

Кати Кей и Клеър Шипман

---

КОДЪТ НА САМОУВЕРЕНОСТТА  
Самоувереността като наука и изкуство –  
всичко, което жените трябва да знаят

София, 2017

Преводът е направен по изданието:

**KATTY KAY AND CLAIRE SHIPMAN**  
**THE CONFIDENCE CODE**

The Science and Art of Self-Assurance –  
What Women Should Know

Harper Business, an imprint of HarperCollins*Publishers*

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2014 by Katty Kay and Claire Shipman

© Мила Драгостинова, превод, 2017

© Издателство „Изток-Запад“, 2017

ISBN 978-619-01-0001-0

Кати  
Кей

Клеър  
Шипман

Кодът  
на  
самоувереността

Превод от английски  
*Мила Драгостинова*



*На нашите дъщери Мая, Попи и Дела  
и на синовете ни Филипс, Джуд и Хюго*

# Съдържание

Увод .....	7
Първа глава	
Не е достатъчно да си добра в работата.....	17
Втора глава	
Повече действие, по-малко размисли .....	43
Трета глава	
Самоуверени по рождение.....	71
Четвърта глава	
„Тъпи грозни кучки“ и други причини, поради които жените не са толкова самоуверени.....	101
Пета глава	
Новото възпитание.....	135
Шеста глава	
Да се проваляш бързо и други изграждащи самоувереността навици.....	155
Седма глава	
А сега предайте нагатак.....	181

Осма глава

<b>Науката и изкуството .....</b>	<b>203</b>
Благодарности.....	217
Приложение 1 .....	225
Бележки.....	229

# УВОД

**И**ма едно качество, благодарение на което някои се открояват. Трудно е да се определи с думи, но се разпознава лесно. Притежаваш ли го, можеш да завладееш света; без него си оставаш закрепостен в кота нула на своя потенциал.

Няма съмнение, че 28-годишната Сюзан го е притежавала в изобилие. Подобно на мнозина от нас, отначало тя изпадала в ужас, когато трябвало да говори пред събрало се множество. Първите ѝ опити в това отношение били жалки. Но тя не се отказала, говорила по спорни теми пред общо взето скептично настроена аудитория, състояща се от мъже. Знаела, че трябва да се пребори със страха си, за да си върши работата добре. И успяла: станала изключително въздействащ оратор. Сюзан Б. Антъни, говореща от името на жените, борещи се за право на глас, починала през 1906 г., четиринайсет години преди американските жени да си извоюват правото да гласуват – благодарение в немалка степен и на нейните усилия. Повече от 50 години тя правила всичко възможно да постигне целта си, без да се остави да ѝ попречат нейните слабости и фактът, че не би могла да е уверена, че изобщо някога ще доживее победата.

В днешния Пакистан, ако си момиче, дори само това да ходиш всеки ден на училище изисква същото. Същото качество е нужно, за да си представиш, едва 12-годишна, че можеш да се противопоставиш на талибаните, призовавайки за реформа в образованието. И са нужни изключителен характер и огромна сила, за да продължиш да се бориш за една кауза по цял свят, след като екстремистите те прострелят в главата и едва не намериш смъртта си на 14 години. Малала Юсуфзай има смелостта да вярва в това. Но

тя също така храни необикновена, почти невъобразима вяра, че може да успее, дори когато сякаш всичко изглежда невъзможно и непреодолимо.

Разделени във времето от един век, тези две жени са обединени от обща вяра – усещане, че могат да постигнат онова, към което се стремят. И тази убеденост не е плод на диплома по „Бизнес администрация“ от елитен университет или на специална методика, съчинена от най-модния гуру в областта на мениджмънта. Общата им черта е самоувереността. Тя е всесилна и дори жизненоважна, но за повечето жени е дефицитна.

Ние от много години се интересуваме от труднопостижимата самоувереност, още откакто започнахме да пишем „Женска икономика“ през 2008 г. Захвапахме се да описваме в подробности положителните промени, настъпващи за жените: забележителни данни в колко голяма степен допринасяме за нетните приходи на фирмите, както и силата, която ни дава това да намираме равновесие в живота си и въпреки това да преуспяваме. Но докато разговаряхме с десетки жени, постигнали успех и признание, непрекъснато се сблъскахме с едно тъмно петно, което не можехме точно да определим, някаква сила, която явно ни пречеше да напредваме. Защо преуспяващата специалистка по инвестиционно банкиране ни казва, че всъщност не е заслужавала голямото си повишение? Какво се крие зад думите на бързо издигащата се инженерка, първата жена с такива постижения в своя отрасъл в течение на десетилетия, че всъщност не е убедена, че е най-добре именно тя да ръководи новия голям проект на своята компания?

В продължение на две десетилетия, през които пишем за американската политика, сме разговаряли с някои от най-влиятелните жени в страната. Както в работата, така и в личния си живот общуваме с хора, които би трябвало да са пълни с увереност. Но когато се вгледахме по-отблизо, мислейки именно върху този въпрос, ние с изненада осъзнахме до каква степен се съмняват в себе си жените във властовите центрове в страната. Една след друга членки на законодателни органи и директорки на фирми споделяха с нас под една или друга форма все същото необяснимо усещане, че не се усещат в пълното си право да бъдат висши ръководители. Твърде



много от невероятно талантливите жени, с които се срещаме и говорихме, сякаш бяха лишени от определена дързост, от твърда вяра в своите способности. А ако *те* се чувстват по този начин, представете си как се чувстваме ние, останалите.

Всички сме изпитвали това неловко чувство: страхът, че ако открито изкажеш мнението си, ще прозвучиш или глупаво, или твърде самонадеяно; усещането, че успехът ти е неочакван и незаслужен; тревогата, когато се каниш да оставиш удобното и познатото, за да опиташ нещо вълнуващо и трудно, а вероятно и рисковано.

Ние самите често сме изпитвали подобно колебание. Колкото и добре да се познаваме една друга, преди няколко години, на края на една вечеря, след като сравнихме усещанията си за нивото си на самоувереност, останахме доста учудени. Кати е завършила с отличие престижен университет, говори няколко езика и въпреки това цял живот е била убедена, че не е достатъчно интелигентна, за да се състезава за най-престижните постове в журналистиката. Според Клеър *това* беше невероятно, направо смехотворно, но въпреки това тя осъзна, че също в продължение на години по привичка е отстъпвала на алфа-мъжкарите журналисти около себе си, приемайки за даденост, че – тъй като те са толкова по-гръмогласни и изглеждат толкова самоуверени – просто знаят повече от нея. Тя почти подсъзнателно е вярвала, че те имат по-голямо право да говорят по телевизията. И тогава ние се запитахме: а не са ли мъжете просто по-самоуверени?

