но не была объявлена как конкурс, не лежала в общем списке и не сопровождалась приглашением подать заявку. Она открывалась только тем, кто считал допустимым войти в кабинет и предложить свой вариант. Одни участники системы воспринимали молчание как свободное пространство. Другие — как знак того, что решение уже принято без них.

Большинство книг о переговорах начинается слишком

поздно. Они учат формулировать первое предложение, выбирать момент для уступки, создавать альтернативы, работать с возражениями. Но все эти приемы бесполезны, если человек не распознал ситуацию как переговорную. Самый ранний и самый важный ход происходит до встречи, до аргументов и до цифр: нужно допустить, что данность может быть изменена.

Разница возникает до переговоров

Исследование стартовых зарплат выпускников магистратуры Carnegie Mellon University показало, насколько дорого может стоить это различие в восприятии. В среднем мужчины получили предложения примерно на 7,6 процента выше, чем женщины. Когда исследователи посмотрели не только на итоговые суммы, но и на поведение выпускников, картина стала яснее: о повышении первоначального предложения попросили 57 процентов мужчин и лишь 7 процентов женщин. Те, кто начал переговоры, увеличили стартовую зарплату в среднем примерно на 7,4 процента — почти на величину обнаруженного гендерного разрыва.

Примечательно, что речь шла не о людях, которым никто не объяснил правила. Карьерная служба университета советовала выпускникам обсуждать условия оффера. И все же одинаковая информация не превратилась в одинаковое действие. Знать, что переговоры в принципе существуют, и считать, что лично тебе уместно их начать, — разные вещи.

В другом эксперименте участникам заплатили минимальную сумму за выполненное задание и спросили, устраивает ли их вознаграждение. Дополнительные деньги получал любой, кто прямо просил больше. Мужчины делали это почти в девять раз чаще. При этом женщины не оценивали свою работу хуже и не были более довольны оплатой: они так же

выражали недовольство, но реже превращали его в прямую просьбу. Разница проявлялась не в ощущении несправедливости, а в переходе от ощущения к действию.

Опросы повседневного поведения обнаруживают ту же закономерность. Мужчины в среднем чаще вспоминают недавно инициированные переговоры и планируют следующие на более близкий срок. Они охотнее относят к переговорам не только крупные сделки, но и разговор о распределении задач, просьбу оплатить дополнительное оборудование, изменение графика, пересмотр роли в совместном проекте. Женщины чаще замечают переговоры лишь там, где сама ситуация официально названа торгом: при покупке автомобиля, обсуждении контракта или споре о цене.

Отсюда следует принципиальный вывод: гендерный разрыв возникает не только из-за того, что стороны ведут переговоры по-разному. Он начинается раньше — с разной частоты входа в переговорную ситуацию. Если одна группа инициирует такие разговоры в два, три или четыре раза чаще, даже одинаковая успешность каждой отдельной просьбы со временем создаст неравенство в деньгах, доступе к проектам, статусе и опыте.

Почему одна просьба меняет годы

Представим двух одинаково квалифицированных специалистов, которые в двадцать два года получают предложения по 25 тысяч долларов в год. Первый кандидат обсуждает условия и поднимает сумму до 30 тысяч. Вторая кандидатка принимает исходное предложение. Если дальше оба получают одинаковое ежегодное повышение на 3 процента, первоначальная разница не исчезает: каждое следующее повышение начисляется на разную базу. К шестидесяти годам годовой разрыв превышает 15 тысяч долларов, а совокупная разница в зарплате за карьеру достигает сотен тысяч.

В реальной жизни эффект обычно сложнее и сильнее. Более высокая стартовая зарплата влияет на ожидания следующего работодателя. Удачный проект приносит заметность и право претендовать на более сложные задачи. Один опыт публичного выступления повышает вероятность второго. Человек, получивший бюджет на обучение, быстрее осваивает новый инструмент и становится кандидатом на повышение. Привилегия редко остается единичной; она превращается в ресурс для следующего шага.

Так работает накопление преимуществ и накопление неблагоприятных последствий. Исследования карьерных пирамид показывают, что даже минимальная систематическая разница в оценках на нижних уровнях со временем меня-

ет состав верхних этажей организации. Если один сотрудник чуть чаще получает высокую оценку, видимый проект или рекомендацию, через несколько циклов продвижения он оказывается далеко впереди коллеги, начавшего с той же позиции.

Поэтому просьба о пяти процентах к окладу — не только разговор о пяти процентах. Просьба вести клиентскую презентацию — не только разговор об одном утре в переговорной комнате. Это вмешательство в траекторию. Иногда результатом становится отказ, иногда компромисс, иногда неожиданное согласие. Но отсутствие просьбы почти всегда фиксирует исходную линию как единственно возможную.

Не только деньги

Отказ от переговоров влияет и на то, как человека воспринимают. Работодатель может интерпретировать низкую зарплатную историю как косвенный сигнал низкой рыночной ценности. Руководитель может не знать, что сотрудница хочет большего масштаба, и решить, что ее устраивает вспомогательная роль. Коллеги могут принять постоянную готовность подстраховать других за осознанный профессиональный выбор, хотя на деле это всего лишь результат привычки не обозначать собственные приоритеты.

Рассмотрим ситуацию в юридической фирме. Старший юрист Алина два года подряд готовила аналитическую основу для сложных дел, но на встречах с клиентами выступали другие. Она считала, что партнеры сами заметят ее вклад и однажды пригласят вести презентацию. Партнеры, в свою очередь, видели надежного аналитика, который не выражает интереса к публичной роли. Когда Алина получила предложение от другой фирмы и впервые прямо сказала, что хочет вести клиентов, ей немедленно передали два проекта. Никто не удерживал ее намеренно; система просто продолжала использовать то, что было доступно без дополнительного обсуждения.

В личной жизни механизм похож. Человек может годами брать на себя организацию семейных поездок, уход за пожи-

лым родственником или вечерние обязанности с детьми, потому что распределение однажды сложилось именно так. Если потребность в помощи не произнесена, окружающие привыкают считать нагрузку приемлемой. Молчание выглядит как согласие, даже когда внутри оно переживается как усталость и обида.

Просьба не гарантирует справедливого ответа. Женщины действительно могут сталкиваться с более жесткой реакцией на настойчивость, с двойными стандартами и наказанием за поведение, которое у мужчин считают уверенным. Поэтому задача не сводится к лозунгу «просто попроси». Нужно понимать цену, контекст, отношения и способы формулировки. Но признание риска не отменяет главного: пока желание не стало видимым, оно почти не участвует в распределении ресурсов.

