

РАБОТАТЬ
ЗА СПАСИБО?
БЕЗ МЕНЯ!



КАТЯ
ШМЕЛЬ

Катя Шмель

Работать за спасибо? Без меня!

Серия «О женском счастье
с огоньком!», книга 2

*<https://litres.ru/73507278>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Ты умная, компетентная и работаешь за копейки. Знаешь почему? Потому что ждешь, когда тебя заметят. Не заметят! Твоя работа не продает себя сама. И пока ты тянешь проекты за троих, ожидая справедливой оценки, кто-то другой получает твое повышение. 37% на столько меньше ты зарабатываешь просто потому, что не просишь больше. Страшно? Неловко назвать высокую цену? Эта книга выбьет из тебя иллюзию, что результаты говорят сами за себя. Перед тобой не мотивирующая литература, а боевой устав карьерного и финансового роста. Как перестроить мозг, перестать бояться отказов и создать рычаг давления, даже если у тебя нет козырей. Пять этапов жестких переговоров, матрица отказов и перепрошивка мышления. Никакой воды, только хардкорная психология. Мы разрушим твою Завесу невидимости и выведем карьеру из тени. Пришло время забрать свои деньги, власть и свободу. Без извинений. Это манифест для

женщин, уставших быть удобным инструментом в чужих руках.
Читается как триллер, работает как банкомат.

Содержание

Эта книга стоит столько, сколько ты решишь получить после её прочтения	5
ДИАГНОЗ: ПОЧЕМУ ТЫ ДО СИХ ПОР РАБОТАЕШЬ ЗА «СПАСИБО»	17
Глава 1. “Ты не синдром самозванца. Ты – жертва отличной дрессировки”	17
Глава 2. “Деньги не портят женщину. Их отсутствие – портит”	32
Глава 3. “Сколько ты стоишь: методология честной цены”	48
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Катя Шмель Работать за спасибо? Без меня!

**Эта книга стоит столько,
сколько ты решишь
получить после её прочтения**

Позволь начать с цифры.

37%.

Именно на столько в среднем меньше зарабатывает женщина по сравнению с мужчиной на аналогичной должности, с аналогичным опытом, в аналогичной компании.

Не потому что хуже работает. Исследования говорят обратное – женщины в среднем продуктивнее, внимательнее к деталям, лучше выстраивают команды и доводят проекты до конца с меньшими потерями.

Не потому что глупее. Женщин с высшим образованием сейчас больше, чем мужчин – статистика фиксирует это во всех развитых странах уже второе десятилетие подряд.

Не потому что рынок несправедлив – хотя это тоже прав-

да, но не главная.

37% – это цена одного конкретного психологического паттерна.

Она не просит.

Не просит повышения. Не просит за свои идеи – она их просто высказывает на совещании, а потом наблюдает, как их присваивает тот, кто сидел рядом. Не просит пересмотра условий. Не просит соответствующего вознаграждения за переработки, которые стали нормой, за проекты, которые она вытянула в одиночку, за репутацию компании, которую она строила годами своим лицом, голосом и нервами.

Она ждёт.

Что заметят. Что оценят. Что сами предложат. Что справедливость восторжествует – тихо, без неловких разговоров о деньгах.

Не торжествует.

Ты это знаешь.

Потому что держишь эту книгу в руках.

Я Катя Шмель. И я не буду делать вид, что эта книга про “рост осознанности”, “поиск баланса” или “гармоничное отношение к деньгам”. Слова, от которых меня физически передёргивает – не потому что они неправильные, а потому что за ними, как правило, прячется ровно то, с чем мы будем бороться в ближайших двенадцати главах.

Прятаться.

Эта книга про одно: **ты работаешь. Ты создаёшь ценность. Ты должна за это получать.** Не “неплохо”. Не “достаточно”. Не “с учётом того, что рынок такой”. Столько, сколько ты создаёшь.

Это не жадность. Это элементарная арифметика.

Арифметика, которую тебя никто не учил делать в свою пользу.

До сегодняшнего дня.

Что говорит наука?

Вот что происходит в твоём мозге, когда ты думаешь о деньгах.