Въпросите продължаваха да се трупат. Дали просто не бяхме попаднали на няколко отделни случая на различни места, или жените наистина са по-неуверени от мъжете? А и какво всъщност е увереността, какво ни дава възможност да правим? В каква степен допринася за това да се чувстваме добре? За това да успяваме? Дали сме родени с нея? Може ли тя да нараства? И дали я подхранваме, или я сподавяме у децата си? Явно това щеше да е следващото ни начинание.

В крайна сметка разгледахме много по-широк кръг от въпроси, отколкото възнамерявахме първоначално, защото всяко интервю и всеки отговор ни убеждаваха, че самоувереността е не само жиз-

неноважен елемент в живота, но е и необяснимо сложно нещо. Сресяхме се с учени, изследващи начина, по който самоувереността се проявява при лабораторни мишки и маймуни. Говорихме с невролози, според които тя е кодирана в нашата ДНК, и с психолози, които ни казаха, че е плод на собствените ни решения. Говорихме с професионални наставници и спортни треньори, които са убедени, че се дължи на упорит труд и тренировки. Потърсихме гледната точка на жени, които очевидно я притежават, както и такива, при които явно липсва. Говорихме и с мъже – шефове, приятели и съпрузи. По-голяма част от констатациите ни се отнасят и за двата пола; когато става дума за самоувереността, гените на жените и на мъжете не са кой знае колко различни. Но при жените съществува една определена криза.

Години наред ние сме се снишавали и сме играли според правилата. Постигнали сме безспорен напредък. Но въпреки това все още сме далеч от висините, до които знаем, че можем да се издигнем. Има заблудени женомразци, които твърдят, че жените са неспособни. (Ние лично не сме срещали кой знае колко неспособни жени.) Други казват, че децата променят приоритетите ни – да, в това твърдение има известна истина. Вярно е, че майчинският ни инстинкт поражда сложна емоционална връзка между дома и работата, която, поне в днешно време, просто не е толкова силна при мъжете. Мнозина посочват културните и институционалните прегради, пред които се изправяме. И в това има истина, но всички тези причини изпускат нещо по-дълбоко – липсата на вяра в себе си.

Виждаме я навред: умни жени, чиито идеи биха били истински ценни, които обаче не вдигат ръка, за да се изкажат на срещите. Жени, изпълнени с ентузиазъм, които биха станали отлични ръководители, но не им е удобно да търсят подкрепа при кандидатиране или да събират пари за финансиране на кампания. Съвестни и трудолюбиви майки, които биха предпочели някой друг да стане председател на родителско-учителския комитет, докато те вършат цялата работа зад кулисите. Защо дори когато знаем, че сме прави, звучим по-неуверени от мъжете, когато те мислят, че може би грешат?

Нашият проблем със самоувереността е най-явен на работното място, в обществения ни живот. Но той може да се пренесе и върху живота у дома, отразявайки се негативно на същите тези области, в които традиционно сме се чувствали по-уверени. Помислете за това. С удоволствие бихте вдигнали наздравица на рождения ден на най-добрата си приятелка, но само от мисълта да се изправите и да говорите пред 30 души ви побиват тръпки – затова съвсем накратко промърморвате няколко думи и у вас остава неудовлетворението, че не сте отдали дължимото на приятелката си. Много ви се е искало да се кандидатирате за председател на випуска в колежа, но да помолите другите да гласуват за вас ви се е струвало толкова арогантно. Зет ви е ужасно досаден със сексистките си забележки, но вие се тревожите, че ако му се опълчите пред всички, те ще ви помислят за рязка и груба – а и той винаги е звучал толкова убедително.

Помислете за всички онези неща през годините, които ви се иска да сте казали, направили или опитали – но не сте, защото нещо ви е възпирало. Голяма е вероятността това да е била липсата на самоувереност. Без нея ние сме впримчени от неизпълнените желания, непрекъснато търсим наум някакви оправдания – и в това време сме като вцепенени. Това може да бъде изтощително, влудяващо и депресиращо. Независимо дали работите, или не, дали искате ръководна позиция, или работа на непълнен работен ден – няма ли да е прекрасно да се отърсите от тревожността и от постоянните притеснения за всички онези неща, които много бихте искали да опитате, но не ви стига вяра в себе си?

Казано най-просто, трябва да започнем да действаме, да рискуваме и да се проваляме и да престанем да говорим неуверено, да търсим оправдания и да увъртаме. Не е вярно, че жените не са способни да постигат успех; всъщност ние сякаш не вярваме, че *можем* да преуспяваме. И именно това ни спира изобщо да се опитваме. Жените толкова силно искат да правят всичко както трябва, че се страхуват да не сбъркат някъде. Но ако не поемаме рискове, никога няма да се издигнем на следващото ниво.

Ние сме твърдо убедени, че напълно осъществилата се жена на двацет и първи век би трябвало по-малко да се тревожи дали е

достатъчно кадърна и повече да се съсредоточава върху вярата в себе си и действието. А способности имаме в изобилие.

Неотдавна списание „Икономист“ нарече икономическото овластяване на жените най-дълбоката социална промяна на нашето време. В момента жените, които завършват колеж и университет в Съединените щати, са повече от мъжете. Ние ръководим някои от най-големите компании. По времето, по което тази книга влиза в печат, в света има седемнайсет жени, които са начело на държавното управление в своите страни. Ние контролираме над 80% от потребителското харчене в САЩ, а към 2018 г. съпругите ще печелят повече от съпрузите в Съединените щати. Представляващи в момента половината от работната сила, жените стават все повече на брой и в средното ръководство. Наистина, броят на жените по върховете на компаниите несъмнено все още е твърде нисък, но не можем да си затваряме очите за напредъка просто защото той е частичен. Нашите способности и възможности да постигаме отлични резултати никога не са били появни. Хората, които следят отблизо променящите се ценности в обществото, виждат как светът се движи в посока на жените.

И въпреки това.

Твърде често ние не сме слепи за своите възможности. „Когато един мъж се погледне в огледалото, представяйки си своята бъдеща кариера, той вижда насреща си сенатор. Една жена никога не би била толкова самонадеяна.“ Тази обезоръжаващо проста мисъл на Мари Уилсън, ветеран на женските политически движения, в много отношения стои в основата на настоящото изследване. Тя звучи за нас толкова вярно, тъй като идеално обхваща както съдържаността, така и несигурността на жените. А и ние добавяме още неща. Дори когато *наистина сме* сенатори, висши ръководители на фирми или преуспяваме в някаква друга област, ние не виждаме себе си и своите постижения в огледалото. Жени, достигнали достойни за възхищение висини, невинаги успяват да се спасят от гложещото усещане, че може да ги разобличат като некадърни самозванки. И с успеха това усещане сякаш не намалява, а се усилява, колкото по-нависоко отиваме.

