

Содержание

<i>Вступительное слово</i>	7
<i>Предисловие</i>	11
<i>Введение</i>	15

Часть I

Определите предпочтения

Глава 1	
Исследуйте идентичность.....	43
Глава 2	
Вникайте в нейробиологию	60
Глава 3	
Распознавайте ловушки предпочтений.....	76
Глава 4	
Постигайте осознанность.....	91

Часть II

Культивируйте общение

Глава 5	
Сфокусируйтесь на причастности.....	108
Глава 6	
Задействуйте любознательность и эмпатию.....	130
Глава 7	
Положитесь на окружение	144
Глава 8	
Ориентируйтесь в непростых разговорах.....	161

Часть III

Проявляйте мужество

Глава 9	
Что такое мужество?	186
Глава 10	
Мужество осознать	197
Глава 11	
Мужество исправить	209
Глава 12	
Мужество вступать в союзы	226
Глава 13	
Мужество выступать адвокатом	242

Часть IV

Применяйте на протяжении всего жизненного цикла таланта

Глава 14	
Прием на работу	267
Глава 15	
Результаты и вовлеченность	287
Глава 16	
Продвижение по службе	301
<i>Заключение</i>	313
<i>Благодарности</i>	325

Вступительное слово

Эта рукопись была отправлена в издательство Simon & Schuster 15 мая 2020 года, и, когда через две недели мы получили ее обратно на утверждение, мир уже изменился. Или, точнее сказать, ежедневное сражение с пандемией COVID-19 отодвинули на второй план акции протеста по всему миру, вызванные трагическими смертями Ахмада Арбери, Бреонны Тейлор и Джорджа Флойда. Эти недавние бессмысленные потери, пополнив исторически длинный список несправедливых деяний в отношении чернокожего населения, стали общественной точкой невозврата. Неравнодушие к положению чернокожего населения не означает, что эта книга о расовой несправедливости или о государственной политике или даже — что в ней говорится только о подсознательных предпочтениях в отношении представителей одной из рас. Эта книга — наш вклад в создание более инклюзивного мира, где каждый способен выявить свои предпочтения, взять на себя ответственность за них, проявить эмпатию и любознательность, повышая эффективность взаимодействия с окружающими, и бесстрашно менять ситуацию к лучшему. Ни на работе, ни в обществе в целом не должно быть места дискриминации, расовой несправедливости и вообще любой несправедливости, чем бы она ни была продиктована — расой, цветом кожи, сексуальной ориентацией, гендерной идентичностью, национальностью, ограниченными возможностями, возрастом,

опытом работы, семейным положением, внешностью, образованием или местом рождения.

Вы можете спросить: «Что общего между предпочтениями и несправедливостью?» Предпочтения — неотъемлемая часть нашего мышления, так уж оно устроено. Человеку свойственно иметь предпочтения, и само по себе их наличие не слишком важно. Но они влияют на поведение, а уже оно может повлечь за собой последствия — нейтральные, отрицательные или положительные. Первое, что нужно сделать, чтобы поведение не ограничивало наши собственные возможности или возможности тех, с кем мы работаем, — это выявить и осознать собственные предпочтения. Несправедливость — серьезнейшая проблема, она наносит реальный вред тем, в отношении кого прямо или косвенно проявляется.

Необходимость в этой книге назрела уже давно, но сегодня борьба с предпочтениями стала одной из наиважнейших задач для людей, сообществ и организаций, которые стремятся подойти к этой теме осознанно и целенаправленно, с желанием услышать, понять, приложить все силы и добиться улучшения ситуации. Мы предлагаем лидерам всех уровней и сфер общие принципы работы, которые позволят понять природу предпочтений и, как следствие, повысить эффективность работы — самих лидеров, команд и организаций в целом. В этой книге мы призываем каждого выявлять свою уязвимость, развивать любознательность, проявлять мужество, развивать эмпатию и избавляться от негативных предпочтений, — используя на протяжении всего жизненного цикла таланта передовые методики, стратегию и тактику. Мы верим, что эти ориентиры помогут сформировать высокоэффективные личности, команды и культуру в любой организации и в любых условиях. Мы гордимся этой книгой и приглашаем вас присоединиться к нашей деятельности. Мы стремимся

дать каждому работнику возможность совершенствоваться и вступать в конструктивный диалог о предпочтениях и включенности, действуя при этом одновременно прогрессивно и эффективно.

На Всемирной конференции FranklinCovey в 2011 году председатель и генеральный директор компании Боб Уитмен в своей вдохновенной речи рассказал о простых принципах, которые он усвоил и которым следовал в своей работе все эти годы. В частности, он заметил: «Надо делать то, что необходимо для достижения ваших целей». Одна из наших целей — это создать более инклюзивный мир для нас самих, наших клиентов и следующего поколения лидеров. Мы делаем все возможное для достижения этой цели и надеемся, что вы присоединитесь к нам в этом.

15 июня 2020 г.