Нейробиолог Брайан Кнутсон из Стэнфорда провёл серию экспериментов, в которых сканировал мозг людей в момент принятия финансовых решений. Он обнаружил: у большинства женщин мысль о том, чтобы потребовать более высокое вознаграждение, активирует **инсулярную кору** – ту самую зону, которая отвечает за переживание физической боли, отвращения и социального стыда.

Буквально. Просьба о повышении – физически болезненна.

Не метафорически. На томографе.

Это – не слабость характера. Это – нейробиология многолетней дрессировки.

Потому что параллельно с этим исследователи Поли-

на Клэнс и Сюзанна Ајмс, психологи Университета штата Джорджия, описали феномен, который они назвали “**синдромом самозванца**” – и обнаружили нечто, что перевернуло их собственные ожидания.

Этот синдром непропорционально сильно поражает **самых компетентных** женщин.

Не тех, кто на самом деле некомпетентен. Именно тех, кто компетентен по-настоящему – умных, квалифицированных, с реальными результатами. Именно они с наибольшей вероятностью убеждены, что их “вот-вот разоблачат”. Что успех – случайность. Что следующий провал докажет всем то, что они и так знали.

Совпадение? Нет.

Линда Бабкок и Сара Лашевер из Университета Карнеги-Меллон провели исследование, которое стало классикой: они отслеживали выпускников программы МВА в течение нескольких лет после окончания. Результат заставил вздрогнуть даже выдавших виды экономистов.

Мужчины вели переговоры о первоначальной зарплате в восемь раз чаще, чем женщины.

Восемь раз.

Женщины принимали первое предложение. Мужчины торговались.

Разница в первоначальной зарплате – в среднем 7 000 долларов в год. Это немало. Но вот что превращает это в катастрофу: Бабкок и Лашевер подсчитали совокупный эффект

этой разницы с учётом карьерного роста, последующих переговоров и пенсионных накоплений.

К моменту выхода на пенсию разница составляла **более полумиллиона долларов**.

Полмиллиона долларов.

Цена одного несостоявшегося разговора в начале карьеры.

Это – не несправедливость рынка.

Это – конкретный психологический паттерн с конкретной денежной стоимостью.

И у него есть конкретное лечение.

История

Я хочу рассказать тебе про Таню.

Тридцать шесть лет. Руководитель проектного отдела в средней IT-компании. Семь лет в одной организации – пришла джуниором, выросла до человека, на котором держится треть производственного процесса. Под её руководством – команда из двенадцати человек. На её плечах – три ключевых клиента, которые работают с компанией именно потому, что там есть Таня.

Зарплата – чуть выше среднерыночной для её должности.

Семь лет.

Я спросила её: “Ты просила о повышении?”

Она посмотрела на меня с выражением человека, которо-

му только что задали вопрос на незнакомом языке.

– Ну... я думала, они сами увидят, – сказала она наконец.

– И?

– И они видели. На корпоративах хвалили. На совещаниях отмечали. Директор несколько раз сказал, что не знает, что бы без меня делал.

– А платили?

– Ну... давали иногда премии. Небольшие.

– Сколько, по-твоему, ты стоишь на рынке прямо сейчас?

Она назвала цифру.

Я открыла ноутбук. Показала ей три актуальных вакансии – её уровень, её стек, её регион. Цифры на экране были в полтора раза выше того, что она произнесла.

Молчание длилось долго.

– Я не знала, – сказала она тихо.

– Ты знала, – сказала я. – Ты просто решила, что это не для тебя.

Мы работали три месяца. Не над “уверенностью в себе” – я ненавижу это словосочетание за его бессодержательность. Над конкретными вещами: как считать свою реальную рыночную стоимость, как формулировать запрос о повышении без извинений и оговорок, как вести разговор, когда первый ответ – “сейчас не время”.

На четвёртый месяц Таня пришла на встречу с другим лицом.

– Я получила повышение, – сказала она. – Сорок процен-

тов к зарплате и новый грейд.

– Как прошёл разговор?

– Директор спросил, почему я не приходила раньше.