Една година преди да излезе книгата ѝ „Реши се“, Шерил Сандбърг, главен изпълнителен директор на „Фейсбук“, ни каза: „Все

още има дни, в които се събуждам с усещането, че съм измамница, изпълнена с колебание дали наистина би трябвало да заемам позицията си.“ И ние двете, също като нея, години наред сме приписвали успеха си на късмет или, подобно на Бланш Дюбоа<sup>А</sup>, на добрината на непознати. При това не се подценявахме умишлено – ние наистина *вярвахме в това*. В края на краищата как бихме могли да заслужим позицията, в която се намирахме?

Често женската самоувереност се топи по по-прозаични начини. Пеги Макинтош, социолог в колежа „Уелсли“, която е писала много за явлението, наречено сполучливо „синдрома на мошеника“, добре си спомня една конференция, на която е присъствала: „По време на пленарната сесия една след друга се изказаха седемнайсет жени и всяка от тях започваше с някакъв вид извинение или уговорка: „Бих искала да отбележа само едно нещо“, или: „Не съм мислила подробно над това“, или: „Не съм съвсем сигурна дали това е вярно.“ И всичко това на конференция за жените лидери!“

Статистическите данни са доста мрачни. В сравнение с мъжете ние не се смятаме за готови за повишение, прогнозираме, че ще се справим по-зле на изпити, открито заявяваме на анкетиращите, че не се чувстваме уверени на работното си място.

Част от проблема е в това, че не виждаме смисъл в правилата. Дълго време ние, жените, сме вярвали, че ако работим здраво и не създаваме проблеми, естествените ни способности ще се проявят и ще бъдем възнаградени. Но след това сме наблюдавали как вместо нас повишават мъже и освен това те получават по-високи заплати. Дълбоко в себе си ние знаем, че те не са по-способни от нас; всъщност по-често ние сме по-способните, но те излъчват особена самоувереност, която кара хората да ги забелязват и да ги възнаграждават. Това спокойствие, тази увереност в силите си – това е самоувереността, или поне мъжката ѝ версия.

Най-често начинът, по който самоувереността се проявява у мъжете, е абсолютно непривлекателен и направо невъзможен за жените. Повечето жени не се чувстват добре да доминират в раз-

<sup>А</sup> Героиня от пиесата на Тенеси Уилямс „Трамвай ‘Желание’“. – Б.пр.

говора, да обикалят насам-натам из конферентната зала, да прекъсват другите или да се хвалят с постиженията си. Някои от нас са опитали тези тактики в течение на годините, но са разбрали, че това просто не им подхожда.

Но залогът е твърде голям, за да се откажем да търсим своята самоувереност само защото преобладаващият мъжки модел не ни пасва и ни се струва, че действителността не ни обещава нищо добро. Пропускаме твърде много възможности. Ето защо ние решихме, че ни трябва подробен план за самоувереността, своеобразен код на самоувереността, ако щете, който ще помогне на жените да вървят в правилната посока.

Говорим за жени като нашата приятелка Ванеса, която отлично върши работата си да набира средства за организация с идеална цел. Неотдавна ръководителят на организацията я извикал за ежегодния преглед на работата ѝ. Тъй като била успяла да набере доста пари за фондацията, тя си мислела, че я очаква сериозна похвала. Вместо това обаче той я свалил на земята. Да, тя наистина се справила много добре с набирането на средства, но ако искала някой ден да заеме някоя от висшите ръководни позиции в организацията, трябвало да започне да взема решения. „Няма значение дали са правилни – казал ѝ той. – Твоят екип трябва да знае, че можеш да вземеш решение и да се придържаш към него.“ Ванеса направо не можела да повярва на ушите си. *Няма значение дали са правилни?* За нея – както и за повечето от нас – това било чисто и просто ерес.

И все пак Ванеса съзряла и истината в думите на шефа си. Тя до такава степен се съсредоточавала върху усилията си да бъде идеална и винаги да постъпва абсолютно правилно, че избягвала да взема решения – и особено решения, които трябвало да се вземат бързо. Подобно на толкова много жени, Ванеса е перфекционистка, но търсенето на идеалното, както и четиринайсетчасовите ѝ работни дни, не били онова, от което се нуждаела нейната организация. Нещо повече, именно те ѝ пречели да предприема необходимите решителни действия.

Ако попитате както направихме ние, учени и преподаватели какво е определението за оптимизъм, отговорът ще бъде общо взето един и същ. Същото се отнася за щастието и за много други основни психологически категории; те са били анализирани и дефинирани толкова често и от толкова отдавна, че днес разполагаме с огромен обем практически съвети как да култивираме тези качества в себе си и в останалите. Ние обаче открихме, че това не е в сила за самоувереността. Оказа се, че тя е енигматично качество, и когато се опитахме да открием нейното естество и рецепта за постигането ѝ, разбрахме, че тя изобщо не е това, което сме очаквали.

Първо, има разлика между нафуканост и самоувереност. Разбрахме също, че самоувереността не е изцяло в нашия ум и не се създава посредством упражнения за повишаване на самоуважението. А може би най-поразителното ни откритие бе, че успехът е по-тясно свързан именно със самоувереността, отколкото с компетентността. Казано по-просто, с оглед на напредъка в кариерата самоувереността е *по-важна*, отколкото способностите и уменията. Трябва да признаем, че бяхме доста разстроени от това откритие, след като цял живот сме се стремили да бъдем възможно най-компетентни в работата си.

Друга тревожна констатация е, че някои хора просто се раждат по-самоуверени, отколкото други. Да, самоувереността е отчасти генетично обусловена. Ние самите направихме своите генетични тестове, за да разберем къде се нареждаме. По-късно ще споделим резултатите с вас, но засега стига да кажем, че останахме изненадани. Освен това открихме, че мъжкият и женският мозъци наистина функционират различно по начини, които засягат нашата самоувереност. Да, този факт е противоречив. Но също така е верен.

Самоувереността обаче е наука само донякъде. Другата ѝ съставна част е изкуство. И това как живеем живота си в крайна сметка оказва удивително голямо влияние върху самоувереността, с която сме се родили. Най-съвременните изследвания сочат, че буквално можем да променим мозъка си по начини, които влияят върху мислите и поведението ни по-късно в живота ни. И така, за щастие, една значителна част от кода на самоувереността е това, което психолозите определят като „волево“ – нашият собствен

избор. С усърдни усилия ние можем да увеличим своята самоувереност. Но това е постижимо единствено ако престанем да се мъчим да бъдем идеални и приемем мисълта за провал.

Това, което учените наричат „пластичност на мозъка“, ние наричаме надежда. Ако работите над него, наистина можете да направите своята мозъчна структура по-склонна към самоувереност. Ние знаем едно нещо за жените – те никога не се страхуват от здрава работа.