Памела Фуллер

Марк Мерфи

Энни Чоу



Предисловие

Мы, сотрудники FranklinCovey, считаем, что руководство, которое избегает включенности и пренебрегает кем-либо из сотрудников, не может быть первоклассным. Мы уверены, что лидер, стремящийся к высоким результатам, должен сделать так, чтобы каждый его подчиненный мог с уверенностью заявить: «Я — достойный член успешной команды, выполняющий значимую работу в обстановке полного доверия». Без общей включенности и искреннего желания выявить предпочтения, которые ненамеренно могут исключить кого-то из процесса и тем самым снизить результативность, такое утверждение просто не может быть правдой.

Я возглавляю отдел по работе с персоналом во FranklinCovey, и именно ко мне сотрудники обращаются за «свободным от предпочтений» мнением или советом; обеспечивать включенность и высокую эффективность организации — это моя обязанность. Но я понимаю, что быть абсолютно свободным от предпочтений невозможно, ведь все мы люди и на каждого влияет его жизненный опыт. *Что с этим можно поделать?* Признать, что предпочтения есть у всех, стараться выявлять их в себе и выяснять, способствуют ли они развитию возможностей или ограничивают эффективность. Затем можно решить, как эти предпочтения повлияют на поведение, и действовать как можно более объективно и корректно. Конечно, эта система далека от идеала, но именно так я стараюсь вести себя во всех сферах жизни.

Пару лет назад наш отдел персонала помогал менеджеру высшего звена подобрать кандидатуру на одну из ключевых должностей. Побеседовав с несколькими соискателями, он выбрал сотрудницу, которая уже работала у нас в организации, но на другой должности. Размер будущего оклада соответствовал предложениям на рынке труда, но менеджер решил посоветоваться со мной о пересмотре суммы. На вопрос о причине он сказал: «Если учесть, чем она [кандидат на должность] сейчас занимается, это явно будет для нее резким повышением». Я спросил, испытывает ли он неуверенность в квалификации претендентки и не противоречит ли планируемая сумма данным об окладах по рынку. «Нет!» — ответил он. «Тогда объясните, почему вы сомневаетесь», — попросил я.

«Просто, по-моему, это слишком большая прибавка для нее, у меня никогда в жизни такого не случалось», — ответил он.

Это было явное проявление предпочтений. После долгого обсуждения менеджер понял, что эти предпочтения — результат его личного опыта и представлений, будто другим не положена прибавка в окладе выше той, что была у него самого. Добавьте к этому все, что нам известно о неприкрытом гендерном дисбалансе оплаты труда, характерном для всей корпоративной Америки, — и решение этого старшего менеджера вполне могло бы создать прецедент неравной оплаты труда в нашей компании. FranklinCovey проводит ежеквартальный аудит справедливости оплаты труда, чтобы исключить такие случаи, но подобные решения менеджеров могут свести на нет все положительные итоги этой работы. Это лишь один пример того, насколько сильно подсознательные предпочтения влияют на наши суждения, процесс принятия решений, потенциал и результаты деятельности, а подобных случаев за время работы я наблюдал много.

Компания FranklinCovey постоянно и целенаправленно поддерживает разнообразие и включенность и постоянно прицельно ищет возможности улучшить ситуацию. Мы осознаем, насколько важную роль играют в нашей деятельности подсознательные предпочтения. И хотя мы, как и многие другие организации, продолжаем совершенствоваться, но понимаем, что это непрерывный, бесконечный процесс и предстоит еще многое сделать. За свою карьеру я видел, что одни руководители явно и активно заинтересованы во включенности, а другие не уделяют ей большого внимания. При всех добрых намерениях они не способны увидеть или не замечают ни того, как включенность связана с результативностью, ни даже того, что проактивно создавать включенность — это их непосредственная обязанность. Человек, неспособный бороться с собственными подсознательными предпочтениями и сделать включенность главной отличительной особенностью своего руководства, совершенно не в состоянии быть выдающимся лидером. Возможно, на некоторое время он сможет достичь своих целей и силой авторитета заставить подчиненных делать то, что ему надо; вероятно, он даже продвинется по служебной лестнице. Но в конечном счете по-настоящему значимая личность должна уметь вдумчиво и критично относиться к самой себе. Выдающиеся лидеры требуют от себя ничуть не меньше, чем от других.

Авторы книги «Лидер без предрассудков» Памела Фуллер, Марк Мерфи и Энни Чоу проделали огромную работу, выявив суть предпочтений, их губительное или благотворное влияние на производительность и причины важности этой темы для руководителей, коллективов и организаций. А еще они крайне мудро, тактично и точно объяснили, что делать с подсознательными предпочтениями и как корректировать их влияние, если мы его наблюдаем у окружающих или ощущаем внутри себя.

Читая и перечитывая их увлекательную работу, я узнал много нового о подсознательных предпочтениях, которые затрудняют мою деятельность и ухудшают ее результаты. Теперь я более целенаправленно стремлюсь эффективно влиять на окружающих, которых также ограничивают их предпочтения.

В этой содержательной книге вы тоже найдете новые, более удачные способы руководить людьми и научитесь успешно выявлять преграды и возможности, которые создают предпочтения во всех сферах жизни.

Желаю вам интересного чтения.

С. Тодд Дэвис,
исполнительный вице-президент
и директор по персоналу FranklinCovey

Введение

У человека всегда есть предпочтения. Если вы скажете: «У меня нет предпочтений», это будет значить, что с вашим мозгом что-то не так.