Она засмеялась. Немного горько – как смеются над собой люди, которые только что поняли, сколько лет потеряли.

– И что ты ответила?

– Сказала: “Хороший вопрос. Больше не буду.”

Именно так.

Больше не буду.

Это – единственный правильный ответ на вопрос “почему ты так долго молчала”.

И именно к этому ответу ведёт эта книга.

Я называю это “**Экономикой молчания**”.

Экономика молчания – это совокупная финансовая стоимость всего, что ты не сказала.

Не потребовала. Не попросила. Не назвала вслух.

Она складывается из:

Молчание о цене. Каждый раз, когда ты называла сумму ниже реальной – потому что “не хочу отпугнуть”, “может, согласятся на меньше”, “не знаю, стоит ли я столько”. Разница между тем, что назвала, и тем, что могла назвать – это деньги, которые достались кому-то другому.

Молчание о вкладе. Каждый раз, когда твоя идея звучала на совещании без авторства. Когда твой проект завершился, а в отчёте директора упомянули кого угодно, но не

тебя. Когда ты сделала работу троих – и промолчала, потому что “ну так получилось”.

Молчание о границах. Каждая переработка, которую ты не оценила. Каждое “ну ладно, сделаю” на задачу, которая не входила в твои обязанности. Каждое бесплатное “просто посмотри”, которое превращалось в полноценный проект.

Молчание о себе. Каждый раз, когда тебя спрашивали “а что вы умеете?” – и ты отвечала скромным перечислением вместо уверенной презентации человека, который знает цену своей экспертизе.

Экономика молчания работает против тебя круглосуточно. Без выходных. С накопительным эффектом.

И она полностью обратима.

Не завтра и не по щелчку пальцев – но за очень конкретное время, с очень конкретными инструментами.

Именно их ты получишь в этой книге.

Двенадцать глав. Двенадцать инструментов. Каждый – заточен под конкретную ситуацию, в которой женщина теряет деньги из-за того, что молчит, занижает или отступает.

Это – не мотивация.

Это – методология.

Практика №1. “Разговор вслух – три минуты без свидетелей”

Не писать. Говорить.

Встань перед зеркалом. Именно встань – не сиди. Тело в вертикальном положении активирует другие нейронные цепи, чем тело в горизонтальном. Это не метафора – это физиология.

Скажи вслух следующее. Медленно. Глядя себе в глаза:

“Я [имя]. Я [профессия или то, чем занимаешься]. За последний год я [назови три конкретных результата – что сделала, что создала, что решила, что изменила]. Я стою [назови сумму – ту, которую ты считаешь честной для своего уровня].”

Не редактируй. Не смягчай. Не добавляй “ну, примерно” и “может быть”.

Просто скажи.

Обрати внимание на то, что произойдёт в теле в момент, когда ты произносишь сумму. Сожмётся что-то? Появится желание добавить “но это, наверное, много”? Возникнет импульс засмеяться или отвести взгляд?

Это – не ты. Это – программа.

Именно эту программу мы будем перезаписывать двенадцать глав.

Повтори упражнение три раза подряд. Три раза. Каждый раз – чуть увереннее, чем предыдущий.

Практика №2. “Цена молчания – один звонок”

Позвони или напиши одному человеку из своей профес-

сиональной сети – коллеге, знакомому рекрутеру, бывшему работодателю, кому угодно, кто работает в твоей сфере.

Один вопрос: “Как сейчас выглядит рынок для специалистов моего уровня? Какие зарплаты реально предлагают?”

Не говори, зачем спрашиваешь. Просто спроси.

Послушай ответ.

Сравни с тем, что получаешь сейчас. Или с тем, что называешь клиентам.

Разница между этими двумя цифрами – это и есть твоя личная экономика молчания. Выраженная в рублях. За месяц.

Умножь на двенадцать.

Это – годовая цена паттерна, который ты пришла сюда менять.

Практика №3. “Одно решение прямо сейчас”

Не завтра. Не “подумаю”. Прямо сейчас, пока читаешь это вступление.

Прими одно решение – маленькое, конкретное, выполнимое на этой неделе – которое нарушает твою привычную экономику молчания.