В работата си като журналисти имахме късмета да обикаляме из коридорите на властта по цял свят в търсене на материали и с очите си сме видели какви възможности открива самоувереността пред човека. Виждаме как някои хора се целят нависоко, просто приемайки от само себе си, че ще успеят, а други прахосват същото време и енергия да мислят за десетки причини защо не биха могли да успеят. Като майки наблюдаваме влиянието на самоувереността върху децата ни. Виждаме разликата между онези, които имат свободата да говорят, да действат и да рискуват, учейки се от грешките си и вземайки поуки за в бъдеще. Виждаме и децата, които непрекъснато спират сами себе си, страхувайки се от някакви незнания, незаслужени последици.

А като жени, особено благодарение на това начинание, и двете сме *усетили* влиянието на самоувереността, способна да промени както професионалния, така и личния ни живот. Но постигането на определена цел не е единственият значим начин да се измерва самоувереността. Когато я притежаваш и я използваш за постигането на добро, те изпъва особено чувство за удовлетворение. „Имам невероятно усещане за света като ключалка и ключ – сподели с нас една изследователка, описвайки как изпитва своята увереност. – Аз мога да постигам. Аз съм свързана с всичко“. Животът със самоувереност може да е забележителен.



# Първа глава.

## Не е достатъчно да си добра в работата

Още преди да отворим вратата, чувахме и усещяхме тъгена от тупкането на топките, до нас достигаше гласът на треньора, отекващ в залата. В търсене на първичната самоувереност стигнахме до недрата на огромния спортен комплекс „Верайзън Сентър“ във Вашингтон. Искрахме да я видим в действие на баскетболното игрище, където, както предполагахме, самоувереността трябва да е неподвластна на обичайния живот, далеч от битките на половете, сведена до своята оголена същност. Търсехме онзи момент на откритие, онази картина на самоувереността, която е толкова ясна и убедителна, че моментално да насочи към себе си нашите женски психологически джиписеси и да извика: „Насам! Така изглежда вашата посока. Именно насам трябва да вървите.“

Отивахме на първата за сезон 2013 г. тренировка на „Уошингтън Мистикс“ и първото, което забелязахме, бяха високите фигури на жените. И не само това, че те се извисяваха над метър и деветдесет и имаха мускулести ръце, за които ние бихме могли само да си мечтаем. Но от тях лъхаше едно усещане за господстваща позиция, дължащо се на факта, че са стигнали до висотите в един от най-агресивните и трудни професионални спортове, в които жените могат да играят.

Разпознаването на чистата, лишена от примеси самоувереност не е лесно. Виждали сме я демонстрирана в заседателни зали, научни лаборатории, в политически кабинети и фабрични цехове. Но понякога тази самоувереност изглеждаше мимолетна или оса-

катена от социални повели. А понякога изглеждаше просто фалшива – чудесно представление, криещо дълбини от неувереност и съмнения в себе си. Мислехме си, че в спорта нещата би трябвало да са различни. Не може да се преструваш на самоуверен на професионалното баскетболно игрище. За да побеждаваш там, трябва да вярваш в себе си. Без съмнения, без размишления, без колебания. Както при всички върхови спортни постижения, майсторството се измерва прецизно и за него се съди безпристрастно. И ако приемем, че основните физически данни са налице, най-важната съставка, необходима за успеха в състезателните спортове, е самоувереността. Безброй спортни психолози са говорили за нейното основополагащо значение в играта. Ако не беше така и ако липсата ѝ не беше проблем, изобщо не би имало спортни психолози, нали?

Ето защо ние знаехме, че женският баскетбол ще бъде за нас плодотворно лабораторно поле. Нещо повече, тази своеобразна петриева паничка, е една от малкото възможности зрели жени да бъдат наблюдавани как работят заедно почти напълно изолирани от мъжете, което отстранява един от най-главните фактори, потискащи самоувереността.

В онази сутрин на игрището имаше изобилие от действие и интензивност. „Мистикс“ искаха да се измъкнат от дупката на най-лошите два сезона в седемнайсетгодишната история на женската баскетболна лига на Америка. Нашето внимание бе насочено главно към две състезателки. Моник Къри, наричана от съотборничките си Мо, е от Вашингтон – след гимназията е играла в отбора на Университета „Дюк“. Тя е звездата, която тегли отбора напред и е най-упоритата измежду състезателките, които видяхме. Плещите ѝ са невероятно широки, дори за сто и деветдесет сантиметровата ѝ снага, и тя ги навежда застрашително напред, когато атакува коша отново и отново.

Кристъл Лангхорн, метър и осемдесет и осем, е мощна в атака. Когато била в гимназията, е отнело доста усилия да убедят нейния религиозен баща да ѝ позволи да играе баскетбол в неделя. Като професионална баскетболистка, тя се е издигнала от средностатистически новобранец до истинска звезда, с изключително

доходен рекламен договор за „Ъндър Армър“<sup>А</sup>. Хванала дългата си черна коса с бяла лента за глава, тя буквално летеше към коша, стреляйки със свръхестествена лекота.

След няколко мига започна ожесточена схватка и ние видяхме на какво е способна: толкова неудържима игра, вихрушка от идеално синхронизирани пасове, майсторски финтове и попадения от зоната за три точки. Поразително зрелище на умения и мощ.

Самоувереността е чистото действие, породено от ум, освободен от съмнения. Това беше дефиницията, дадена от един от експертите, с които се консултирахме. И именно това видяхме демонстрирано на игрището, помислихме си тогава тържествашчи.

Но след тренировката открихме нещо друго. Когато седнахме да поговорим с Моник и Кристъл, идеалната картина беше замъглена от безчет познати въпроси и противоречия. Дори тук, в женската баскетболна асоциация, те все още не бяха преодолели препятствията пред самоувереността.

Лишени от игрището като фон и свалили лъскавите спортни екипи, Моник и Кристъл не изглеждаха толкова застрашителни. Сега те бяха чисто и просто изключително високи привлекателни млади жени, които, явно капнали от умора, се отпуснаха с облекчение върху плюшените кресла във ВИП-стаята. Моник, която беше облякла дънки с дънково яке и тениска, веднага се впусна със страст и интерес да говори по въпроса за самоувереността. Останахме с впечатлението, че доста е мислила за това.

– Понякога като спортист не ти е лесно да си самоуверен – каза Моник, – понеже може нещата да не вървят добре, понеже си мислиш, че не играеш толкова добре, колкото можеш. Но за да играеш на това равнище, трябва да вярваш в способностите си, да вярваш в това, което можеш.

Кристъл, нахлупила бейзболна шапка на „Янките“, която отчасти скриваше лицето ѝ, кимаше, докато слушаше съотборничката си. После се включи в разговора, отбелязвайки, че много от нещата, които пречат на самоувереността на жените в спорта,

---

<sup>А</sup> Американска компания, производител на спортно облекло и принадлежности. – Б.пр.