По существу, подсознательные предпочтения — это следствие особенностей мозга. Каждую секунду мы воспринимаем непостижимое количество информации — 11 млн бит, но способны сознательно обработать *всего около 40*¹.

Чтобы преодолеть это противоречие, мозг формирует укороченные маршруты осмысления информации. Мы сосредоточиваемся на возмущенном клиенте, а не на сотне рьяных почитателей (предпочтения к негативу). Мы обращаем особое внимание на данные, доказывающие, что наша стратегия работает, и игнорируем те, что заставляют сомневаться в ее эффективности (подтверждающие предпочтения). Мы безотчетно симпатизируем первому же претенденту на рабочее место (предпочтения первичности). И нам просто-напросто нравятся люди, которые похожи на нас (предпочтения схожести).

Эти короткие маршруты могут оказаться просто находкой для вечно спешащих профессионалов, они позволяют быстро принимать решения, не задумываясь над каждой деталью.

¹ Jin Fan, “An Information Theory Account of Cognitive Control.” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (September 2, 2014), 680; <https://doi.org/10.3389/fn.hum.2014.00680>.

Но они также могут искажать факты, провоцировать поспешные суждения и мешать профессиональным успехам и реализации потенциала.

Как бы мы ни старались мыслить логично и оставаться честными, на наши действия почти всегда в той или иной степени влияют предпочтения, пусть мы даже не отдаем себе в этом отчета. Но одна из установок, мешающих нам измениться в этом отношении к лучшему, — это убеждение, что все, кто проявляет предпочтения, по природе своей злонамеренны или морально ущербны.

Подсознательные предпочтения — это не стыдно; это естественное свойство человека, проявляющееся в его решениях, реакциях и взаимоотношениях. Они есть у наших близких, в коллективах и организациях. У каждого из нас предпочтения, пора признать это и начинать изменять ситуацию к лучшему.

Начнем с меня.

Я исполняю несколько обязанностей в компании FranklinCovey — это мировой лидер, помогающий организациям достигать высоких результатов, изменяя поведение сотрудников. Я консультирую клиентов в вопросе принятия широкого спектра руководящих решений, акцентируя важность разнообразия и включенности, работаю с несколькими крупнейшими стратегическими клиентами и возглавляю команду их поддержки. Как основной разработчик программы FranklinCovey «Подсознательные предпочтения», я помогаю руководителям формировать навыки, помогающие по-иному взглянуть на предпочтения, улучшать взаимодействие и создавать высокоэффективные команды. А еще я американка в первом поколении, родом из Доминиканской Республики, афролатинского происхождения, старшая из восьми детей,

замужем¹. Время от времени участвую в соревнованиях по триатлону и бегу на 10 километров и всегда готова оценить хорошую историю — в книге, на экране или за бокалом вина. Еще я гордая мать двух темнокожих сыновей, родившихся в США. Дальше в книге мы еще поговорим о деталях биографии — и моей, и вашей. Я много размышляю о предпочтениях и как человек, и как профессионал.

Но при всем этом сама я не свободна от предпочтений.

Пару лет назад мне достался контракт с крупным клиентом, на тот момент одним из самых значимых для нашей компании. Внезапно оказалось, что по договору мы должны выполнить работу, на которую отводилось полгода, вдвое быстрее и запустить широкомасштабную программу. Чтобы успешно реализовать проект, мне приходилось каждые две недели путешествовать по миру, пытаясь одновременно управляться с двухгодовалым малышом и третьекласником дома и при этом работать круглые сутки. Нам нужны были новые сотрудники, и срочно!

Побеседовав с несколькими претендентами на должность руководителя проекта, мы выбрали потрясающую Джордин с огромным опытом работы с клиентами. Она, похоже, была готова решать сложные задачи и проявляла такую же энергичность, как я сама. Джордин сразу же приняла предложение и... спросила, как у нас с отпуском по беременности и родам. Она ждала ребенка.

Вы сейчас застонали, да? Признаюсь, я, когда это услышала, застонала.

¹ В книге мы решили указывать национальность и происхождение всех упоминаемых людей (афролатиноамериканцы, чернокожие, белые и пр.). — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. авт.*

Я сказала Джордин, что пришла ей информацию по электронной почте, а закончив разговор, помчалась к своему начальнику Престону, чтобы высказать разочарование. Почему нельзя было сказать о своей беременности на собеседовании? И что теперь делать — искать кого-нибудь другого? Нет, нельзя — это будет незаконно, к тому же Джордин *в самом деле* нам идеально подходила... но как она вообще собирается совмещать новую работу и маленького ребенка? Да еще и отпуск?! Джордин еще и не приступила к работе, а я уже ударилась в панику, обдумывая, кем бы ее заменить на время отсутствия.

Престон, выслушав эти недовольные излияния, деликатно напомнил, что совсем недавно в таком же отпуске, не создав команде ни единой проблемы, был еще один сотрудник... я сама! Помните, я говорила, что как раз в то время моему сыну было два года? Компания предоставила мне гибкий график командировок и рабочих дней, а коллеги терпеливо переживали внезапные лепет или детский плач во время видеозвонков. (Честно говоря, ситуация и сейчас не изменилась. Только теперь сотрудники слышат звериный рык и вопли воинов ниндзя и наблюдают прыжки на диване; мальчишки по-прежнему время от времени врываются в мой домашний кабинет!) Со своей стороны, я тщательно продумала, кто может заменить меня на время отсутствия, чтобы не возникло никаких проблем, и вернулась к работе, полная энергии и готовая с лихвой оправдать все ожидания.

