

Обзор по книге

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



Без ярлыков

Beyond the Label:
Women, Leadership, and
Success on Our Own Terms

Морин Шике

Автор обзора: Мария Рамзаева

Как победить стереотипы и добиться большего

Жизнь автора книги Морин Шике похожа на непрерывную борьбу с ярлыками, которые навешивают на гуманитариев, американцев из маленьких городков и, особенно, женщин. Степень бакалавра по литературоведению не помешала ей сделать карьеру в маркетинге. Воспитание в традиционной американской семье не помешало уехать работать в Париж. И, наконец, то, что она женщина, не помешало Шике стать глобальным CEO одной из самых известных компаний — Chanel.

В книге «Без ярлыков» Морин показывает весь путь от тихой школьницы до влиятельной бизнес-вумен. Это не только автобиография, но и размышления о бизнесе и месте женщины в нем.

Жажда большего

Морин Шике воспитывалась в тихом американском пригороде и с детства чувствовала, что не вписывается в простую, размеренную жизнь Сент-Луиса. Она предпочитала сидеть с книгами и мечтать о свершениях, тогда как в 70-х от ребенка требовали почаще общаться с одноклассниками и играть на природе.

Учеба в школе тоже не приносила удовлетворения. Самое ценное, что Морин вынесла из обучения — это уроки французского, которые привили любовь к Франции. Поездка в страну мечты навсегда поменяла жизнь Шике. Она заглянула за горизонт, обнаружила, что есть иной мир за границей родного городка. Франция покорила Морин своей красотой, открытостью и любовью к удовольствиям. Семья, в которой жила Шике, умела получать удовольствие от мелочей: от ароматного сыра на завтрак до закатов по вечерам. Переняв стремление близких к красоте, Морин сделала первый шаг на пути к будущему успеху в The Gap и Chanel.

Иной взгляд

Во время учебы в Йельском университете Шике увлеклась французскими фильмами новой волны и идеями деконструкционизма — теории, согласно которой существует два потока смыслов:

1. Что хотел сказать автор.
2. Что увидели зрители и читатели через призму своего восприятия.

Осознание того, что не существует общей для всех истины, сильно повлияло в дальнейшем на ее стиль управления. Морин научилась ставить себя на место других людей и всегда держала в голове, что ее точка зрения не единственная. Это помогло ей стать успешнее коллег с дипломами по маркетингу. В отличие от них, Шике не цеплялась за готовые формулы и не

искала однозначно правильных решений. Вместо этого она старалась всегда думать, как покупатель.

Традиционно техническое образование считается самым полезным, а гуманитарные науки — больше развлечением, хобби. Морин категорически не согласна с таким разделением. Любая гуманитарная дисциплина (история, литература, философия) учит ставить под сомнение свою точку зрения, смотреть на мир другими глазами. Этот навык совершенно необходим всем, кто по работе взаимодействует с людьми, в том числе, маркетологам и бизнесменам.

Движение к цели

На каникулах, уже в конце обучения, Шике снова отправилась во Францию. Там она остановилась у взбалмошной и раскованной девушки Флер. Настоящая француженка, та научила ее принятию себя и внутренней свободе. Флер легко нарушала правила, если они вставали на пути к цели, и совершенно не интересовалась тем, как должна вести себя «настоящая», «правильная» женщина.

До встречи с Флер Шике была уверена, что секрет успеха в трудолюбии и послушности. Однако во Франции поняла: гораздо важнее прислушиваться к себе и идти к своим целям, даже если они кому-то не по душе. Важно сосредоточиться на том, чего вы хотите достичь, и меньше думать о препятствиях.

После поездки во Францию все, о чем мечтала Шике, — это вернуться туда снова, жить и работать в Париже. Когда Флер предложила ей стажировку в L'Oreal, Морин согласилась, хотя это во многом была авантюра: девочке из пригорода ехать в другую страну, без друзей, родных и поддержки? Немыслимо. Но в этом, считает Шике, был еще один фактор успеха.

Редко когда вы в точности видите свой путь к цели. Чаще всего приходится ввязываться в процесс раньше, чем будут понятны все риски, но только так вы достигните значимого успеха.

Полевая практика

Попав в L'Oreal, Шике мечтала построить блестящую карьеру в волшебном Париже. У работодателей оказались на нее другие планы. После успешно пройденной стажировки Морин отправилась в богом забытый, неприветливый уголок на границе с Бельгией, где должна была наладить дистрибуцию. Шике предстояло уговаривать управляющих гипермаркетов купить продукцию L'Oreal, и такая перспектива невероятно пугала. Весь ее опыт продаж ограничивался подработкой во время школьных каникул.