изглежда, не влияят върху мъжете. „Да речем, че съм имала лош мач – продължи тя. – И тогава си мисля: „Боже, изгубихме“, понеже страшно много съм искала да помогна на отбора да спечели, да извоюваме победата заради феновете. А мъжете, ако имат слаб мач, си мислят: „Имах слаб мач.“ Те просто преодоляват загубата много по-бързо.“

Поразителното в разговора ни с Кристъл и Моник бе това, че при всеки отговор се стигаше до сравнение с мъжете, дори преди ние изрично да попитаме за това. А „Мистикс“ дори не се състезават пряко с мъжете. Всъщност тревогите и притесненията звучаха толкова познато, че имахме усещане, че бихме провели същия разговор с жени от собствената ни професионална област. Защо мъжете просто приемат, че са върхът? Защо сякаш изобщо не забелязват грешките, тревогите и подигравателните забележки?

– На игрището е в някакъв смисъл трудно да кажеш определени неща или да играеш грубо – каза Кристъл, – понеже жените се чувстват обидени, засегнати. Нашият помощник-треньор казва, че мъжете като едното нищо се псуват един друг, а после забравят.

– Е, аз не мисля съвсем по същия начин – отбеляза Моник, усмихната иронично. – Аз съм подъл играч.

– Мо е различна – прилича повече на мъж спортист – засмя се Кристъл, – лесно е да ѝ кажеш нещо и тя просто да го пренебрегне. И може много силно да ти се разкрещи. От доста време играя с нея, затова знам каква е.

И въпреки това, дори Моник погледна нагоре иронично, когато я попитах дали самоувереността ѝ е толкова дълбоко вкоренена като тази на мъжете. „При мъжете – каза Моник с леко раздражен тон, с който вече бяхме започнали да свикваме – в отбора са може би тринайсет-петнайсет души, но според мен самоувереността и егото и на последния играч на пейката, който не влиза в играта и за минута, са също толкова големи, колкото на суперзвездата в отбора.“ Тя се засмя и после продължи: „При жените не е така. Ако не играеш, или ако не те смятат за една от добрите в отбора, никак не е лесно да си самоуверена.“

Запитахме се какво мисли за всичко това треньорът на „Мистикс“, когото бяхме забелязали по време на тренировката. Бял,

с петнайсетина сантиметра по-нисък и двойно по-възрастен от повечето от състезателките, той беше и един от малцината мъже на игрището. Майк Тиболт е легендарен треньор от женската баскетболна асоциация, донесъл дългогодишни победи на съперника на „Мистикс“ „Кънектикът Сън“, а след това дошъл във Вашингтон, за да помогне на „Мистикс“ да преодолеят трудния период. Той имаше уникалната възможност да говори за самоувереността както при жените, така и при мъжете, тъй като беше тренирал и женски, и мъжки отбори. Като съгледвач в Ен Би Ей, Тиболт е помогнал да се открие талантът на Майкъл Джордън, след това станал помощник-треньор на „Ел Ей Лейкърс“, а следващите десет години прекарал, тренирайки женски отбори. Според него склонността да се съсредоточават върху провала и грешките, съчетана с неумението да се изолираш от външния свят, са най-големите психологически препятствия пред баскетболистките и пряко засягат тяхната игра и самоувереността им на игрището.

– Вероятно трябва да се направи разграничение между това да бъдеш суров към себе си и това да си прекалено критичен – каза той. – Най-добрите играчи мъже, които съм тренирал, независимо дали Майкъл Джордън, или хора като него, са сурови към себе си. Те непрекъснато си дават зор. Но също така имат способността да рестартират по-бързо. Не позволяват неуспехите да им пречат дълго време. А при жените това не е така.

– Много ми е трудно, понеже понякога мисля върху разни неща по-дълго, отколкото трябва – съгласи се Мо. – Може дълго да се упреквам за това, че съм пропуснала да вкарам, макар да знам, че съм тренирала максимално – и все ми е трудно да си кажа: „Добре, забрави го тоя мач, да вървим към следващия.“ Дори и на трийсет, след осем сезона в женската лига, все още трябва да работя върху това.

– Имам чувство, че когато си жена, все ти се иска да угаждаш на хората – въздъхна Кристъл. – Мисля си, че точно това ми се случи миналата година в играта ми. Това ми е проблемът, понякога просто искам да се харесвам на хората.

Мо сви рамене. „Ако имаш мъжкия манталитет и мъжката нахаканост и самоувереност, играеш по-добре.“

Честно казано, изобщо не бяхме очаквали да чуем такива неща. Каква... *каша* – дори и в мисления от нас като идеален свят на женските баскетболни звезди същността на самоувереността продължаваше да ни убягва – или поне тя се бореше с все същите стихии. Моник и Кристъл ни бяха изглеждали толкова... абсолютно самоуверени на игрището. Но след половинчасов разговор бяхме открили, че са склонни твърде много да мислят над нещата, да се опитват да се харесват на другите и не умеят да загърбват пораженията – три от чертите, които вече бяхме осъзнали, че са в списъка на забранените неща, ако искаш да постигнеш самоувереност.

И щом в професионалния спорт не можеше да се открие пълна самоувереност, къде би могла да е тя? Ние решихме да изследваме онази област, в която жените са принудени да излязат извън своята зона на комфорт, в пряко съревнование с мъжете.

Военнослужещата Микаела Билота току-що бе завършила с отличие Военноморската академия на САЩ в Анаполис и бе една от четиринайсетте от нейния випуск, избрани да се присъединят към престижния Отдел за работа с боеприпаси и взривни устройства към Специалните части. Работата на отдела беше боравенето и деактивирането на химически, биологически и ядрени оръжия в конфликтни зони. За да те изберат, трябва да си сред най-добрите. Когато поздравихме за новото назначение Мики, както я наричат приятелите ѝ, тя веднага омаловажи похвалата ни, като каза, че назначението „отчасти се дължи на късмет“. И тогава ние отбелязахме как с думите си, без да го съзнава, тя сама си отрича заслугите за постижението си. Това предизвика малко тъжната ѝ усмивка.

– Наистина, по-дълго време ми отне, отколкото на други хора, да призная, че съм достойна за това – призна Билота, – въпреки че като се погледне отстрани, мога да видя нещата и да си помисля: ти свърши всичката тази работа и си заслужи мястото. – Тя замълча за миг. Седяхме заедно в приземния етаж на къщата на родителите ѝ, който, както забелязахме, беше пълен със спортни скипи и уреди, купи, награди и грамоти за постижения в учение-

то – сувенири от израстването на пет целеустремени момичета. Нищо тук не би подсказало тази липса на вяра в себе си.