Не «исправить женщин», а изменить поле

Было бы ошибкой объяснить различия личным недостатком — нехваткой смелости, амбиций или деловой хватки. Люди учатся тому, что считается допустимым. Девочек чаще поощряют быть удобными, внимательными к другим и скромными в оценке собственного вклада. Женщина, открыто продвигающая свои интересы, рискует получить не только отказ, но и социальный штраф: ее могут назвать резкой, неблагодарной или трудной. Мужчина в аналогичной ситуации чаще получает репутацию человека, который знает себе цену.

Эти ожидания формируют рациональную осторожность. Если общество неодинаково оценивает одно и то же поведение, одинаковый совет не дает одинаковой безопасности. Поэтому изменения нужны на двух уровнях. Отдельным женщинам полезно учиться замечать переговорные возможности, ставить более высокие цели, готовить аргументы и выбирать форму просьбы. Организациям необходимо перестать распределять ресурсы только в ответ на самый громкий запрос.

Хороший руководитель не обязан удовлетворять каждое требование. Но он обязан видеть, кому достаются задания,

обучение, гибкость и повышение, и проверять, не превратилось ли умение просить в скрытый критерий ценности. Если один сотрудник получил оборудование, поездку на конференцию или более заметную роль после личного разговора, стоит спросить: кто еще обладает сопоставимой квалификацией, но не пришел с просьбой?

Полезны прозрачные диапазоны оплаты, открытые правила продвижения, явное обозначение того, какие условия обсуждаемы, и регулярная проверка решений по полу и другим признакам. Чем меньше тумана вокруг процедуры, тем меньше пространство, в котором стереотипы определяют, кто почувствует себя вправе начать разговор.

Право просить

Способность видеть возможность — навык, а не неизменная черта характера. Люди быстро расширяют свой переговорный диапазон, когда начинают замечать, сколько решений в действительности не закреплено. Процентная ставка по карте, дата начала проекта, объем поездок, название должности, порядок авторства, состав команды, формат отчета, возможность работать из другого города несколько недель — все это может оказаться подвижным, даже если никто заранее не вывесил табличку «обсуждается».

Освоение этого навыка начинается не с агрессивности, а с вопроса: кто и на основании чего решил, что ситуация должна оставаться именно такой? Иногда ответ покажет реальное ограничение — закон, бюджет, технологическую зависимость или интересы другой стороны. Иногда обнаружится только привычка. Привычка выглядит прочной, пока кто-то не предложит альтернативу.

Дальнейшие главы будут разбирать, почему женщины реже замечают такие пространства для изменения; почему они нередко ниже оценивают собственный вклад; как нормы «приятного» поведения превращают просьбу в социальный риск; почему тревога мешает готовиться и говорить; как скромные цели ограничивают итог еще до встречи; и какие сильные стороны — внимание к отношениям, сотрудниче-

ство, умение видеть интересы нескольких сторон — могут стать преимуществом в переговорах.

Главная задача этой книги — не научить добиваться своего любой ценой. Она в другом: вернуть просьбе ее нормальный статус. Просить — значит сообщать информацию, проверять границы, предлагать обмен, делать потребность видимой. Общество, в котором женщинам приходится угадывать, что им разрешено хотеть, теряет их идеи, труд и лидерство. Организация, которая слышит только тех, кто громче требует, путает уверенность с талантом. А человек, который никогда не проверяет границы, вынужден жить внутри решений, принятых без его участия.

ГЛАВА 1

Рукопись нон-фикшн · рабочая редакция

ГЛАВА 1

Возможности редко объявляют заранее

Как привычка считать обстоятельства неизменными лишает людей ресурсов, влияния и выбора

Фонд, которого как будто не существовало

Марина руководила небольшим центром помощи подросткам в Нижнем Новгороде. Центр работал в старом здании, сотрудники совмещали несколько ролей, а сама Марина семь лет не повышала себе зарплату: любой свободный рубль уходил на психологов, питание и транспорт для подопечных. Она входила в городской координационный совет некоммерческих организаций и считала, что хорошо знает доступные механизмы поддержки.

На одном из заседаний директор другого центра попросил продлить ему персональную надбавку из резервного фонда совета. Три года назад он перешел из обеспеченной федеральной организации в небольшой районный проект и договорился, что фонд компенсирует ему разницу в доходе. Теперь срок соглашения истекал, и он спокойно просил еще два года поддержки. Марина впервые услышала и о фонде, и о возможности направлять его средства на оплату руководителя.

Ее первая реакция была не завистью, а растерянностью. Она находилась внутри системы, присутствовала на заседаниях, читала протоколы и все же не знала о ресурсе, который мог бы заметно облегчить ее положение. Не существовало

формы заявки, открытого конкурса или ежегодного объявления. Коллега однажды пришел с просьбой, обосновал пользу для проекта и получил решение. Марина ожидала, что доступная возможность будет опубликована для всех. Он исходил из того, что возможность появляется в момент, когда кто-то ее формулирует.

Эта разница в ожиданиях — один из самых недооцененных барьеров. Многие женщины воспринимают обстоятельства как более закрепленные, чем они есть на самом деле. Они считают, что правила, бюджет, распределение ролей и список доступных вариантов уже определены кем-то компетентным. Если исключение допустимо, думают они, о нем сообщат. Если их кандидатура нужна, их пригласят. Если работа заслуживает признания, признание последует без напоминания.

Но значительная часть организационной жизни устроена иначе. Ресурсы распределяются не только по формальным правилам, но и в ответ на вопросы, предложения и инициативы. Человек, который ждет объявления, видит лишь официальную витрину. Человек, который задает вопрос, узнает о складе за стеной.

Мир как инструкция или как черновик

Представления о возможности можно расположить на шкале. На одном конце — взгляд на мир как на готовую инструкцию: цена указана, роль определена, срок установлен, решение принято. Изменение возможно только тогда, когда уполномоченная сторона сама его предложит. На другом конце — взгляд на мир как на черновик: многие параметры временные, правила содержат исключения, а договоренность существует до тех пор, пока участники не предложили более удачную.

Первый взгляд не обязательно наивен. В жизни есть жесткие ограничения: законодательные нормы, физические пределы, требования безопасности, дефицит денег. Проблема начинается, когда человек автоматически переносит ощущение жесткости на все остальное. Тогда внутренний вопрос «что здесь можно изменить?» даже не возникает.

Елена, инженер по качеству на пищевом производстве, полтора года работала по ночам три смены в неделю. Такой график ввели во время запуска новой линии, и она решила, что ночная нагрузка является частью должности. Когда хроническая бессонница стала мешать работе, Елена пришла к начальнику не с просьбой, а с заявлением об увольнении. На-

чальник удивился: он давно был готов перевести ее на дневные проверки, потому что этап запуска закончился. Он просто не знал, что график стал критическим. Елена осталась и на следующий месяц перешла на дневной режим. Полтора года она жила внутри ограничения, которое уже не существовало.