Первое время у Шике ничего не получалось. Отлично отрепетированные рекламные речи не работали в реальной жизни, Морин раз за разом терпела поражение. Ей пришлось перестраиваться на месте. Девушка отбросила буклеты и заготовленные тексты, заговорила с управляющими простым, понятным языком, и дело пошло. В этом и состояла главная

задача руководителей L'Oreal. Они отправляли новичков в провинцию именно за тем, чтобы те испытали приемы «в поле», посмотрели на реальных покупателей, а не на статистические данные.

Даже если у вас есть блестящее образование и опыт работы, каждый раз придется начинать заново, и к этому нужно быть готовыми. В любой компании есть свои специфические термины, требования, явные и неявные проверки. Лучший способ узнать область, в которой вы планируете трудиться, — это посмотреть на нее изнутри, с позиции простых работников и клиентов. Причем важно не только учиться новому, но и уметь забыть старое, смотреть без предвзятости.

Сила импровизаций

Спустя несколько лет Шике отправилась в США, чтобы организовать маркетинговые съемки нового продукта L'Oreal. На них она познакомилась с креативным директором рекламного агентства Джеймсом. Джеймс был не только талантливым специалистом, но и страстным фанатом джаза, с которым познакомил и Шике. Морин поразили джазовые импровизации. В них партитура была лишь отправной точкой, главным было то, как музыканты преображают ее. Похожее можно было увидеть в фильмах новой волны. Режиссеры в мастерстве овладевали художественными приемами, чтобы затем отринуть их, перевернуть. То же должны были делать талантливые маркетологи: постоянно переворачивать правила игры, заставляя себя и других смотреть на продукт под новым углом. Шике уверена: недостаточно досконально изучить сферу. Необходима смелость рискнуть и попробовать новое. Поэтому успешный руководитель должен

сочетать в себе умения творчески мыслить, управлять разными командами и считать цифры.

К сожалению, часто маркетологи выбирают банальный, но беспроигрышный вариант, вместо того чтобы сделать шаг вперед. Так было и в работе с Джеймсом, когда руководители Шике выбрали для рекламной компании миловидную, ничем не примечательную девушку, а не более сложную и интересную. Это возможный путь, но недостаточный, если вы хотите оставить след, поменять правила игры в своей области. Для настоящего успеха вам нужно искать баланс между технической подкованностью и креативностью, между творчеством и способностью видеть коммерческие перспективы. Шике предлагает задуматься: что необычного вы можете предложить в своей сфере? Как хотели бы перевернуть привычное? В чем ваша импровизация?

Ценность препятствий

Девушке, работающей в индустрии красоты в 80-е, было тяжело избежать настойчивого мужского внимания. Поэтому Шике с первого взгляда влюбилась в Антуана. В отличие от остальных, его по-настоящему интересовало то, что она думает. Их роман стремительно развивался, и спустя полтора года Морин и Антуан стали жить вместе. Вскоре после этого Антуану предложили место директора по маркетингу в Индонезии, и он на деле показал широту своих взглядов.

Антуан мечтал о долгосрочной работе за границей, особенно в Азии. Большинство мужчин на его месте либо разорвали бы отношения, либо уговаривали бы девушку бросить все и поехать вместе с ним. Антуан не сделал ни того, ни другого. Он понимал, что Морин не сможет без работы и развития, но и расставаться с ней не хотел. Он предложил альтернативу: уйти из L'Oreal и начать с чистого листа уже вне Парижа.

Для Шике это было сложный выбор. Она искренне любила свою работу, но видела, что достигла потолка. Сейчас женщины-руководители не редкость. В 80-е же практически никто не поднимался выше определенного уровня. Решение уйти окрепло после нескольких неприятных случаев, которые показали Морин: руководители-мужчины обращают внимание не на ее тяжелую работу и вклад в развитие компании, а на миловидную внешность. Это то, с чем постоянно сталкивались женщины того времени. Каждый день они балансировали между дружелюбием и доступностью. Если женщина была слишком закрытой, это воспринималось как чопорность и агрессивность. Если казалась дружелюбной, это провоцировало непристойные предложения со стороны мужчин. С мнением женщины не считались. Часто автор получала предложения «в лоб», которые даже не подразумевали отказ.

Неприятно сталкиваться с подобными ситуациями, однако, считает Шике, к ним нужно относиться позитивно. Принятие сложных решений — полезно. Оказавшись в состоянии выбора, вы четче видите свои базовые ценности, осознаете, что для вас важно, а что нет.