– Аз просто се съмнявах – каза тя, клатейки глава. – Питам се: как се случи това. Извадих такъв късмет.

Късмет. Кое би могло да е по-далеч от късмета от това да преодолееш всички ясно очертани, обективно измервани физически, психически и интелектуални препятствия, които армията поставя пред хората като Мики? Защо тя не можеше да види, че постигнатото от нея не беше просто случайност или късмет?

Разбира се, ние отлично знаем как се чувства Мики. И ние сме били майсторки в това, да приписваме успеха си на случайностите на съдбата. Кати продължава да мисли, че популярността ѝ в Америка се дължи на нейния британски акцент, който кара хората да си мислят, че е по-интелигентна, отколкото е в действителност, всеки път, като си отвори устата. Клеър години наред разправяше на хората, че е била „просто късметлийка, на правилното място в точния момент“, като я питаха как именно тя, едва двацет и няколко годишна, е била кореспондентът на Си Ен Ен, правил репортажи за краха на комунизма в Москва.

– Години наред аз наистина вярвах, че е било просто късмет. Дори сега, когато казвам това, се боря с порива си да благодаря на съдбата. И едва неотдавна осъзнах, че отказвайки да си приписвам заслугата за това, което бях постигнала, аз всъщност не подхранвах самоувереността, която щеше да ми е нужна за *следващите* стъпки в професионалната кариера – признава тя. – Буквално треперех, когато дойде време да се върна във Вашингтон и да започна да отразявам Белия дом. По онова време си мислех: „Никога няма да се науча да бъда политически журналист. Аз не знам нищо за това.“ Погълната от мисли и тревоги дали ще се представи добре, тя всъщност трябваше да се облекне на вече постигнатото за психологическа подкрепа и самочувствие.

Колкото повече оглеждахме пейзажа в търсене на гнезда на процъфтяваща самоувереност, толкова повече се сблъскахме със свидетелства за нейния недостиг. Липсата на самоувереност е пропаст, която се простира през всички професии, равнища на

дохода и поколения, има безброй лица и я намирате на места, където най-малко очаквате.

По време на конференция в Държавния департамент, на която ние бяхме модератори, бившият държавен секретар на САЩ Хилари Клинтън разказа открито за страха, който е изпитвала, когато решила да се кандидатира за Сената през 2000 г. след осем години като първа дама и десетилетия, прекарани като съпруга на политик и успешна юридическа кариера. „Трудно е да приемеш мисълта за публично поражение. Аз осъзнах, че ме е страх да не изгубя – сподели тя. Това ни свари неподготвени. – В крайна сметка последният тласък ми даде една тренировка на гимназиален женски баскетболен отбор, която ми каза: „Разбира се, че може и да изгубите. И какво от това? Имайте смелост да се състезавате, госпожо Клинтън. Имайте смелост да се състезавате.“

Илейн Чао имаше смелост да се състезава. Тя беше първият в страната министър от китайски произход. В продължение на осем години тя беше министър на труда<sup>1</sup>, единственият министър, който остана в кабинета на президента Джордж У. Буш през целия период на президентстването му. В нейния произход и минало няма кой знае какви основания за издигането ѝ до такива висини. Чао е родена в Тайван, пристига в Съединените щати на борда на товарен кораб на осемгодишна възраст, след като баща ѝ най-накрая успява да събере достатъчно пари, за да плати за превоза. Издигането ѝ следва класическата история за трудолюбие, риск и непоклатима самоувереност.

Но когато попитахме Чао дали някога се е съмнявала в способностите си през всичките тези години на държавна служба, тя беше възхитително откровена и забавна. „Непрекъснато – отговори ми, – та аз съм американка от азиатски произход! Умирах от страх, че във вестниците ще се появят тлъсти заглавия от рода на: „Илейн Чао се провали, опозори цялото си семейство““

Ние предполагахме и се надявахме, че младото поколение може би ще ни разкаже различни неща. Но и техните истории бяха невероятно сходни. Трудно е да си представим по-преуспял представител на поколението Y от Клара Ши например. Трийсет и една годишната интернет предприемачка основава своята преус-



пяваща компания в областта на социалните медии „Хиърсей Соушъл“ през 2009 г. Влиза в управителния съвет на „Старбъкс“ едва двацет и девет годишна. Тя е една от малкото жени изпълнителни директори във все още мъжкия свят на Силициевата долина. И макар че не е позволила това да ѝ попречи да постигне поредица от впечатляващи неща, дори и тя признава, че липсата на самоувереност я е препъвала. „В Станфорд магистратурата по „Компютърни науки“ ми се стори много трудна. Наистина трябваше да работя упорито, особено в курсовете от най-висшите нива – каза ни Ши. – И все пак понякога бях убедена, че на другите им е лесно. Понякога ми се струваше, че съм самозванка.“ Ши дори е обмисляла да се откаже и да се прехвърли към по-лесна магистратура. Но в деня на дипломирането с изумление е научила, че е завършила на първо място в курса.

– Осъзнах, че от самото начало съм заслужавала да бъда там и че някои от компютърните гении, които постоянно се фукаха с уменията си, не бяха непременно по-умни от мен.

Тиа Кудахи, адвокатка от Вашингтон, която винаги изглежда спокойна, оптимистично настроена и владееща положението, сподели с нас, че неотдавна е основала кантора в партньорство със свой колега, за да извършват допълнителна консултантска работа, нещо, което отдавна е искала да опита. И ето че веднага са сключили с тях договор, понеже ги бива в работата. „Аз обаче веднага започнах да си мисля за всичко, което не мога да правя – за кои части от работата не се чувствах достатъчно квалифицирана“ – каза ни тя. И едва не се отказала от договора, но успяла да преодолее съмненията си.

За щастие разговаряхме с Тиа на чашка, защото можехме поне да се посмеем – след като повъздишихме съчувствено, напълно разбирайки проблема ѝ. Всички тези пристъпи на съмнение в себе си са такава загуба на време и енергия. Защо го правим?

## Увереност, сервирана с крем брюле

Високата белокоса жена в елегантна тъмна вълнена рокля, която се приближаваше към нас във вашингтонския ресторант, излъчваше особена по рода си самоувереност. Докато тя вървеше през модния ресторант, хората обръщаха глави, разпознали жената, която днес е сред най-влиятелните хора в света. Кристин Лагард е начело на Международния валутен фонд, организацията, обединяваща сто осемдесет и осем държави, чиято мисия е да стабилизира световните финансови системи, да отпуска заеми на отделни страни и да налага реформи на онези, които се нуждаят от тях. Тази жена е, меко казано, изключително заета.