Другой пример — покупка оборудования. Дизайнер Артем увидел в мастерской станок стоимостью 680 тысяч рублей и предложил поставщику оплатить половину сразу, а остаток — четырьмя платежами в обмен на право провести в его цехе демонстрацию для потенциальных клиентов. Поставщик согласился, потому что новый региональный офис нуждался в показательной площадке. Коллега Артема, которая рассматривала тот же станок, решила, что указанная цена и порядок оплаты неизменны, и отказалась от покупки. Разница была не в платежеспособности, а в предположении о гибкости ситуации.

Считать мир черновиком не означает требовать исключений без учета других людей. Это означает проверять, какие элементы решения действительно фиксированы, а какие просто не обсуждались. Переговорное мышление начинается с любопытства, а не с давления.

Как измеряют способность видеть возможность

Исследователи разработали шкалу, которая оценивает, насколько человек замечает возможности для переговоров и считает просьбу важным способом улучшать обстоятельства. Участникам предлагают оценить согласие с утверждениями вроде: «Чтобы получить желаемое, чаще нужно попросить, а не ждать»; «Многие ресурсы доступны тем, кто о них спрашивает»; «Обычные взаимодействия в течение дня могут изменить мою ситуацию».

Низкий результат означает, что человек воспринимает среду как преимущественно заданную. Высокий — что он регулярно ищет точки влияния. В исследовании женщины на 45 процентов чаще мужчин оказывались среди участников с низкими показателями. Еще важнее другое: разница всего в 10 процентов по этой шкале была связана примерно с 30-процентной разницей в числе попыток начать переговоры. Способность увидеть возможность тесно связана с готовностью действовать.

Эта связь объясняет, почему одинаковые обстоятельства производят разные биографии. Один аспирант видит расписание конференции и думает: «Доклады уже распределены». Другой пишет организатору и предлагает заменить отказав-

шегося участника. Одна сотрудница слышит, что бюджет на обучение исчерпан, и прекращает разговор. Другая спрашивает, можно ли оплатить курс из бюджета следующего квартала, разделить стоимость с другим подразделением или заменить курс внутренним проектом с наставником.

Полезно заметить: высокое распознавание возможностей не равно бесконечному успеху. Человек получает отказы, сталкивается с ограничениями и иногда ошибается в оценке ситуации. Его преимущество в том, что он проводит больше проверок. Даже если доля положительных ответов одинакова, большее число попыток приносит больше согласий — и больше информации о том, где проходят реальные границы.

Кто управляет ситуацией

Психологи описывают близкое различие понятием локуса контроля. Люди с более внутренним локусом чаще считают, что их действия способны влиять на результат. Люди с более внешним локусом приписывают происходящее решениям других, обстоятельствам, удаче и устройству системы. Исследования показывают, что внутренний локус связан с поиском информации, настойчивостью и готовностью защищать собственные интересы.

В среднем женщины чаще мужчин демонстрировали более внешний локус контроля. Этот результат был получен не только в США: различия находили в исследованиях, охватывавших четырнадцать стран, включая государства Западной и Восточной Европы, Индию, Китай, Мексику и Бразилию. Даже среди руководителей высокого уровня женщины чаще мужчин считали, что ключевые элементы их положения находятся в чужих руках.

Разумеется, такое ощущение не возникает из пустоты. На протяжении большей части истории женщины действительно имели меньше юридических, экономических и политических возможностей распоряжаться своей жизнью. Право голоса, доступ к образованию, собственности, профессиям и контролю над доходом закреплялись постепенно и сравнительно недавно. Формальные ограничения меняются быст-

рее, чем культурные сценарии. Человек может занимать высокую должность и все же автоматически считать обсуждение собственной оплаты «решением начальства».

Так произошло с финансовым аналитиком Светланой. Она вела наиболее сложные модели в команде и регулярно готовила материалы для совета директоров. Когда менее опытного коллегу повысили, Светлана спросила руководителя, чем объясняется выбор. Ответ оказался простым: коллега три месяца назад заявил, что хочет перейти на следующий уровень, запросил критерии и представил план. Светлана полагала, что повышение является оценкой, которую руководство выдает после наблюдения. Коллега считал его совместным проектом, на который можно влиять.

Светлана получила повышение в следующем цикле, но потеряла год дохода, статуса и опыта. Ее ошибка не состояла в том, что она плохо работала. Она неверно определила, кому принадлежит право начинать разговор о ее будущем.

Откуда берется ощущение внешнего контроля

Дети очень рано составляют представление о том, что «полагается» мальчикам и девочкам. Психологи называют такие наборы ожиданий гендерными схемами. Ребенок наблюдает, кто принимает финансовые решения, кто водит автомобиль, кто чинит сломанные вещи, кто сервирует стол, кто просит и кто разрешает. Эти сцены складываются в карту власти задолго до того, как ребенок способен обсуждать равенство.

Даже семья, сознательно поддерживающая равные отношения, может передавать противоположные сигналы через бытовые привычки. В семье программистки Ирины все крупные покупки оплачивал муж — не потому, что зарабатывал больше, а потому, что ему нравилось вести бюджет. Однажды шестилетняя дочь спросила, может ли мама сама купить велосипед или ей нужно разрешение папы. Вопрос показал, какую схему ребенок извлек из повседневных сцен. После этого супруги стали поочередно оплачивать покупки и обсуждать решения вслух.

В другой семье все технические задачи выполняла мать, инженер-электронщик, но ремонт игрушек по привычке поручали отцу: у него было больше свободного времени вечером. Сын начал говорить младшей сестре, что «папы чинят,

а мамы готовят», хотя его собственная мать проектировала платы для промышленного оборудования. Ребенок учился не из резюме родителей, а из повторяющейся домашней постановки.

На ощущение контроля влияет и характер детской активности. Исследования показывают, что девочек чаще направляют в структурированные занятия с заранее заданными правилами, тогда как мальчики чаще получают пространство для неформальной игры, где нужно самим договариваться, менять правила, выбирать лидера и разрешать конфликты. Эксперименты с дошкольниками показали, что поведение меняется вместе с типом занятия: дело не только в поле ребенка, а в том, какую практику ему предоставляют.

Структурированность сама по себе полезна: она учит дисциплине, вниманию и мастерству. Но если один ребенок преимущественно тренируется следовать внешней инструкции, а другой — создавать правила и оспаривать их, к взрослому возрасту они получают разные навыки обращения с неопределенностью. Первый лучше выполняет заданное. Второй быстрее спрашивает, кто задал условия и можно ли их переособрать.