Престон сказал: «Никто лучше тебя не справится с этой задачей» — и показал, как он сам раньше готовился к моему отпуску. Наличие плана резко уменьшило мою нервозность. Мне повезло: я получила от собственного начальства эмпатию, уверенность и поддержку. И именно это я сама теперь должна

была дать своей новой сотруднице: Джордин заслуживала не меньшего, чем я.

И вот что в этой истории удивительно: я убеждена, что компания достигает максимальной эффективности, когда позволяет сотрудникам сохранять цельность, в том числе уделять время адаптации к важным событиям в своей жизни, например рождению ребенка. Я знаю, что множество исследований показывают: совмещение отпуска по уходу за ребенком с гибким графиком положительно сказывается и на родителях, и на детях, и на результатах работы. Моя личная миссия — способствовать расширению разнообразия среди лидеров и создавать инклюзивные рабочие места им в поддержку. *Осознанно* я выступаю за родительство в сочетании с работой!

Но *неосознанно*, несмотря на собственный опыт отпуска по беременности и на заявляемые ценности, у меня были предпочтения в отношении такого отпуска; я бы об этом и не подозревала, если бы не оказалась в ситуации, когда мои эмоции выплеснулись наружу. Попадая в ситуацию, которая позволяет нам осознать ранее не осознававшееся, мы часто обнаруживаем: наши подсознательные предпочтения противоречат нашим собственным декларируемым принципам.

Я пишу эти строки, а сыну Джордин только что исполнился год. Мне не хватало ее вклада в работу во время ее отпуска? Несомненно! Наши многочисленные разговоры перед отпуском заставляли меня понервничать в раздумьях, как бы компенсировать ее отсутствие? Однозначно! Но я упорно старалась не давать воли своим предпочтениям, и мы составили надежный план на время, пока Джордин не будет на работе. За этот период другие члены команды получили возможность проявить себя и, возможно, выйти за пределы зоны комфорта. Старая поговорка гласит: «В разлуке сердце любит сильнее». Господи, как я была рада, когда Джордин вернулась!

Наверняка в похожей ситуации оказывался любой лидер. Недавно я говорила по телефону с руководителем, две сотрудницы которого должны были уйти в перекрывающиеся по срокам отпуска по беременности и родам, и он разделял некоторые мои прежние опасения. Но в конечном счете он поддержал обеих сотрудниц, и они вышли из отпуска полные желания продолжать работу. Ни один лидер не застрахован от предпочтений. Такова жизнь — мы не познаем ее во всей полноте раз и навсегда, а должны постоянно изучать ее и реагировать на новые обстоятельства.

Проще говоря, предпочтения — это естественная составляющая человеческой природы, и они могут серьезно влиять на нашу оценку собственных возможностей и потенциала окружающих. Тема подсознательных предпочтений может быть неоднозначной, она тесно связана с различиями во мнениях и политических взглядах, с предположениями и сложностями в общении. Практический опыт и исследования показывают: наши предпочтения проявляются гораздо чаще, чем можно вообразить, и влияют на деятельность организации в целом — от культуры, политики удержания и найма сотрудников, инноваций и рентабельности до прибыли держателей акций.

Что должен знать лидер о подсознательных предпочтениях?

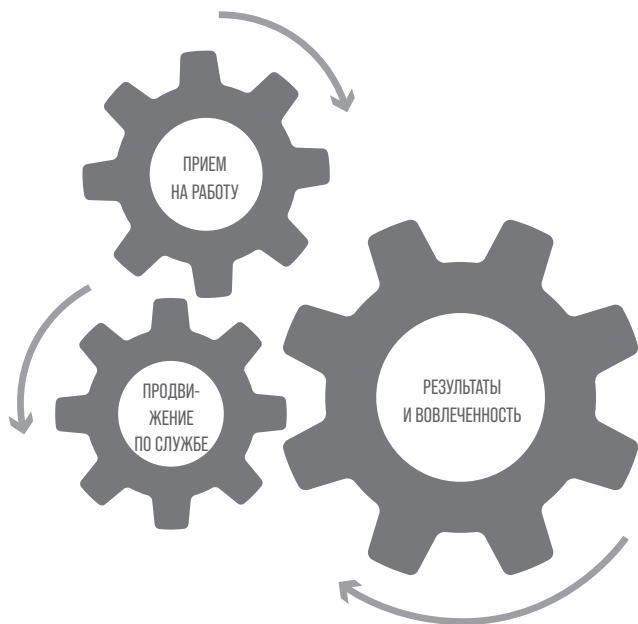
Мы определяем предпочтение как выбор в пользу или против вещи, человека или группы по сравнению с другими. Предпочтения могут проявлять отдельные люди, их группы или организации. Иногда мы знаем о своих предпочтениях и можем прямо о них заявить. Вот обычный пример: «Изучая кандидатов на должность продавца, мы отдаем предпочтение

экстравертам». Любопытно, что, согласно исследованиям, связь между экстраверсией и успешностью в продажах практически равна нулю!¹ Осознанное предпочтение — это зачастую убеждение, которое мы бездоказательно считаем реальным фактом.