Например, Морин поняла, что ей недостаточно просто хорошей компании и интересной работы, ей необходимо, чтобы ценили ее вклад. Автор отлично выполняла свою работу и хотела получать одобрение именно за это, а не за кукольное лицо.

С возрастом сложнее делать выбор и отказываться от хороших предложений. Поэтому чем раньше вы осознаете свои глубинные ценности, поймете, чем вы готовы и не готовы жертвовать, тем легче будет продвигаться вперед.

После серьезных раздумий Шике решилась уехать вместе с Антуаном в США. Их переезд был настолько быстрым, что они даже не знали точно, чем будут заниматься. Вмешался случай: Шике зацепила реклама The Gap, и она решила, что будет работать на этот бренд.

Новое начало

Шике легко прошла собеседование. У The Gap не было отдела маркетинга, только отдел сбыта, но Морин была уверена, что получит место руководителя этого отдела. Все-таки она успела проработать на высоких позициях в L'Oreal. К ее невероятному удивлению, она попала на должность обычного практиканта в отделе носков и ремней.

Сейчас Шике уверена: это было справедливое решение. Дипломы и опыт не имеют особого значения, если ты не знаком со спецификой работы,

не владеешь терминологией. Подъем с самого низа помог ей разобраться в том, откуда берутся продукты и как попадают на склады, Шике вновь научилась говорить с коллегами и клиентами на одном языке, на этот раз в США.

Шаг вперед

Шике мечтала выбирать красивую женскую одежду и летать в командировки в Гонконг, а вместо этого занималась носками и ездила на чулочные фабрики. Она понимала, что если не хочет навсегда остаться в отделе носков и ремней, ей необходимо делать больше, чем просто хорошо выполнять свою работу. Тогда она обратила внимание на ремни, которые продавались хуже всего. Морин поняла, что всему виной неинтересные фасоны и низкое качество сырья. Она убедила руководство протестировать более качественную и женственную модель ремней по цене чуть дороже. Ремни стали отличной продаваться, и Шике заслужила место в отделе мерчендайзинга. Вскоре последовали и поездки в Гонконг, и гораздо более высокие позиции. Важно, считает Шике, не относиться предвзято к той должности, которую вы занимаете сейчас. Даже на самой низкой позиции можно многому научиться и внести свой вклад в развитие компании.

Борьба с недостатками

У каждого человека есть тень — обратная сторона, которая мешает развитию. С первым проявлением своей тени Шике столкнулась, когда стала отвечать за продажи джинсов в The Gap. Ей всегда хотелось показать себя с лучшей стороны, доказать свою компетентность, поэтому каждый раз на презентации новых моделей она боялась критики и отчаянно защищала свою позицию. Однажды она настолько яростно спорила с

боссом Микке, что тому пришлось ее остановить. Морин боялась увольнения, но Микке лишь посоветовал ей больше слушать других и воспринимать критику, как помощь, а не нападение. Тогда Шике начала учиться договариваться, а не воевать, слушать коллег и начальство.

Тень вновь подняла голову, когда Шике стала вице-президентом отделения The Gap Old Navy. Опрос подчиненных показал, что Морин считают отличным, но излишне требовательным и деспотичным руководителем. Шике попробовала меньше давить на сотрудников, отпустить вожжи, дать другим больше свободы, и результаты не заставили себя ждать. Подчиненные стали спокойнее выражаться, предлагать новые идеи, а сама Шике перестала бояться быть не идеальной.

Умение отпустить руль и слушать других особенно пригодилось Морин, когда ее позвали глобальным CEO в Chanel. Целый год в новой должности она только наблюдала за другими и набиралась опыта. Однако после этого проявилась другая грань тени. Научившись слушать других, Шике так переживала об их мнении и комфорте, что перестала прислушиваться к себе, стала слабой и неуверенной. Тогда ей пришлось вспомнить и про свой голос.

В начале карьеры кажется, что главные качества руководителя — смелость и решительность. В действительности гораздо важнее умение обращаться с подчиненными: слушать их, не забывая своего видения и конечной цели. Ваша тень может быть иной. Часто она — отражение сильного качества личности. Подумайте, какова оборотная сторона вашего преимущества.

Поиск баланса

Шике пыталась успеть все: утром бежала в спортзал, днем пропадала на работе, вечером спешила домой, чтобы успеть уложить свою двухлетнюю дочь. Все это — на седьмом месяце беременности вторым ребенком. Морин казалось, что она полностью контролирует ситуацию. Пробуждение произошло внезапно, когда на очередном медосмотре ее срочно отправили в больницу. Чтобы плод не пострадал, необходимо было рожать прямо сейчас.