Примеры:

Назвать цену на 20% выше, чем собиралась

Написать письмо о встрече для разговора о повышении – не провести встречу, просто написать письмо

Ответить на запрос “сделай это бесплатно” словом “нет, это стоит столько-то”

Обновить профиль на профессиональной платформе – написать о своих результатах без ложной скромности

Записаться на собеседование “для разведки рынка” – просто чтобы знать, сколько стоишь снаружи

Одно. Маленькое. Реальное.

Сделай это до того, как закроешь книгу сегодня.

Не потому что одно действие изменит всё.

А потому что каждое изменение начинается с одного действия – и именно этот момент, прямо сейчас, пока ты на подъёме от прочитанного, – лучший момент для него.

МАНИФЕСТ ВСТУПЛЕНИЯ

“Я больше не работаю за ‘спасибо’. Моя работа стоит денег. Я знаю, сколько. И я скажу об этом вслух.”

Скажи это вслух.

Прямо сейчас.

Не в уме – вслух. Потому что слова, произнесённые голосом, закрепляются в нервной системе иначе, чем мысли. Это – нейробиология, не пафос.

И ещё одна вещь, прежде чем мы начнём.

Эта книга стоит ровно столько, сколько ты решишь получить после её прочтения.

Если ты читаешь её и ничего не сделаешь – она стоит

того, что написано на ценнике.

Если ты прочитаешь её и проведёшь один разговор о повышении – она окупится в первый же месяц.

Если ты прочитаешь её и пересмотришь свою цену как специалиста – она окупится за квартал.

Если ты прочитаешь её и выстроишь систему, в которой твой труд оценивается соответственно тому, что ты создаёшь – она окупится за карьеру.

Выбор – как всегда – за тобой.

Я дам тебе инструменты.

Остальное – твоя работа.

Начинаем.

ДИАГНОЗ: ПОЧЕМУ ТЫ ДО СИХ ПОР РАБОТАЕШЬ ЗА «СПАСИБО»

Глава 1. “Ты не синдром самозванца. Ты – жертва отличной дрессировки”

Как общество годами убеждало тебя, что твоя ценность определяется чужим одобрением – и почему это самая дорогостоящая ложь в твоей жизни

Позволь угадать.

Ты умная. По-настоящему умная – не в смысле “неплохо соображает”, а в смысле “видит то, что другие не видят, решает то, что другие не могут, держит в голове одновременно двадцать переменных и при этом ещё успевает думать о том, не обидела ли кого-нибудь своим тоном на вчерашнем совещании”.

Ты компетентна. У тебя есть результаты – реальные, измеримые, те, которые можно показать пальцем и сказать: “Вот. Это сделала я.” Ты вытаскивала проекты, которые без тебя ушли бы на дно. Ты держала команды, которые без тебя

разбежались бы. Ты придумывала решения, которые потом внедрялись под чужими именами.

И при этом – почти каждый раз, когда тебе нужно назвать свою цену, попросить о повышении, заявить о своём вкладе или просто сказать “это моя идея” – внутри что-то сжимается. Что-то тихое и очень настойчивое шепчет: *а вдруг не заслуживаю? а вдруг переоцениваю себя? а вдруг сейчас скажу – и окажется, что это было слишком самонадеянно?*

Ты называешь это синдромом самозванца.

Все называют это синдромом самозванца.

И все – включая большинство психологов, коучей и авторов мотивационных книг – с этим диагнозом работают неправильно.

Потому что **синдром самозванца – это не диагноз. Это симптом.** Симптом системы, которая работала против тебя задолго до того, как ты пришла на первую работу. Задолго до того, как ты вообще узнала, что такое деньги и переговоры.

С дня, когда тебе впервые сказали: “Девочки так себя не ведут.”

Добро пожаловать в первую главу.

Сегодня мы не будем “работать с синдромом самозванца”. Сегодня мы вскроем дрессировку – методично, без сантиментов, с профессиональной точностью энтомолога, препарирующего редкий экземпляр.

И посмотрим, что там внутри.

Что говорит наука?