В этой книге мы рассматриваем **подсознательные предпочтения**, которые еще называют неявными или когнитивными. Как показывают исследования, подсознательные предпочтения могут касаться пола, расы, профессиональных обязанностей, личных качеств, возраста/поколения, социально-экономического статуса, сексуальной ориентации, гендерной идентичности, семейного положения, национальности, языковых способностей, опыта службы в армии, культурных особенностей, веса, роста, физических способностей, привлекательности, политических пристрастий, работы в виртуальном/удаленном режиме, цвета волос — и даже беспорядка на рабочем столе или осанки.

Влияние этих подсознательных предпочтений может быть положительным, нейтральным или отрицательным. Иногда лидер предвзято относится к сотрудничеству: получив новый проект, первым делом стремится получить обратную связь и проверить свои идеи за пределами собственной команды. Такие предпочтения улучшают результаты: они приносят пользу самому лидеру, его коллегам и организации в целом. Некоторые предпочтения, типа работы под музыку или в тишине, вполне нейтральны.

¹ Murray R. Barrick, Michael K. Mount, and Timothy A. Judge (2001). "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?" *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30.



Однако зачастую их влияние явно негативно. В результате подсознательные предпочтения способны ограничивать профессиональные возможности для нас самих и для других людей на протяжении всего жизненного цикла таланта. Жизненный цикл таланта — это вся ваша карьера, все моменты принятия решений: прием на работу, продвижение по службе или новые возможности — а также то, какие преимущества вы в результате получаете. О жизненном цикле таланта мы подробнее поговорим в части IV.

Взглянем на данные:

- Недавно в ходе исследования 500 специалистам по найму продемонстрировали кандидатов-женщин разной комплекции, и только 18% опрошенных сказали, что лидерским потенциалом обладает самая

крупная¹. Есть ли корреляция между весом женщины и ее руководящими способностями? Разумеется, нет.

- Согласно исследованиям Чикагского и Мюнхенского университетов, работникам с сильным акцентом платят на 20% меньше, чем тем, кто говорит «как все местные». Это предпочтение в отношении произношения затрагивает тех, кто приехал с Юга США, рабочих из Великобритании, жителей некоторых регионов Германии и афроамериканцев, и это неполный перечень².
- Что касается цвета кожи, то чем она светлее, тем вероятнее получить работу, повышение и наставничество, стать генеральным директором и зарабатывать больше. Сотрудников с более светлой кожей чаще всего будут приглашать посидеть в баре после работы и теплее к ним относиться³.
- Рост 58% руководителей компаний из списка Fortune 500 — более 180 сантиметров, тогда как доля высоких мужчин во взрослом населении США — всего 14,5%⁴. Есть ли корреляция между ростом и способностью управлять компанией или это лишь наши

¹ FairyGodboss.com (2017). *The Grim Reality of Being a Female Job Seeker*. PDF File. https://d207ibygpg2z1x.cloudfront.net/raw/uwupload/v1518462741/production/The_Grim_Reality_of_Being_A_Female_Job_Seeker.pdf.

² Jeffrey Grogger, Andreas Steinmayr, and Joachim Winter, *The Wage Penalty of Regional Accents*. NBER Working Paper No. 26719, issued in January 2020; <https://www.nber.org/papers/w26719>.

³ Milagros Phillips, “Race: Inclusion and Colorism. How Understanding the History Can Help Us Transform.” Forum on Workplace Inclusion Podcast, February 18, 2019; <https://forumworkplaceinclusion.org/articles/p9/>.

⁴ Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown, 2005.

представления? Может, мы подсознательно считаем, что власть должна выглядеть именно так? А чем это оборачивается для женщин и для тех, кто от природы невысок?

Никто не стал бы сознательно публиковать вакансию на должность генерального директора с указанием, что предпочтение отдается высоким стройным лидерам с высоким потенциалом, с нормативным произношением или (применительно к темнокожим) с максимально светлым оттенком кожи; однако данные показывают, что эти бессознательные предпочтения проявляются в нашем поведении и вполне реально влияют на шансы людей, которых мы оцениваем. Мои предпочтения относительно отпуска по беременности и родам — исходно бессознательные и осознанные только в процессе найма Джордин — могли бы отрицательно повлиять на то, как бы я ее встретила, ею руководила и какую работу бы ей поручила. В итоге ее эффективность, несомненно, была бы ниже.

В этой книге мы сосредоточимся на подсознательных предпочтениях, негативно влияющих на наши возможности и возможности наших коллег, и оценим это влияние с помощью модели результативности FranklinCovey.

Обратите внимание, что в этой модели есть три отдельные зоны и каждая из них отражает свою ситуацию. Наша цель, разумеется, оказаться в зоне высокой результативности, где человек вносит максимальный вклад в соответствии со своими возможностями.

В зоне высокой результативности сотрудники ощущают уважение, принятие и признание, а потому способны показывать максимальные результаты. Исторически обсуждение разнообразия в рабочем коллективе сводилось к представленности в нем различных групп или к составу этого коллектива.