Кто определяет стоимость труда

Особенно отчетливо вопрос контроля проявляется в зарплатных переговорах. В одном исследовании участников можно было разделить на две группы. Одни считали, что сами должны определить ценность своего труда и убедить компанию платить соответствующую сумму. Другие полагали, что их стоимость определяется тем, сколько предложит организация. К первой группе относились 85 процентов мужчин и лишь 17 процентов женщин; ко второй — 15 процентов мужчин и 83 процента женщин.

Это не означает, что самооценка должна игнорировать рынок. Напротив, профессиональная цена требует внешних ориентиров: диапазонов оплаты, уровня ответственности, редкости навыков и результатов. Разница в другом. Один человек использует рыночную информацию как аргумент в разговоре. Другой воспринимает предложение работодателя как окончательный вердикт о собственной ценности.

Маркетолог Ольга получила предложение возглавить региональную команду. Оклад был на 12 процентов выше текущего, и она сразу решила, что компания оценила ее щедро. Ее знакомый рекрутер попросил показать описание роли и выяснил, что позиция включает ответственность за три страны, бюджет в 240 миллионов рублей и команду из восемнадцати человек. В сопоставимых вакансиях диапазон начи-

нался заметно выше. Ольга подготовила аргументы, обсудила базовый оклад, бонус и бюджет на релокацию. Компания улучшила пакет. До разговора она сравнивала предложение со своей прошлой зарплатой; после — с ценностью новой роли.

Ожидание, что «хорошая организация сама все заметит», звучит нравственно привлекательно. И действительно, организация обязана стремиться к справедливости. Но для отдельного человека надежда на автоматическую точность системы слишком рискованна. Руководители не обладают полной информацией, бюджеты распределяются в разное время, а решения часто принимаются под влиянием того, кто обозначил интерес и предоставил обоснование.

Цена веры в чистую меритократию

Многие женщины сильнее мужчин держатся за идею, что качественная работа должна говорить сама за себя. В этой модели карьера похожа на экзамен: сотрудник выполняет задания, а беспристрастная система выставляет балл и выдает заслуженную награду. Просить кажется почти нечестным — будто человек пытается заменить результат саморекламой.

Проблема в том, что организация не является экзаменационной машиной. Руководители видят только часть работы. Одни результаты легко измеримы, другие остаются скрытыми. Срочные задачи вытесняют кадровые решения. Менеджер может искренне ценить сотрудницу и одновременно не знать, что она хочет перейти в другое направление. Молчание не делает систему справедливее; оно просто лишает ее важной информации.

Наталья, специалист по закупкам, три года снижала затраты на логистику и обучала новых сотрудников. Она ожидала, что следующий уровень должности последует автоматически. Тем временем коллега заранее запросил критерии продвижения, собрал данные о своих проектах и каждые два месяца обсуждал прогресс с директором. Его повысили первым. Когда Наталья выразила удивление, директор ответил, что не сомневался в ее профессионализме, но считал, что она предпочитает экспертную роль без управленческой на-

грузки.

Эта история показывает, почему само продвижение интересов не противоположно заслугам. Оно помогает заслугам стать видимыми и связывает прошлые результаты с будущей ролью. Просьба не должна звучать как «дайте мне больше просто потому, что я хочу». Она может звучать как деловое предложение: «Вот результаты, которые я обеспечила; вот масштаб ответственности, который готова взять; вот условия, при которых это принесет пользу компании».

Правила как невидимый потолок

Склонность следовать правилам становится барьером, когда правило существует только в воображении. В университете студентка может решить, что участие в церемонии выпуска допускается лишь после закрытия всех формальностей, хотя деканат готов сделать исключение для тех, кто завершит работу летом. В компании сотрудница может считать, что удаленный день доступен только родителям маленьких детей, хотя политика допускает индивидуальные договоренности. В семье женщина может принять выбор места отдыха супругом как окончательный, потому что «в этом году его очередь», хотя сам супруг был готов обсуждать условия.

Умение соблюдать договоренности важно. Но договоренность и предположение — не одно и то же. Полезно научиться отделять три категории. Первая — действительно обязательные нормы: закон, безопасность, сертификация, контрактные ограничения. Вторая — официальные правила, допускающие исключения по процедуре. Третья — привычки и ожидания, которые никто не закреплял. Большинство упущенных возможностей прячется во второй и третьей категориях.

Вопрос «где это написано?» часто звучит вызывающе, поэтому его можно заменить исследовательской формой: «По-

могите понять, какие элементы здесь обязательны, а какие мы можем обсудить». Такая формулировка не атакует систему, а просит карту. Она превращает неясное ограничение в предмет разговора.

Что могут сделать руководители

Нельзя возлагать всю ответственность на тех, кто реже просит. Руководитель, распределяющий ресурсы только по входящим запросам, создает видимость нейтральности, но на деле усиливает различия в поведении. Если мужчины чаще приходят за преподавательскими курсами, командировками или оборудованием, формально отзывчивый менеджер может годами поддерживать неравенство, не отказав ни одной женщине.

Первый шаг — отслеживать не только решения, но и запросы. Кто просит повышения? Кто предлагает себя на заметные проекты? Кто получает гибкий график после личной беседы? Если различия устойчивы, менеджер должен проверить, не остаются ли сопоставимые сотрудники за пределами возможностей просто потому, что не инициировали разговор.

Второй шаг — сделать обсуждаемость явной. Фраза в вакансии о том, что условия могут обсуждаться, снижает неопределенность. Открытая информация о диапазонах оплаты и критериях продвижения уменьшает зависимость от неформального знания. Регулярный вопрос на встрече один на один — «какие задачи или условия вы хотели бы изменить в следующем квартале?» — дает разрешение говорить тем, кто не привык начинать такой разговор самостоятельно.

Третий шаг — проверять симметрию. Если один сотрудник получил бюджет на конференцию, руководитель может сообщить о возможности всей команде. Если кому-то разрешили изменить график, полезно описать принципы, по которым подобные запросы рассматриваются. Это не означает автоматически раздать всем одинаковое. Это означает дать всем одинаковый доступ к информации и процедуре.

Наконец, руководитель должен искать недоиспользованные способности. Иногда человек не просит более сложную роль не из-за отсутствия интереса, а потому что не считает себя приглашенным. Прямой вопрос о желаемом развитии способен открыть ресурс и для сотрудника, и для организации.

Практика распознавания пространства для просьбы

Переход от ожидания к действию можно тренировать. Для начала полезно в течение недели записывать ситуации, в которых появилось неудобство, дефицит или неудовлетворенность. Не нужно сразу просить. Достаточно фиксировать момент и задавать четыре вопроса: что именно меня не устраивает; кто способен повлиять на это; какие интересы есть у другой стороны; какой вариант мог бы улучшить ситуацию для всех участников.