Още от началото на работата ни по този проект Лагард ни се струваше най-добрият възможен водач, който да ни преведе през дсбрите на самоувереността. Тя заема изключително висока позиция в почти изцяло мъжкия клуб на глобалните финансови титани и използва забележителната си популярност, за да притиска компании и държавни глави да издигат на върха жени – не защото е политически коректно, а защото, както вярва тя, е добре за здравето на световната икономика. Тя изтъква същите аргументи, които и ние изложихме в „Женска икономика“ – разнообразието помага да се постигат по-добри резултати.

Може би съвсем на място в тази връзка ще кажем, че тя получи сегашния си пост защото, докато помагаше да се предотврати глобалната финансова криза като финансов министър на Франция, нейният предшественик в Международния валутен фонд Доминик Строс-Кан, също така и един от евентуалните кандидати за президент на Франция, бе изобличен, че редовно е изневерявал на своята блестяща и преуспяваща съпруга. Може да си помислим, че подобни постижения всъщност го правят *още по-*квалифициран да бъде френски президент. Но заедно с изневерите бяха повдигнати обвинения, че е подложил на сексуален тормоз камериерка в хотел и журналистка. В крайна сметка обвиненията от страна на камериерката отпаднаха, но скандалът се озова на първите страници на вестниците в САЩ и накрая се прехвърли от другата страна на океана<sup>2</sup>.

Както се оказа, някои неща дори във Франция не можеха да се преглътнат.

Лагард беше сметена за най-добрият човек, който да оправи нещата. Нейните оръжия – рационален, помирителен маниер и прямота – помогнаха да се поуспокои подклажданата от тестостерон международна икономическа криза и да се обуздае вътрешната политика в МВФ.

При личната ни среща с Лагард ние бяхме поразени от величествената ѝ осанка и шик, гъстите бели коси, които обрамчват лицето ѝ в женствена, но не и претенциозна прическа. (Единственият акцент в облеклото ѝ беше копринен шал със стилна шарка, завързан около шията ѝ по елегантен маниер, който дотогава не бяхме виждали и със сигурност никога не бихме могли да усвоим. Вадяващо френски.) Тя се представи, като ни гледаше дружелюбно, но проникателно, и след това се усмихна. Беше очарователна и откровена, докато ни разказваше за двамата си пораснали синове, за това, че във Вашингтон предпочита да се придвижва на велосипед, а не с автомобил, и за френския си приятел, с когото поддържа връзка от разстояние.

Израснала и получила образованието си във Франция, след гимназията тя прекарва една година като стажантка в Капитолия. След като завършва право в Париж, решава да се върне в САЩ, когато шефът на една френска адвокатска кантора ѝ казва, че като жена никога не би могла да стане партньор там. След петнайсет години не само е станала партньор в „Бейкър енд Макензи“, водеща адвокатска кантора в Чикаго, но е и също така първият управляващ партньор във фирмата от женски пол.

Докато хапвахме пъртърва на скара със задушен спанак, тя си припомни за множеството случаи на съмнения в себе си, докато се изкачвала нагоре в кариерата си. „Често се притеснявах, когато ми предстоеше да правя презентации или да се изказвам, и имаше мигове, когато ми се налагаше да призова цялата си смелост, за да вдигна ръка за изказване или да вметна нещо, вместо просто да си замълча.“

Нещо повече, тази жена, която по време на съвещания седи до някои от най-влиятелните мъже в света и им казва, че трябва да променят своя начин на управление и да ръководят икономиката

по-добре, *все още* се тревожи, че могат да я сварят неподготвена. „Има моменти, когато сякаш трябва да стигна до дълбините на душата си и да извадя цялата си сила, увереност, постижения, история и опит от работата си, от общуването си с хората, само за да изтъкна определена гледна точка.“

За да компенсира всичко това, Лагард призна, че най-старателно и неотклонно се подготвя за всичко, далеч повече от необходимото. И с кого мислите споделя колко е трудно всичко това и получава съчувствие от него? С една от малкото жени, които също като нея се намират на върха – канцлерът на Германия.

– С Ангела Меркел сме говорили за това – сподели тя с нас. – Установихме, че и двете имаме един и същ навик. Когато работим върху даден въпрос, най-подробно проверяваме нещата отвътре, отвън, отстрани, отзад напред, в исторически, генетичен и географски аспект... Искаме да сме напълно наясно с всичко и да го разбираме, не искаме някой друг да ни изиграе.

В този момент ние вдигнахме очи от десерта – крем брюле, и замълчахме, като си представихме *две* от най-влиятелните жени в света, седнали някъде, за да споделят общата си необходимост от това винаги да са подготвени повече от нужното. А след това тя ни каза нещо, което повечето мъже биха премълчали: „По някаква причина ние смятаме, че не притежаваме онова равнище на компетентност или достатъчна самоувереност, за да разберем всичко и докрай.“

„Разбира се, това е част от проблема с увереността – каза накрая, като сви рамене, – да бъдеш свръхподготвен, да си минал предварително през всичко и да си напълно сигурен, че ще разбереш нещата от край до край и няма да направиш грешка.“ „Това проблем ли е“ – попитахме ние. „Е – засмя се тя, – отнема страшно много време!“ Перфекционизмът също фигурираше твърдо в нашия все по-нарастващ списък от фактори, унищожавачи самоувереността, ето защо тази жена, която за нас беше образец за подражание, същевременно успя добре да демонстрира дълбочината на проблема. (В известен смисъл това беше и утешение, пък било то и тъжно. Ако баскетболистките с физика на амазонки, военнослужещите, първенци на випуска, и глобалните финансиста са подат-

ливи на съмнения в себе си, нищо чудно, че ние, простосмъртните, имаме проблеми.) Като цяло обаче Лагард правеше впечатление на уверена жена, и то по начина, към който се стремяхме ние, независимо от познатите модели – и това бе противоречие, над което щяхме да мислим с месеци.

Същия ден, когато вечеряхме с нея, тя се беше върнала от икономическия форум в Давос и през смях си спомни дискусия за икономическия напредък на жените, в която беше участвала заедно с други жени светила, сред които и приятелката ѝ Шерил Сандбърг.

– И ето ни събрани, само жени, с един-единствен мъж по средата, горкият. Много му беше трудно, мъчеше се да е напорист. Ние се опитвахме да изслушваме модераторката или да ѝ даваме знак кога искаме да се включим в дебата. А той и пет пари не даваше. Не ѝ обръщаше никакво внимание и говореше когато си иска. В тази обстановка обаче направи впечатление на доста груб и невъзпитан човек.

Случилото се ѝ бе напомнило, че не е задължително жените да се състезават по правилата от мъжкия кодекс. „Доколкото е поинтересно да си жена, отколкото мъж, защо трябва да потискаме това, вместо да бъдем себе си със сила и достойнство? Винаги съм казвала, че не бива да се мъчим да имитираме мъжете във всичко.“

Това бе интересна мисъл, но едва по-късно ние щяхме да я оценим напълно.