Разумеется, представленность важна, но не менее значимо то, как она реализуется на практике. Каждый ли ощущает себя частью коллектива? Каждый ли чувствует, что в его развитии заинтересованы, что он полноправный участник процесса, имеющий право на свое мнение?

В **зоне ограниченной результативности** сотрудники чувствуют, что к ним относятся снисходительно или игнорируют. Зачастую работа над разнообразием и включенностью сфокусирована на необходимости проявлять снисходительность к тем, кто не похож на нас самих. Но разве кто-нибудь из нас хочет, чтобы к нему просто-напросто снисходительно относились? Не самое приятное из ощущений. Если бы супруг демонстрировал ко мне только снисходительность, наш брак оказался бы на грани распада. В коллективе такого отношения точно так же явно недостаточно. Решитесь ли вы высказать оригинальную идею, если вас игнорируют или проявляют снисходительность? А захотите ли это сделать?

На работе всегда понятно, когда тебя игнорируют или всего лишь относятся снисходительно, — это не идет ни в какое сравнение с уважением, принятием и признанием. Как

темнокожая женщина, я, работая в преимущественно «белых» коллективах, ощутила на себе муки зоны ограниченной результативности. Часто, если я приходила на встречу с клиентом вместе с кем-то из коллег — белым, мужчиной или старше меня, этот клиент разговаривал исключительно с коллегой, порой даже не взглянув в мою сторону, как будто меня вообще нет, хотя я могла бы внести в обсуждение значительный вклад. Когда подобное произошло впервые, я не придавала этому особого значения. Но когда ситуация повторялась раз за разом, я стала думать: «Почему меня игнорируют? Я готовилась к встрече, предварительно связывалась с клиентом, чтобы понять, чего он хочет, и учитывала все его пожелания. Что тут вообще происходит?» Возможно, и вы испытали, что такое зона ограничений. Как она повлияла на вашу заинтересованность и на результаты работы?

Теперь перейдем к **зоне низкой результативности**. Хотя мы уже обсудили, что предпочтения — естественная часть человеческого мышления, надо признать, что в крайних своих проявлениях они способны нанести невероятный вред. В этой зоне уровень предпочтений может даже выходить за рамки закона — речь о домогательствах и злоупотреблениях.

Большинство тренингов, посвященных разнообразию и включенности на рабочем месте, ориентированы именно на зону низкой результативности, на самые недопустимые поступки. По моему опыту, когда разговоры о включенности затрагивают тему злоупотреблений и дискриминации, многие теряют интерес к обсуждению. Большинство из нас считают, что не способны на подобное. На самом деле многие даже не подозревают, что могут оказаться в зоне низкой результативности, — и ошибаются, потому что мы все способны на неосознанные поступки. История с наймом беременной сотрудницы научила меня, что, забывая об осознанности,

все мы способны незаметно оказаться в зоне ограниченной результативности. А попав в нее, мы можем сместиться в зону низкой результативности, если в организации или коллективе такое негативное поведение становится нормой. Мы видим, что организации повсеместно сталкиваются с большим количеством судебных исков о сексуальных домогательствах и дискриминации. Речь может идти как о руководителях, действующих из лучших побуждений (но, вероятно, бесцеремонных или невежественных), которые вдруг оказываются на грани краха карьеры по обвинению в домогательствах и дискриминации, так и о лидерах, злоупотребивших своей властью.

Каждому из нас, скорее всего, доводилось попадать в каждую из этих зон: иногда нас уважали, принимали и давали нам признание; порой нас лишь игнорировали или проявляли снисходительность; временами же нами пренебрегали, домогались или оскорбляли. Да и наши собственные действия помещают *других людей* в одну из этих зон.

Лично побывав в каждой из зон, мы начинаем глубже понимать, каково это — там находиться. А когда мы сможем это понять, то сможем и определить, в какой момент начинается переход в неблагоприятную зону, и изменить ситуацию к лучшему.

Концепция проработки подсознательных предпочтений

Есть хорошая новость: наше сознание настроено не только на предвзятость и предпочтения, но и на изменения и развитие. Чтобы создать новые нейронные связи, образ мысли и навыки, требуется время и, что более существенно, сознательные усилия. Это нелегко, но реально.

Чтобы добиться этих изменений, мы создали схему — концепцию проработки предпочтений, которая не ограничивается

выявлением подсознательных предпочтений, а предполагает конкретные действия. В ней четыре элемента: определите предпочтение, культивируйте общение, проявляйте мужество и применяйте эти навыки на протяжении всего жизненного цикла таланта.

Цель нашей четырехчастной концепции проработки предпочтений FranklinCovey — не просто определить их, но и создать схему работы с ними. В такой структуре каждый элемент стимулирует остальные. Чем активнее вы будете тренировать каждую из мышц, тем больше будет польза их общего усилия для вашей осознанности, открытости, потенциала развития и достижения поставленной цели.



Определите предпочтения

Чтобы определить предпочтения, прежде всего нужно узнать, что это такое и как они связаны с особенностями личности, в общих чертах понять, как и почему они рождаются с точки зрения нейробиологии, овладеть терминологией и узнать, когда именно мы особенно склонны попадать в ловушки предпочтений. Нам необходимо целенаправленно заняться

самоанализом и развить осознанность, чтобы выйти за пределы личных переживаний и впечатлений и учитывать опыт окружающих.