Начнём с эксперимента, который перевернул мои представления о природе женской неуверенности – и который я теперь рассказываю на каждой первой сессии с клиентками, застрявшими на “недостаточно хорошей” версии себя.

2018 год. Исследователи Калифорнийского университета в Беркли изучали, как дети разного возраста реагируют на комплименты. Детям давали сложную головоломку. Одних хвалили за результат: “Ты молодец, ты решила!” Других – за процесс: “Ты так старалась!” Потом предлагали более сложную головоломку.

Девочки, получившие похвалу за результат, значительно чаще отказывались от сложной задачи. Мальчики с той же похвалой – брались.

Почему?

Потому что девочки усвоили: похвала за результат – это аванс. Следующий результат должен быть не хуже. А значит – лучше не рисковать. Лучше не пробовать то, где можно провалиться.

Это – не генетика. Это – усвоенная стратегия выживания в системе, где ошибка девочки воспринимается иначе, чем ошибка мальчика.

Мальчик ошибся – попробует снова. Девочка ошиблась – “ну, видимо, не её”.

Дальше – больше.

Психологи Виктория Медвец и Скотт Мэдей в своих исследованиях зафиксировали явление, которое я называю **“эффektenом чужого барометра”**: женщины значительно чаще, чем мужчины, используют внешние ориентиры для оценки собственной компетентности. Не внутренние – внешние. Что сказал начальник. Как отреагировали коллеги. Одобрили или нет.

Мужчина получил критику – скорректировал курс. Женщина получила критику – начала сомневаться в самом праве на курс.

Это не слабость. Это – результат многолетнего обучения тому, что внешняя оценка важнее внутренней.

И теперь – самое важное. То, что меняет всю картину.

Полина Клэнс и Сюзанна Аймс, которые в 1978 году впервые описали синдром самозванца, обнаружили нечто, о чём редко говорят в популярных статьях. Они изучали высококвалифицированных, успешных, признанных профессионально женщин – и именно у них обнаружили самый высокий уровень ощущения “я недостаточно хороша, меня скоро разоблачат”.

Понимаешь, что это значит?

Чем ты компетентнее – тем острее дрессировка.

Потому что умная женщина видит все нюансы. Понимает сложность. Знает, чего не знает. И именно это знание – признак настоящего профессионализма – превращается в ору-

жие против неё самой. В то время как человек с посредственной квалификацией спокойно переоценивает себя (это называется эффект Даннинга-Крюгера), человек с высокой квалификацией видит всё то, что ещё можно сделать лучше – и интерпретирует это как доказательство собственной недостаточности.

Ты не самозванка.

Ты слишком хорошо выучила урок о том, что нужно постоянно доказывать своё право на место.

Разница – принципиальная. Потому что самозванца нужно “лечить”. А из дрессировки – **выходить**. Осознанно. Методично. С ясным пониманием того, кто и зачем эту дрессировку проводил.

А теперь – про деньги.

Потому что всё вышесказанное имеет очень конкретную денежную стоимость.

Исследование Национального бюро экономических исследований США проследило карьерные траектории нескольких тысяч специалистов на протяжении двадцати лет. Результат: **женщины в среднем на 19% реже инициируют переговоры о зарплате при трудоустройстве**. И на 31% реже делают это в процессе работы.

Каждый год молчания – это деньги, которые остаются на столе работодателя.

Но вот что особенно жжёт: те же исследования показали,

что когда женщины всё-таки ведут переговоры – они делают это не менее эффективно, чем мужчины. Результаты переговоров сопоставимы.

Проблема не в переговорном навыке.

Проблема в том, что дрессировка говорит: **не начинай**. Подожди. Не высовывайся. Будь благодарна за то, что есть. Скромность – добродетель. Требовательность – некрасиво.

И именно это молчание – не отсутствие таланта, не недостаток квалификации, не “рынок такой” – является главной причиной финансового разрыва между тобой и тем, чего ты реально стоишь.

История

Её звали Ирина.