Следующий шаг — отделить желание от требования. Просьба не обязана быть ультиматумом. Она может открывать исследование: «Есть ли возможность перенести срок?»; «Какие условия позволили бы мне присоединиться к проекту?»; «Можно ли обсудить другой объем поездок?»; «Что должно быть выполнено, чтобы роль была пересмотрена через три месяца?». Такой язык снижает ощущение конфликта и одновременно не скрывает интерес.

Третья практика — искать не только одну желаемую вещь, но и несколько параметров. Если бюджет на зарплату закрыт, возможно обсуждать бонус, название должности, отпуск, обучение, удаленную работу или дату пересмотра. Если место на конференции занято, можно предложить моде-

рацию, совместный доклад или участие в следующей сессии. Переговорное пространство расширяется, когда человек видит не одну дверь, а систему проходов.

Четвертая практика — начинать с небольших запросов, где риск невелик. Попросить отменить комиссию, изменить время встречи, получить более подробную обратную связь, уточнить возможность рассрочки. Цель не в том, чтобы всегда выигрывать, а в том, чтобы собрать опыт: многие ограничения оказываются мягче, чем представлялось, а отказ обычно переносится легче, чем ожидалось.

Наконец, важно анализировать не только ответ, но и качество собственной проверки. Успехом может быть не согласие, а ясность: теперь известно, что бюджет действительно закрыт до января, что решение зависит от конкретного критерия, что другой стороне нужен встречный ресурс. Такая информация возвращает чувство контроля даже тогда, когда немедленный результат невозможен.

От ожидания к действию

Через неделю после заседания Марина запросила положение о резервном фонде. Оказалось, что формального запрета на поддержку руководителей некоммерческих проектов нет, но решения принимаются индивидуально и требуют обоснования устойчивости организации. Она подготовила расчет: надбавка в 45 тысяч рублей в месяц позволила бы ей отказаться от внешних подработок и уделять центру еще двенадцать часов в неделю; за это время организация могла запустить две платные программы для школ и постепенно снизить зависимость от фонда.

Совет не одобрил всю сумму. Вместо этого Марина получила надбавку на девять месяцев, оплату обучения по фандрайзингу и право представить программу на встрече с двумя корпоративными фондами. Итог оказался меньше первоначального запроса, но несопоставимо больше нуля, который она получала семь лет, не задавая вопроса.

Эта история не доказывает, что достаточно попросить — и мир откроется. Культура действительно может наказывать женщин за настойчивость, а реальные ресурсы ограничены. Но она показывает другое: прежде чем оценивать вероятность согласия, нужно обнаружить саму возможность разговора.

Люди, привыкшие считать обстоятельства заданными, ча-

сто ждут уверенности перед тем, как задать вопрос. На практике уверенность появляется после серии вопросов. Каждый разговор уточняет устройство системы, расширяет карту вариантов и ослабляет старое убеждение, будто все важные решения уже приняты где-то без нас.

Возможность редко стучит в дверь по расписанию. Чаще она выглядит как несоответствие, неудобство, чужая привилегия, непонятное правило или мысль: «Жаль, что нельзя иначе». Именно в этот момент стоит остановиться. Фраза «нельзя иначе» нередко означает лишь «я еще не спросила».

ГЛАВА 2

Цена заниженных ожиданий

Почему удовлетворенность предложением не всегда означает справедливость и как данные возвращают чувство собственной ценности

Предложение, которое показалось щедрым

Виктория Крылова пришла в переговорную московской компании «Северная Аналитика» с твердым намерением не торговаться. После четырех лет работы продуктовым аналитиком в региональном банке она получала 185 тысяч рублей в месяц. Новая должность руководителя аналитической группы обещала 260 тысяч, годовой бонус до 15 процентов и медицинскую страховку. Сумма казалась почти невероятной. Когда директор по персоналу спросила, есть ли у Виктории вопросы к условиям, та ответила, что предложение полностью ее устраивает, и подписала оффер в тот же день.

Через два месяца Виктория участвовала в найме сотрудника на сопоставимую руководящую позицию и впервые увидела внутренний диапазон: от 290 до 350 тысяч рублей, бонус до 25 процентов и бюджет на обучение. Ее собственный пакет находился ниже нижней границы. Компания не нарушила обещаний и не обманула ее. Она просто назвала сумму, которую Виктория согласилась принять. Ошибка произошла раньше переговоров: Виктория сравнила предложение со своей прежней зарплатой, а не с ценностью новой роли.

Чтобы попросить больше, человек должен сначала заме-

тить разницу между тем, что ему предлагают, и тем, что могло бы быть разумным результатом. Если предложение превышает ожидания, неудовлетворенность не возникает, а вместе с ней исчезает и повод начать разговор. Именно поэтому низкие ожидания способны выглядеть как спокойствие, благодарность и реализм, хотя на деле они сужают пространство выбора.

Удовлетворенность не равна справедливости

Еще в 1978 году психологи обнаружили парадокс: женщины нередко были не менее довольны оплатой, чем мужчины на сходных должностях, хотя зарабатывали меньше. Позднее социальный психолог Фэй Кросби назвала это явление «парадоксом довольной работницы». Исследования в разных организациях подтверждали тот же рисунок и в 1980-е, и в 1999 году: размер вознаграждения и субъективная удовлетворенность расходились.

Объяснение оказалось связано не только с самим доходом, но и с ожиданиями. Психолог Бет Мартин показала студентам бизнес-программ сведения о диапазонах стартовых зарплат и попросила оценить, на какую должность и оплату они рассчитывают после выпуска. При одинаковой информации женщины называли суммы на 3-32 процента ниже мужских ожиданий. Разницу нельзя было объяснить более слабой квалификацией или выбором менее сложной работы.

В исследовании Бренды Мейджор и Эллен Конар мужчины ожидали примерно на 13 процентов больше в первый год после выпуска и на 32 процента больше на пике карьеры. Другое исследование со студентами последнего курса Michigan State University показало, что женщины называли

«справедливой» оплату на 4 процента ниже для первой работы и на 23 процента ниже для карьерного максимума.

Человек оценивает результат не в абсолютных цифрах, а относительно внутренней планки. Когда зарплата совпадает с ожиданием, она воспринимается как нормальная, даже если рынок допускал значительно больше. Поэтому довольство само по себе ничего не говорит о справедливости сделки. Оно может означать, что предложение хорошее. Но оно также может означать, что человек заранее уменьшил масштаб того, на что рассчитывает.

Почему женский труд трудно перевести в цену

Низкие ожидания формируются не только в офисе. На протяжении столетий значительная часть работы, выполняемой женщинами, не имела денежного выражения. Уход за детьми, приготовление пищи, организация быта, забота о больных родственниках и поддержание социальных связей создавали реальную ценность, но назывались не трудом, а обязанностью, любовью или естественной женской ролью.