Культивируйте общение

Принадлежать к группе, ощущать сопричастность и быть понятым — одни из наиболее глубоких потребностей человека. Второй компонент концепции проработки предпочтений связан с культивированием полноценного общения с помощью эмпатии и любознательности. Эмпатия и любознательность — это две стороны одной медали, межличностный и интеллектуальный подходы к построению общения. Научившись полноценно общаться с другими, мы начнем часто удивляться тому, что узнаём от них, — а это однозначная проверка на наличие предпочтений и стереотипов. Культивирование общения помогает нам преодолеть предпочтения и узнать, каковы люди на самом деле, а не какими мы их себе представляем.

Проявляйте мужество

Мы часто считаем, что мужество — это дерзость и отвага. Но оно не всегда бывает кричащим или демонстративным; порой оно скромно и бережно. Сочетание мужества и бережного отношения к людям поможет в борьбе с предпочтениями. Эта третья часть концепции проработки предпочтений включает четыре способа проявить мужество: мужество осознать предпочтения, мужество исправить ситуацию, мужество вступать в союзы и мужество выступать адвокатом.

Применяйте на протяжении всего жизненного цикла таланта

Для руководителей применение концепции проработки предпочтений во всех взаимодействиях и во всех командах

может стимулировать повышение результативности. Способность определить предпочтения, культивировать общение и проявлять мужество на протяжении всего жизненного цикла таланта может изменить к лучшему результаты всей организации.

Когда речь идет о борьбе за талант, об удержании ярких талантов, обеспечении сотрудничества и инноваций, то организация может облегчить себе достижение этих целей с помощью жизненного цикла таланта. Мы часто считаем жизненный цикл таланта вотчиной юридической и кадровой политики; но для достижения мощного жизненного цикла таланта *все* лидеры должны выйти за рамки правил, стратегий и процедур, прописанных в правилах внутреннего распорядка компании. Этот последний компонент концепции проработки предпочтений, ее внешняя оболочка, помогает стратегиям сойти со страниц в жизнь и повлиять на реальные результаты деятельности организации.

Мы продолжим рассматривать и изучать концепции проработки предпочтений на всем протяжении книги, которая состоит из четырех частей:

Часть I. Определите предпочтения

Часть II. Культивируйте общение

Часть III. Проявляйте мужество

Часть IV. Применяйте на протяжении всего жизненного цикла таланта

Концепция проработки предпочтений заимствована из материалов семинара FranklinCovey «Подсознательные предпочтения: Понимание предпочтений с целью раскрытия потенциала» (Unconscious Bias: Understanding Bias to Unleash Potential), опробованного на тысячах лидеров всех уровней во многих

сферах, включая здравоохранение, банковское дело, высокие технологии, нефтегазовую промышленность, правоохранные органы, правительственные органы и розничную торговлю. Как главному разработчику, мне выпала честь создать и представить программу многочисленным участникам; в сотрудничестве с блестящей командой консультантов по всему миру мы оттачивали ее содержание, опираясь на обратную связь. Я обнаружила, что руководители и организации в разнообразных отраслях и странах сталкиваются с предпочтениями, которые снижают результативность, но не знают, как с ними справиться. Наша книга призвана решить эту проблему.

Но разве можно писать о предпочтениях и включенности, не учитывая разнообразия точек зрения? Ко мне присоединились два соавтора — Марк Мерфи и Энни Чоу. Хотя для удобства чтения основная часть материала изложена от моего лица, мы трое — самая настоящая сплоченная команда. К тому же вы узнаете о взглядах и опыте Марка и Энни в специальных врезках. Марк Мерфи 28-летний старший консультант FranklinCovey, сертифицирует консультантов и клиентов, распространяющих материалы этого курса по всему миру. Вы познакомитесь с его жизненными наблюдениями и мыслями о работе с клиентами в самых различных областях. Собственный жизненный опыт и многочисленные путешествия по свету сделали Марка страстным поборником включенности в темы преодоления предвзятости, он помогает клиентам строить инклюзивную культуру. Как член сообщества ЛГБТК+, Марк не понаслышке знает, как сильно наши принципы влияют на способность оставаться самим собой на рабочем месте.

Энни Чоу — генеральный директор AT&T Business, подразделения AT&T стоимостью более \$30 млрд, которое само

по себе входило в список Fortune 50, делится более чем 30-летним опытом работы в сфере телекоммуникаций и технологий; она возглавляла международные команды и трансформацию компаний. Энни пришла в AT&T как инженер и с тех пор сменила более десятка должностей, в результате став первой женщиной — генеральным директором AT&T Business, а также первой цветной женщиной — генеральным директором в более чем 140-летней истории AT&T. Она делится своими обширными познаниями о лидерстве на всех уровнях, управлении организационными изменениями, обслуживании клиентов, а также об инициировании преобразований корпоративной культуры. Энни гордится, что она — американка во втором поколении азиатского происхождения, чьи родители эмигрировали с острова Тайвань, желая осуществить американскую мечту. Она твердо верит в силу общения и цельности личности, которые помогают создавать инклюзивные, высокорезультативные организации. Кроме того, Энни как выпускница Джульярдской школы по классу фортепиано, приносит ноту безупречности и целеустремленности во все, чем занимается, в том числе и в создание этой книги.