Ребенок родился здоровым, но не справившийся с нагрузкой организм открыл Шике глаза. Они с мужем поняли, что нужно пересмотреть свою жизнь, и приняли революционное для того времени решение. Все заботы о семье Шике передала своему мужу Антуану. Он ушел с работы и занялся семейными финансами и детьми. Такой подход вызвал множество насмешек со стороны знакомых, но Морин и Антуана это не смущало. Они решили, что пора избавиться от ярлыка «мама должна сидеть дома, а папа работать».

Конечно, все это было непросто. Из-за командировок и затянувшихся совещаний Шике пропускала важные события в жизни детей, чем обижала и возмущала их. Женщинам нужно быть готовыми к этому. В головах людей сидит стереотип, какой должна быть «хорошая мать», отступать от него непросто. Морин и Антуан смогли достичь баланса за счет того, что договорились поделить обязанности и на всем пути поддерживали друг друга. Они выбрали свои сильные стороны и играли на них, отбросив гендерные ярлыки.

Выбирать в любом случае придется, и выбор будет непростым. Но, чтобы найти идеальную лично для вас жизнь, нужно отказаться от готовых решений и навязанных стереотипов.

Путь в Chanel

Шике заняла должность CEO одного из отделений The Gap, когда в компанию пришли перемены. Ее наставника Микке заставили уволиться, а новый руководитель требовал, чтобы подчиненные оценивали продукты без эмоций, с помощью графиков, таблиц, схем. Морин пыталась овладеть этой методикой, но понимала, что жесткий подход ей не близок. Именно в то время ее позвали на должность глобального CEO Chanel. Собеседования длились многие месяцы, но Шике была вдохновлена тем, что Chanel интересовала творческая сторона, а не графики продаж и результаты социологических опросов.

Наконец, спустя полтора года, она получила долгожданное «да», но, прежде чем приступить к обязанностям глобального CEO, должна была пройти трехгодичное обучение. Первый год ей предстояло только учиться и смотреть, как работает компания, затем проработать в качестве CEO отделения в Нью-Йорке.

Шике уверена, что ее взяли не только потому, что она соответствовала формальным требованиям. Важнее было то, что для нее, как и для Chanel, ключевой оказалась творческая составляющая, а не бездушный маркетинг.

Парадокс Chanel

Особенность Chanel в том, что компания ценит опыт прошлого, но устремлена в будущее; поддерживает традиции и в то же время переворачивает их. Шике чувствовала, что этого ждали и от нее. Она вдохновлялась примером создательницы бренда — Коко Шанель, которая постоянно переворачивала правила и шла своим путем. Поэтому Шике не стала копировать стиль поведения предыдущих руководителей, а создала собственный. Она не вела за собой, а общалась с подчиненными на равных, задавала им вопросы, побуждала проявлять любопытство. Перевела фокус с конкурентов на саму компанию, поощряла сотрудников смотреть в обе стороны: искать глубинные смыслы внутри Chanel и одновременно следить за трендами во внешнем мире. Новый, парадоксальный подход позволил создать иной тип руководителя, который переняли и в других офисах Chanel.

Бизнес по-женски

Считается, что женственности нет места в мужском мире бизнеса и успеха, однако именно женственность помогала Шике добиться своего. Способность посмотреть со стороны помогала Морин понять чаяния покупателей и инвесторов. Умение слушать позволило найти компромиссы и новые решения.

Для лидера важны так называемые «мужские» качества — решимость, уверенность. Однако, следуя шаблону, люди загоняют себя в узкие рамки. Добравшись до самой вершины, Шике отчетливо увидела, что именно «женских» качеств не хватает на лидерских позициях. Жесткий подход работал в индустриальную эпоху, но сейчас все слишком быстро меняется, мир переменчив и требует от людей гибкости.

Заключение

Трудно быть женщиной, которая идет к вершине. Коллеги и начальники больше обращают внимание на длину ног, чем на ум и сообразительность. Общество ждет, что ты будешь заниматься детьми и сидеть в декретном отпуске. Но если отказаться от ярлыков, от навязанных стереотипов, можно изменить мир и сам подход к лидерству. Сделать так, чтобы женщин-СЕО в мире было больше, чем ничтожные 4%.

Полная версия книги:

https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/bez-yarlyikov/?utm_source=knigikratko.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=acti-on-press

Прочитали книгу до конца? [Не забудьте оставить свой отзыв](#) или расскажите, как Вы применили полученные знания в жизни и бизнесе!