Сорок два года. Ведущий архитектор в крупном проектно-бюро. Двадцать лет в профессии – из них пятнадцать в одной компании. Под её руководством было спроектировано больше объектов, чем у любого другого сотрудника бюро. Несколько проектов получили отраслевые награды. Клиенты запрашивали работу именно с ней – персонально, по имени.

Когда она пришла ко мне, первое, что она сказала, было: – Я думаю, я не очень хороший специалист.

Я смотрела на неё. Она смотрела на меня с совершенно искренним, незащищённым выражением человека, который произносит очевидную правду.

– На чём основан этот вывод? – спросила я.

– Ну... я всегда чувствую, что могла бы лучше. Что другие знают больше. На последней конференции выступали такие эксперты – я слушала и думала, что мне до них далеко.

– Ирина, – сказала я. – Тебя на эту конференцию пригласили как спикера или как слушателя?

Пауза.

– Как спикера.

– И ты выступила?

– Да.

– И зал был полный?

– Ну... да. Пришлось даже добавить стулья.

– И после твоего выступления люди подходили?

– Да, очень много. Некоторые просили визитку, один архитектор из Москвы предложил совместный проект...

– Ирина, – сказала я. – Расскажи мне про “других экспертов, которые знают больше”.

Она задумалась. Потом медленно сказала:

– Ну, они так уверенно говорили о себе...

– Ага, – сказала я. – Вот оно.

Они уверенно говорили о себе.

Не “знали больше”. Не “были компетентнее”. Говорили о себе иначе.

Мы работали четыре месяца. Не над компетентностью – она была безупречной. Над тем, как Ирина говорит о своей компетентности. Над разрывом между тем, кем она является

профессионально, – и тем, как она себя представляет.

На пятый месяц она провела переговоры с новым клиентом самостоятельно, без директора бюро. Назвала цену на сорок процентов выше той, что называла раньше. Клиент согласился немедленно – без торга.

– Что ты почувствовала? – спросила я.

– Странно, – сказала она. – Мне казалось, что он засмеётся. А он просто... согласился. Как будто это была нормальная цена.

– Это и есть нормальная цена, – сказала я. – Это твоя цена. Ты просто впервые назвала её вслух.

За двадцать лет практики я видела эту историю в тысяче вариаций.

Разные женщины. Разные профессии. Разный возраст, контекст, биография.

Один и тот же сценарий: реальная компетентность – и хроническое её занижение. Настоящие результаты – и неспособность их предъявить без оговорок и извинений. Большой профессиональный масштаб – и маленькая цифра в графе “запрашиваемая зарплата”.

И каждый раз – одна и та же дрессировка в основе.

Девочек учат быть хорошими. Мальчиков учат быть успешными.

Это – разные учебные программы. С разными финансовыми последствиями.

Я называю это **“Матрицей невидимости”**.

Матрица невидимости – это система убеждений, которая делает тебя профессионально невидимой при максимальной профессиональной отдаче. Ты работаешь больше – тебя замечают меньше. Ты создаёшь больше – получаешь меньше. И не потому что несправедливый мир, а потому что матрица управляет тем, как ты себя предьявляешь этому миру.

У матрицы четыре несущих столба:

Столб первый: “Результаты говорят сами за себя”

Это – самое дорогостоящее профессиональное заблуждение из всех существующих.

Результаты не говорят сами за себя. Никогда. Результаты – немые. Их нужно переводить на язык, который слышит тот, кто принимает решения о деньгах.

Когда мужчина закрывает сделку – он идёт к директору и говорит: “Я закрыл сделку. Вот что это значит для компании. Вот что я хочу за это.”

Когда женщина закрывает сделку – она возвращается на рабочее место и думает: “Хорошо, что получилось. Надеюсь, заметят.”

Результат – одинаковый.

Исход – разный.

Столб второй: “Я должна заслужить, прежде чем

просить”

Этот столб держит тысячи женщин в вечном режиме “ещё чуть-чуть – и буду готова”. Ещё один проект. Ещё один курс. Ещё один год опыта. Ещё одно доказательство.

Достаточности не наступит никогда – потому что планка “заслужила” постоянно сдвигается. Это не характер. Это – архитектура дрессировки: всегда есть ещё что доказать.