Наши ожидания

Мы надеемся, что, прочитав эту книгу, вы захотите проявлять восприимчивость, эмпатию, любознательность и мужество, сталкиваясь с предпочтениями, и создать разнообразную, справедливую и инклюзивную организацию. Если вы профессионально занимаетесь обеспечением в организации разнообразия, равенства прав и включенности, мы надеемся, что эта книга добавит вам сил, даст новые инструменты для привлечения союзников и вдохновит на конкретные действия. Если же вы не верите, что достижение разнообразия

и включенности — это важнейшая компетенция руководителя, мы надеемся, что эта книга изменит вашу точку зрения, хотя бы немного. А для всех сомневающихся мы разработали простые способы, которые помогут вам как лидерам всегда помнить о включенности. Есть два лучших способа получить максимальную отдачу от книги:

- **Выполняйте задания.** В конце каждой главы есть упражнения для всех — и руководителей, и рядовых сотрудников. Советуем взять ручку и записывать ответы прямо в книге. Да, придется потратить время и приложить усилия, но именно практические задания помогут вам не просто ознакомиться с темой, но и успешно воплотить все, о чем мы говорим, в жизнь.
- **Углубляйте понимание.** Возможно, какие-то идеи вы поймете не сразу. Постарайтесь разобраться с ними, углубив их понимание. Возможно, вам в этом поможет общение с человеком, чья точка зрения или опыт не похожи на ваши собственные, или ознакомление с иными мнениями в книгах, подкастах или на сайтах.

Итак, давайте попробуем разобраться с самыми актуальными вопросами по нашей теме.

У лидера и так много обязанностей, неужели и вправду так важно бороться с подсознательными предпочтениями?

Есть множество данных, говорящих о связи предпочтений и результативности. Чем меньше предпочтений будет у членов вашей команды и организации, тем более высоких результатов они достигнут — и точка.

Предпочтения могут влиять на принятие решений, эффективность, инновации и результаты работы. И в этой

книге мы очень часто размышляем именно о том, как предпочтения влияют на результативность — положительно или отрицательно. Сотрудники, ощущающие, что по отношению к ним проявляются предпочтения, втрое чаще умалчивают о новых идеях, оторваны от коллектива и увольняются в течение года¹. Если в отношении вас проявляются подсознательные предпочтения, вы это прекрасно понимаете. Если же нет, для вас будет шоком обнаружить, что вы могли невольно внести свой вклад в подобное отношение и его последствия.

Ничто не влияет на результативность сильнее, чем то, как вы с окружающими воспринимаете друг друга и как друг к другу относитесь. Вот почему так важно выявлять предпочтения и активнее с ними бороться.

Может, это просто очередной тренд?

Демографические данные говорят сами за себя. Мы живем в едином мире, который предполагает сотрудничество и партнерство многогранных личностей.

Борьба с подсознательными предпочтениями почти такой же тренд, как инновации, изменения и лидерские навыки, хотя... вообще-то нет! Она не так хорошо видна в годовом балансе, как выручка и затраты, но имеет решающее значение для результативности организации. Пока на свете есть организации, которыми требуется руководить, нам придется сталкиваться с предпочтениями и их влиянием на эффективность.

¹ *Disrupt Bias, Drive Value*. Center for Talent Innovation, 2017; https://www.talentinnovation.org/_private/assets/DisruptBias-DriveValue_Infographic-CTI.pdf.

А может, все это скорее связано с политикой или политкорректностью?

Тема предпочтений все глубже проникает в общественное сознание, и может показаться, что нас рассматривают под микроскопом. Мы все очень крепко держимся за свою точку зрения, и иногда она находит выражение в политике. Мне кажется, что для некоторых сам по себе серьезный разговор о разнообразии, включенности и предпочтениях приравнивается к политическому. Но я не вижу в этой теме никакой политики. В нашей книге мы прицельно рассматриваем связь между предпочтениями и результативностью организации.

Создавая эту книгу, мы меньше всего стремились к дешевой популярности, пропаганде политкорректности и ограничению чьих бы то ни было возможностей. Здесь вы не найдете списка фраз, которые можно и нельзя говорить, да и контролировать ваши мысли и высказывания мы не собираемся. Изучение и корректировка предпочтений нужны не для того, чтобы цензурировать вашу жизнь, а для того, чтобы дать вам возможность понимать людей и находить понимание у них.

А не получатся ли в результате «предпочтения наоборот»?

Мы бы сказали, что никаких «предпочтений наоборот» нет. Предпочтение — это выбор в пользу или против вещи, человека или группы по сравнению с другими. Неважно, положительное оно или отрицательное и к какой именно группе относится, это все равно предпочтение.

В этой книге вы найдете примеры, охватывающие широкий спектр личностей и обстоятельств. Будут ли здесь истории о предпочтениях в отношении расовой и половой принадлежности? Разумеется! А примеры, связанные с личностными качествами, служебными обязанностями, внешностью,