Экономический журналист Энн Криттенден обращала внимание на то, что человеческий капитал - навыки, здоровье, способность учиться и сотрудничать - начинается с качественного ухода и воспитания. Родители, которые растят детей, создают основу будущей производительности, хотя их вклад редко появляется в бухгалтерских отчетах. При этом женщина, временно или надолго уходящая из оплачиваемой занятости, платит за эту работу потерянными доходами, замедленным ростом зарплаты, пропущенными повышениями и меньшими пенсионными накоплениями.

В расчетах, приведенных Криттенден для США, совокупная «материнская цена» для женщины с высшим образованием могла превышать один миллион долларов. Это не означает, что каждая семья или карьера развивается одинаково.

Смысл показателя в другом: работа, которую общество считает бесценной в эмоциональном смысле, одновременно может иметь отрицательную цену для того, кто ее выполняет.

Такая привычка переносится в оплачиваемую сферу. Если человек годами делает важную работу без прямого вознаграждения и слышит, что забота должна исходить от сердца, ему сложнее определить денежную стоимость времени, ответственности и опыта. Он может хорошо понимать пользу своей работы и все же чувствовать неловкость, когда нужно назвать цену.

Работа из любви и благодарность как скидка

Разница в отношении к вознаграждению заметна уже в детстве. Девочкам чаще поручают регулярные домашние обязанности: накрыть на стол, помыть посуду, присмотреть за младшим ребенком. Эти задачи воспринимаются как участие в жизни семьи и редко оплачиваются. Мальчикам чаще достаются эпизодические работы - вымыть машину, расчистить снег, подстричь газон, - за которые взрослые охотнее дают деньги. Ребенок усваивает не только деление на «мужское» и «женское», но и разные модели вознаграждения: один труд выполняют за плату, другой - из привязанности.

Эта схема сохраняется в профессиях, где особенно важны смысл и вовлеченность. Анна Руднева управляла образовательными программами в петербургском музее. Она координировала шесть выставочных проектов, составляла графики для двадцати трех экскурсоводов и регулярно работала по вечерам. Когда директор предложил ей возглавить новое направление, Анна назвала прибавку в 12 тысяч рублей. Она объясняла себе, что музей небогатый, работа интересная, а просить больше было бы почти неприлично.

Через год выяснилось, что приглашенный со стороны ме-

неджер соседнего направления получал на 38 процентов больше при меньшем числе сотрудников. Анна не ошиблась в оценке важности культуры. Она ошиблась, решив, что любовь к работе должна уменьшать цену ее труда. Смысл и деньги не являются взаимоисключающими вознаграждениями. Организация может предлагать интересную миссию и одновременно обязана учитывать рыночную стоимость ответственности.

Еще одним ограничителем становится благодарность. Человек, которому очень нужна работа, легко воспринимает сам факт предложения как подарок. Благодарность превращает переговоры в моральную дилемму: попросить больше кажется неблагодарным ответом на доверие. Но работодатель делает предложение не из благотворительности. Он рассчитывает получить навыки, время и результат. Признательность за возможность не требует отказаться от обсуждения условий.

Рыночная цена и личная потребность

Женщины нередко оценивают доход через вопрос «сколько мне нужно», тогда как переговоры о вознаграждении требуют другого вопроса: «какую ценность имеет эта работа для рынка и организации». Потребности важны для личного бюджета, но они не определяют стоимость должности. Два человека с разной ипотекой, семейным положением и привычками могут выполнять одну и ту же работу. Их бытовые расходы не должны задавать разные цены за одинаковый вклад.

Мария Тихонова, консультант по реабилитации, двенадцать лет работала по договору в крупной клинике Екатеринбурга. Ее ставка составляла 1 250 рублей в час. Когда клиника предложила постоянный контракт, Мария была готова согласиться без обсуждения: стабильность сама по себе казалась значительным улучшением. Коллега попросил ее собрать данные о ставках специалистов с сопоставимым стажем. В четырех клиниках диапазон оказался от 1 700 до 2 150 рублей.

Мария запросила 1 950 рублей в час, объяснила, что ведет сложные случаи, обучает новых сотрудников и имеет двадцать семь лет практики. Клиника согласилась на 1 900 руб-

лей и отдельную оплату супервизий. Рост составил 52 процента по отношению к прежней ставке. Мария не стала нуждаться в большем количестве денег за одну неделю. Изменилась не ее потребность, а информация о цене труда.

Неверная группа сравнения

Даже когда человек пытается понять свою стоимость, он может выбрать неправильную точку отсчета. Люди склонны сравнивать себя с теми, кого считают похожими. Женщины чаще смотрят на других женщин того же возраста, социального круга или семейного положения. Но профессиональная цена определяется не дружеской близостью и не полом, а задачами, отраслью, уровнем ответственности, опытом и результатами.

Литературный редактор Ирина Соколова считала свою зарплату высокой, потому что зарабатывала больше большинства подруг, с которыми училась на филологическом факультете. При этом она руководила международной серией, контролировала бюджет переводов и выпускала по восемнадцать книг в год. Когда Ирина познакомилась на отраслевой конференции с редакторами сопоставимых серий - мужчинами и женщинами, - выяснилось, что ее доход примерно на четверть ниже медианного, а бонусная схема отсутствует вообще.

После этого она перестроила аргументацию. Вместо фразы «мне хотелось бы прибавку» Ирина подготовила перечень сопоставимых должностей, данные по тиражам, экономии на подрядчиках и план следующего сезона. Издательство повысило оклад на 18 процентов и ввело бонус за выполнение

плана. Решение стало возможным не потому, что Ирина внезапно начала работать лучше, а потому, что выбрала профессионально релевантную группу сравнения.

Полезное сравнение не означает искать самого высокооплачиваемого человека и требовать его условия. Оно означает собирать выборку: похожий масштаб роли, регион, отрасль, стаж, набор навыков, финансовая ответственность. Чем точнее набор сопоставимых позиций, тем меньше переговоры зависят от ощущения «много это или мало лично для меня».

Что такое чувство права на вознаграждение

Перед просьбой о большем нужно не только заметить возможность, но и допустить, что желаемый результат заслужен. Социальные психологи называют это чувством личного права на вознаграждение - не высокомерием и не убеждением, что мир обязан исполнять желания, а внутренним разрешением претендовать на справедливую долю ресурсов.

В одном из ранних экспериментов студентам предложили написать тексты о проблемах кампуса и самим назначить оплату себе или другому участнику. Женщины платили себе на 19 процентов меньше мужчин, хотя оценивали качество своей работы не хуже. Более того, другим людям, включая женщин, они назначали больше, чем себе. Способность оценивать труд сохранялась; искажение появлялось, когда нужно было определить собственное вознаграждение.