Мужчины в большинстве своём просят повышение, когда чувствуют, что готовы на 60%. Женщины ждут 100% – которых, по определению, не существует.

Столб третий: “Если я потребую – меня не будут любить”

Страх быть названной жадной, агрессивной, “слишком много о себе думающей”. Страх разрушить отношения в коллективе. Страх стать “неудобной”.

Этот страх абсолютно рационален – в том смысле, что он основан на реальном культурном паттерне: женщин, которые ведут переговоры о зарплате, действительно оценивают менее позитивно, чем мужчин в аналогичной ситуации. Это зафиксировано в исследованиях.

Но вот в чём ловушка: этот страх заставляет тебя выбирать между “быть любимой” и “получать справедливое вознаграждение”. И большинство женщин выбирают первое – потому что дрессировка говорила: одобрение важнее денег.

Это – ложный выбор. Есть третий путь. Мы к нему при-

дём.

Столб четвёртый: “Скромность – добродетель”

Финальный и самый хитрый столб. Потому что скромность действительно является ценностью – в определённых контекстах. Но дрессировка превращает её из ситуативной добродетели в тотальный жизненный принцип.

Скромность в профессиональном контексте – это не добродетель. Это финансовое самоубийство в рассрочку.

Когда ты преуменьшаешь свои достижения на собеседовании – это не скромность. Это дезинформация работодателя о твоей реальной стоимости.

Когда ты называешь цену ниже рыночной “чтобы не показаться жадной” – это не скромность. Это субсидирование чужого бизнеса за счёт своего труда.

Когда ты молчишь о своей идее на совещании “чтобы не высываться” – это не скромность. Это интеллектуальный дар, выброшенный в никуда.

Четыре столба. Все четыре – унаследованные. Все четыре – разбираемые.

Не за один день и не за одну главу.

Но мы начали – и это уже означает, что матрица дала первую трещину.

Практика №1. “Разговор с зеркалом – версия 2.0”

Это – эволюция практики из вступления. Теперь ты знаешь про матрицу невидимости. Теперь разговор будет другим.

Встань перед зеркалом. Снова – именно встань, не сиди.

На этот раз задача другая: **поймай дрессировку в режиме реального времени.**

Скажи вслух три своих профессиональных достижения за последний год. Конкретных. С результатами.

Не “я работала над проектом”. А: “Я вытащила проект, который шёл к провалу, и сдала его в срок с результатом X.”

Не “я помогала команде”. А: “Я обучила трёх новых сотрудников, которые сейчас закрывают треть наших клиентских запросов.”

Говори. И одновременно – наблюдай.

Наблюдай за тем, как внутри появляются голоса: “это не так уж много”, “другие делают больше”, “нескромно так говорить о себе”.

Это – дрессировка. Живая. В реальном времени.

Не подавляй её. Не спорь с ней. Просто – назови её по имени вслух: “Это дрессировка говорит, что нескромно.”

И продолжи перечислять достижения.

Потому что название механизма по имени – это первый шаг к тому, чтобы перестать быть им управляемой.

Практика №2. “Чужие глаза – один звонок”

Это – самая мощная практика главы. И самая дискомфортная. Именно поэтому она работает.

Позвони – именно позвони, не напиши – одному человеку, который видел тебя в работе. Коллеге, бывшему руководителю, клиенту, партнёру. Тому, кто наблюдал твои результаты изнутри.

Один вопрос: “Как бы ты описал(а) мою работу и мой профессиональный вклад тому, кто меня не знает?”

Слушай. Не перебивай. Не говори “ну, это преувеличение” или “ты добрый, но на самом деле...”.

Просто слушай.

Что ты услышишь – это твоя реальная профессиональная репутация. Не та, которую рисует дрессировка. Реальная – глазами человека, который видел тебя в деле.

Запомни три слова или фразы, которые он использует. Они понадобятся тебе в следующей главе.

Практика №3. “Одна присвоенная победа”

Вспомни одну конкретную победу за последние шесть месяцев – профессиональную, рабочую, карьерную, – которую ты **не присвоила публично**. Которую ты сделала, закрыла, сдала – и промолчала. Или преуменьшила. Или сказала “ну, мы все вместе постарались”, хотя ты знаешь, что именно ты вытащила.