## 20% по-малко ценни

Недостигът на самоувереност у жените не е просто сбирка от разкази за преживяно или болезнено познати сценарии. Все повече и повече за това се трепат количествени свидетелства и документи. Институтът за ръководство и мениджмънт във Великобритания проведе през 2011 г. проучване, като с поредица от въпроси просто запита жените доколко уверени се чувстват в своята професия.<sup>3</sup> Оказа се – не много. Половината от жените съобщават, че изпитват съмнение относно качеството на работата си и своята кариера,

като в същото време това правят по-малко от една трета от мъжете. Проучването установява също, че жените са по-малко уверени от мъжете като предприемачи, въпреки че всъщност те основават по-голям брой малки предприятия, отколкото мъжете, и ги управляват по-успешно.

Линда Бабкок, професор по икономика в университета „Карнеги Мелън“ и автор на „Жените не питат“, е открила подобна липса на самоувереност и при американските жени със съвсем конкретни последици.<sup>4</sup> В проучвания със студенти по бизнес тя е установила, че мъжете започват преговори за заплата четири пъти по-често, отколкото жените, и че когато жените все пак го правят, те искат с 30% по-малко, отколкото мъжете.

В Манчестърския бизнес университет професор Мерилин Дейвидсън е установила, че жените просто очакват по-малко от себе си.<sup>5</sup> Всяка година тя пита студентите си колко очакват да печелят и какво според тях заслужават да печелят пет години след дипломирането си. „Правя това вече от седем години – каза тя, – и всяка година има огромна разлика между отговорите на мъжете и жените. Мъжете *очакват* да печелят значително повече от жените, а като се погледне към това, което те мислят, че *заслужават* да изкарват, разликите отново са огромни.“ По думите ѝ мъжете смятат, че заслужават средно 80 000 лири, а жените – 64 000 годишно: с 16 000 лири по-малко.

Като журналисти ние винаги се радваме да работим с конкретни данни, но в случая числото е поразително. Помислете над това за миг. Констатациите на Дейвидсън всъщност означават, че жените смятат, че са с 20% по-малко ценни от мъжете.

По-щателно проучване на психолога Дейвид Дънинг от Университета „Корнел“ и професор Джойс Ерлингър от Вашингтонския университет се съсредоточава върху проблема за отношенията между самоувереността и компетентността у жените. По това време Дънинг и негова колежка Джъстин Крюгър тъкмо завършват новаторската си работа върху явление, което бива наречено Ефект на Дънинг-Крюгър – склонността някои хора значително да надценяват своите способности. (Колкото по-малко компетентни

са те, толкова повече надценяват способностите си – констатация, която всъщност е напълно логична, ако помислите за малко.<sup>6)</sup>

Дънинг и Ерлингър искат да се съсредоточат конкретно върху жените и влиянието на собствените им представи за техните способности върху самоувереността им<sup>7</sup>. Те дават на студенти в университета, както мъже, така и жени, въпросник върху научното мислене. Преди да попълнят въпросника, студентите трябва сами да поставят оценка на своите научни умения. „Искахме да видим дали общата представа „мен ме бива в науката“ оформя впечатлението за нещо, което би трябвало да бъде отделно – дали отговорих на този въпрос правилно“ – обяснява Ерлингър. Жените поставят по-ниски оценки на своите научни способности, отколкото мъжете. По скалата от едно до десет жените си дават 6,5, а мъжете – 7,6. А когато става въпрос за оценката колко добре са отговорили на въпросите? Жените смятат, че са отговорили средно на 5,8 от десет въпроса правилно, а мъжете – на 7,1. А как са се справили в действителност? Средният брой на правилните отговори е почти един и същ – жените имат 7,5, а мъжете 7,9 от десет правилни.

И във финалния етап, за да се покаже действителното въздействие на възприятието за себе си, студентите биват помолени да участват в научно състезание, в което се дават награди. Жените са много по-склонни да се откажат от тази възможност – само 49% се записват за състезанието в сравнение със 71% от мъжете.

– Това беше показателно за въпроса дали жените биха търсили определени възможности – обяснява Ерлингър. – Понеже като цяло те са по-малко сигурни в своите способности, това ги кара да са по-неуверени, когато действително вършат нещо по задача, свързана с постижение. А това на свой ред ги кара да не търсят бъдещи възможности. С други думи, това е конкретен пример за конкретните резултати от липсата на самоувереност.

Данните потвърждават това, което вече знаем интуитивно. Още един пример: знаем, че повечето жени говорят по-малко, когато се намират в компания, в която преобладават мъжете. Щом влезем на събрание, оглеждаме обстановката и избираме да седнем в дъното на помещението. Предпочитаме да замълчим и да не спо-

делим мислите си, които в представите ни не може да са кой знае колко интересни. А след това сами си се ядосваме, когато колегата мъж до нас звучи изключително умно и компетентно, казвайки същото нещо, което бихме казали ние.

Един изследователски екип от Принстънския университет се заема да измери колко по-малко говорят жените. На доброволци от двата пола бива поставена задачата да решат определен проблем, свързан с бюджет. Изследването констатира, че в някои случаи жените, щом са в малцинство, говорят със 75% по-малко от мъжете<sup>8</sup> – нима ние вярваме, че думите ни са 75% по-малко ценни? Или пък мислим, че са също толкова ценни, но не ни стига кураж да ги изречем? И в единия, и в другия случай се подценяваме. А най-интересното е, че ако един мъж се озове в помещение, в което преобладават жените, той говори също толкова, колкото и обичайно.

– Толкова е изнервящо, че обикновено си мълчим – казва Вирджиния Шор, главен куратор на програмата „Изкуство в посолствата“ към Държавния департамент, и водещ специалист в областта на световното модерно изкуство. – Аз определено се смятам за уверен човек. В моята работа аз съм кралицата и се чувствам изключително удобно и уютно в света на изкуството. Но когато изляза навън, за да отида на ежеседмичните събрания в Държавния департамент, нещата коренно се променят, понеже около масата са само мъже. Обикновено трийсет мъже, само с една-две жени. За нея беше облекчение да чуе, че според проучванията навсякъде има подобни събрания и съвещания.

Бренда Мейджър, социален психолог в Университета на Калифорния в Санта Барбара започва да изследва проблема за себе-възприятието още преди десетилетия.<sup>9</sup> „В началото на работата си като млад преподавател, аз правих доста изследвания върху пола и провеждах например опит, при който питах мъжете и жените как според тях биха се справили при различни задачи или тестове.“ Тя установява, че мъжете постоянно надценяват своите способности и резултати, а жените обикновено ги подценяват. А на практика качеството на работата на жените и на мъжете е едно и също.