В последующем исследовании участники анализировали документы абитуриентов и прогнозировали их успех. Мужчины назначили себе за одинаковую работу в среднем на 63 процента больше. В другом эксперименте всем дали по четыре доллара и попросили выполнять задачу до тех пор, пока участник не сочтет деньги заработанными. Женщины работали на 22 процента дольше и обработали на 32 процента

больше материалов, оставаясь столь же довольными оплатой.

Опросная шкала, разработанная для измерения чувства права на вознаграждение, дала похожий результат: низкий уровень обнаружился у 52 процентов женщин и 29 процентов мужчин. Очень высокий уровень показали 6 процентов женщин и 11 процентов мужчин. Разрыв сохранялся и среди молодых участников. Значит, речь не только о поколении, выросшем при более жестких социальных ограничениях.

Эти данные не говорят, что все мужчины переоценивают себя, а все женщины недооценивают. Они показывают среднюю асимметрию: женщинам чаще требуется внешнее подтверждение, прежде чем они разрешат себе претендовать на большее. Поэтому многие предпочитают, чтобы повышение, похвала или новая роль были предложены без просьбы. Такой подарок одновременно дает ресурс и снимает сомнение: раз руководство предложило, значит, я действительно заслужила.

Почему ожидание признания опасно

Ожидание добровольной награды кажется более чистым, чем просьба. В этой модели хорошая работа должна быть замечена автоматически, а признание, полученное без напоминания, доказывает подлинную ценность. Но организация видит не все. Руководитель может знать результат и не знать амбиции. Он может считать, что сотрудницу устраивает экспертная роль, что ей неинтересны поездки или что она не хочет управлять людьми.

Руководитель проектов Софья Лапина два года координировала самые сложные внедрения в компании «ПромКонтур», но должность старшего менеджера получил коллега с меньшим стажем. Он заранее попросил критерии повышения, собрал показатели и трижды обсуждал готовность к новой роли. Софья полагала, что разговор будет выглядеть как давление. Ее директор, напротив, решил, что она не стремится к управленческой ответственности.

После откровенной встречи Софья получила повышение в следующем квартале. Директор сказал, что рад наконец понять ее планы: он ценил ее работу, но не мог читать мысли. Эта фраза не освобождает руководителей от ответственности за справедливые решения. Она показывает информа-

ционный разрыв. Молчание сотрудницы и пассивность менеджера могут годами поддерживать неравенство, даже если ни одна сторона не намерена причинять вред.

Цена заниженной оценки для всех

Проблема не ограничивается индивидуальным доходом. Зарплата связана с пенсиями, страховыми выплатами, пособиями и накоплениями. Систематически более низкая оплата означает меньшую финансовую защиту в болезни, безработице и старости. В данных, обсуждавшихся исследователями начала 2000-х, американские женщины старше шестидесяти пяти лет более чем вдвое чаще мужчин того же возраста оказывались за чертой бедности.

Низкая самооценка и постоянное ощущение недооцененности также могут усиливать стресс. Источник не сводит депрессию к неспособности просить и не утверждает, что переговоры решают медицинские проблемы. Тезис осторожнее: неточно отрицательное представление о собственных возможностях способно уменьшать мотивацию, мешать достижению целей и ухудшать психологическое благополучие.

Есть и рыночные потери. В 2000 году женщины владели примерно 40 процентами американских компаний, но получали лишь 2,3 процента доступного венчурного капитала. На распределение инвестиций влияет множество факторов, включая предубеждения инвесторов и структуру сетей. Однако венчурные специалисты отмечали еще одну проблему: женщины нередко сами называли более низкую стоимость проекта и запрашивали меньший объем финансирования.

Недокапитализированная компания медленнее нанимает, откладывает разработку продукта и легче закрывается при первом кризисе. Потери несут не только основательницы, но и сотрудники, поставщики и города, где работают эти предприятия. Аналогично работодатель, принимающий прошлую зарплату за показатель способности, может недооценить сильного кандидата. Низкая цена начинает выглядеть как объективная оценка качества и воспроизводит саму себя.

Руководители тоже платят за молчание. Сотрудник, который не говорит о конфликте, перегрузке или желании сменить роль, лишает менеджера данных, необходимых для удержания и развития команды. Иногда человек уходит к конкуренту из-за условия, которое прежняя компания была готова изменить. Организация теряет опыт, тратит деньги на найм и обучение замены, а затем повторяет ошибку с новым сотрудником.

Неопределенность увеличивает разрыв

Гендерные различия особенно заметны там, где нет ясных ориентиров. Анализ данных выпускников одной бизнес-школы Лиги плюща показал, что стартовые зарплаты женщин были в среднем на 6 процентов ниже мужских даже после учета отрасли, города, функционального направления и дохода до МВА. Еще сильнее различались гарантированные годовые бонусы: женщины договорились о суммах на 19 процентов ниже.

Карьерные консультанты объяснили важную деталь. Для базовых зарплат во многих отраслях существовали понятные диапазоны. Для бонусов надежных ориентиров почти не было. Когда рынок дает ясную цифру, личное чувство права на вознаграждение играет меньшую роль. Когда цифра скрыта, человек вынужден опираться на внутреннее представление о том, сколько уместно просить, и заниженные ожидания сильнее влияют на результат.

Эксперименты подтверждают этот механизм. В исследовании, где мужчины назначали себе на 63 процента больше, ученые оставили части участников список якобы предыдущих выплат. Когда мужчины и женщины видели одинаковый ориентир, разница исчезала. То же происходило и при

других вариантах списка. Общая информация о «текущей ставке» заменяла неуверенную самооценку внешним стандартом.

Данные вместо внутреннего торга

Подготовка к переговорам начинается не с красивой формулировки просьбы, а с построения карты. Нужно определить сопоставимые роли, собрать диапазоны базовой оплаты и отдельно изучить бонусы, уровень должности, отпуск, гибкость графика, командировки, страхование, обучение, административную поддержку и дату следующего пересмотра. Пакет редко состоит из одной цифры.

Информацию полезно брать из нескольких источников: открытых вакансий с указанными диапазонами, отраслевых обзоров, статистики профессиональных ассоциаций, карьерных служб университетов, рекрутеров и доверенных коллег. Важно разговаривать и с мужчинами, и с женщинами. Если профессиональная сеть состоит только из людей, которые сами получают меньше рынка, она подтвердит заниженную норму.

Следующий шаг - отделить целевой результат от минимально приемлемого. Цель должна опираться на данные, а не на страх показаться требовательной. Минимум определяется альтернативами: текущей работой, другим предложением, возможностью отложить переход. Между целью и минимумом находится пространство обмена. Когда базовый оклад ограничен, можно обсуждать бонус, дополнительный отпуск, обучение, удаленный режим, название должности

или письменную дату пересмотра.

Наконец, полезно заранее проверить аргументацию у человека, который не заинтересован в сохранении низкой планки. Марии Тихоновой понадобился коллега, чтобы увидеть, насколько ее ставка отстает от рынка. Виктории Крыловой - доступ к внутреннему диапазону. Внешний ориентир часто работает как временная опора, пока собственное чувство ценности еще не стало надежным.

Ожидания, которые можно пересмотреть

Виктория не могла отменить уже подписанный оффер, но перестала считать вопрос закрытым. Она собрала данные о выполненных проектах, сравнила объем ответственности с должностной матрицей и через четыре месяца предложила обсудить корректировку после испытательного срока. Компания повысила оклад до 300 тысяч рублей, увеличила целевой бонус до 20 процентов и закрепила бюджет на обучение в размере 180 тысяч рублей в год.

Полученный пакет все еще не был максимальным в диапазоне, и Виктория не превратилась в человека, который требует больше при каждом разговоре. Изменилось другое: вместо вопроса «достаточно ли мне?» она начала спрашивать «как оценивается эта роль и какой результат соответствует моему вкладу?». Такой переход не уничтожает благодарность, умеренность или любовь к работе. Он отделяет эти качества от привычки делать себе скидку.

Справедливая просьба начинается с точной меры. Когда ориентиром служат чужие потребности, старые ожидания или страх оказаться неблагодарной, человек почти неизбежно просит меньше. Когда ориентиром становятся данные, ответственность и сопоставимый вклад, переговоры перестают

быть заявлением о собственной исключительности. Они становятся способом привести условия в соответствие с реальностью.

ГЛАВА 3

Когда удобство становится правилом

Как гендерные ожидания учат женщин заботиться о других, сомневаться в собственных притязаниях и молчать там, где нужна прямая просьба

Для других - без колебаний

Адвокат Лидия Орлова умела требовать. В арбитражных спорах она спокойно настаивала на раскрытии документов, добивалась переноса заседаний и часами обсуждала условия мирового соглашения. Клиенты ценили ее за жесткость и ясность. Когда младший юрист ее отдела получил предложение от конкурента, Лидия за один день согласовала ему повышение и дополнительное обучение.

Но собственный вопрос она откладывала почти два года. Лидия фактически руководила практикой, хотя числилась старшим юристом и получала меньше двух мужчин с более узкой ответственностью. Каждый раз, собираясь поговорить с управляющим партнером, она находила причину подождать: фирма переживает сложный квартал, коллеги и так перегружены, разговор может выглядеть эгоистично. Защищая интересы клиента или команды, она ощущала право быть настойчивой. Защищая свои, становилась осторожной.

Такое различие нельзя объяснить отсутствием навыка. Многие женщины прекрасно ведут переговоры от имени детей, пациентов, сотрудников, клиентов или общественных проектов. Барьер появляется, когда просьба служит прежде всего их собственной выгоде. Тогда к деловой задаче добавляется нравственный вопрос: допустимо ли хотеть для себя и не нарушит ли прямота представление о «хорошей женщи-

не».

Два социальных сценария

В исследованиях гендерных стереотипов мужчинам чаще приписывают напористость, самостоятельность, решительность, амбициозность и ориентацию на собственные цели. Женщинам - теплоту, заботу, эмоциональную выразительность, дружелюбие и внимание к отношениям. Социальные психологи называют первый набор агентным, а второй - общинным или ориентированным на других.

Ни один человек не состоит только из одного набора качеств. Мужчины способны заботиться, женщины - руководить и конкурировать. Проблема возникает потому, что стереотипы работают не только как описание, но и как предписание. Общество ожидает, что мужчина будет продвигать свои интересы, а женщина - учитывать интересы окружающих. Мужчину без амбиций могут считать слабым. Женщину с явными амбициями - холодной, резкой или чрезмерно требовательной.

Прямая просьба почти всегда делает желание видимым. Она сообщает: мне нужен ресурс, я считаю его важным и готова обсуждать условия. Для человека, воспитанного в агентном сценарии, это нормальное выражение самостоятельности. Для человека, которого учили быть прежде всего удобным и заботливым, та же фраза может ощущаться нарушением порядка.

Именно поэтому женщины нередко формулируют просьбу через пользу для других: повышение нужно, чтобы лучше удерживать команду; обучение - чтобы принести больше пользы компании; гибкий график - чтобы не подвести клиентов. Такая рамка может быть эффективной, но она также показывает глубину нормы: собственная потребность кажется недостаточным основанием, пока не превращена в общественную пользу.

Как роли подтверждают стереотипы

Представления о «мужских» и «женских» качествах подерживаются тем, какие работы люди видят вокруг себя. В американской статистике 2001 года женщины составляли 98 процентов работников по уходу за детьми, 82 процента учителей начальной школы, 91 процент медсестер, 99 процентов секретарей и 70 процентов социальных работников. Мужчины занимали 87,5 процента должностей корпоративных руководителей в пятистах крупнейших компаниях, составляли 90 процентов инженеров, 98 процентов строителей и 70 процентов финансовых менеджеров.

Когда профессия численно связана с одним полом, наблюдателю легко решить, что именно гендерные качества делают человека успешным. В исследовании Мэри Энн Сейка и Элис Игли 1999 года студенты оценивали характеристики, необходимые для разных профессий. Для мужских по составу областей они чаще называли конкурентность, смелость, рост и физическую силу. Для женских - заботливость, поддержку, привлекательность и мягкий голос.

Так возникает круг. Женщины чаще оказываются в ролях, где требуется поддерживать других, развивают соответствующие навыки и становятся новым доказательством того, что

забота «естественно» женская. Мужчины чаще получают роли, где необходимо принимать решения и отстаивать ресурсы, тренируют агентность и подтверждают ожидание мужской уверенности. Различие, созданное распределением возможностей, начинает выглядеть как врожденная природа.

Изменение состава профессий идет медленно. Одно исследование 1990-х оценивало, что для равномерного распределения мужчин и женщин по видам занятости 77 процентам работающих женщин пришлось бы сменить профессию. Даже при открытом доступе к образованию дети еще долго будут видеть мир, где одни роли преимущественно выполняют мужчины, а другие - женщины, и превращать наблюдаемую статистику в представление о норме.

Как дети учатся разрешению

Психологи называют передачу гендерных ожиданий процессом половой типизации. Взрослые и старшие дети по-разному поощряют, поправляют и оценивают мальчиков и девочек. Одним дают больше свободы, другим чаще напоминают о вежливости и безопасности. Одних хвалят за смелость, других - за послушание. Ребенок не получает единой лекции о своей роли; он собирает ее из тысяч мелких реакций.

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.