Теперь – присвой её. Вслух. Прямо сейчас.

Не в дневнике. Не в голове. Скажи вслух – хотя бы стенам:

“Это сделала я. Вот что конкретно я сделала. Вот результат. Это – моё.”

Если можешь – напиши об этом одному человеку. Не хвастовством. Просто фактом: “Кстати, помнишь тот проект? Я закрыла его неделю назад с результатом X. Горжусь этим.”

Один факт. Одному человеку. Без оговорок.

Это – тренировка мышцы, которую дрессировка атрофировала. Она называется “присвоение собственных результатов”. И именно от её состояния зависит то, сколько ты зарабатываешь.

МАНИФЕСТ ГЛАВЫ

“Я не самозванка. Я – недооценённый актив с правом на переоценку. Прямо сейчас.”

Скажи это вслух.

Не один раз – три.

С каждым повторением – чуть громче. С каждым повторением – чуть устойчивее во взгляде.

Потому что это – не аффирмация. Это – нейробиологический факт, который ты только что прочитала на сорока страницах научных исследований, историй и концепций.

Ты не самозванка.

Самозванка – это тот, кто притворяется. Ты – не притво-

ряешься. Ты делаешь. Ты создаёшь. Ты держишь. Ты вытаскиваешь.

Ты – жертва отличной дрессировки. Которая убедила тебя, что это – твоя личная психологическая проблема.

Это не личная психологическая проблема.

Это – системный продукт. Который ты сейчас начинаешь разбирать.

Методично. Без лишних слов. С инструментами в руках.

В следующей главе мы займёмся деньгами напрямую. Не стратегией их зарабатывания – это позже. Сначала – твоими отношениями с ними. Потому что пока деньги остаются для тебя источником тревоги, стыда или чего-то “не для приличных женщин” – никакая стратегия не работает. Мы разломаем главный миф, который держит тебя бедной. И построим на его месте кое-что гораздо более интересное.

Глава 2. “Деньги не портят женщину. Их отсутствие – портит”

Разрушаем главный миф, который держит тебя бедной – и строим новые отношения с деньгами как с инструментом власти и свободы

Вспомни, что тебе говорили про богатых женщин.

Не абстрактно – конкретно. Что говорила мама. Что говорили подруги. Что шептал коллектив про ту, что получила повышение и купила хорошую машину. Что писали в комментариях под фотографией успешной предпринимательницы.

“Деньги её изменили. Раньше была нормальной.”

“Зазналась. Деньги людей портят.”

“Интересно, каким способом она это заработала.”

“Богатая женщина – это или очень умная, или очень беспринципная.”

Теперь вспомни, что говорили про богатых мужчин.

“Молодец. Добился.”

“Умеет работать.”

“Уважаю – сам всего достиг.”

Ты чувствуешь это?

Это – не случайность. Это не особенность твоего окружения. Это – системный культурный нарратив, который работает против тебя с такой методичностью и последовательностью, что давно стал частью твоего собственного внутреннего голоса.

И именно этот голос – тихий, вкрадчивый, говорящий твоим же тоном – является главным финансовым тормозом в твоей жизни.

Не рынок. Не стеклянный потолок. Не несправедливые работодатели.

Голос внутри, который говорит: *деньги тебя испортят. Деньги – это некрасиво. Хотеть много денег – это жадно. Богатые женщины – они не такие, как ты. Им можно, тебе – нет.*

Сегодня мы этот голос вскроем.

Методично. Без анестезии.

И посмотрим, откуда он на самом деле.

Что говорит наука?

В 2019 году исследователи Гарвардской бизнес-школы провели эксперимент, который должен был бы попасть на первые полосы всех деловых изданий – но почему-то не попал.

Участникам показывали одинаковые описания карьерного пути двух специалистов. Один и тот же набор достижений,

одинаковая амбициозность, одинаковая нацеленность на высокий доход. Единственное различие: в одном варианте специалиста звали Говард, в другом – Хайди.

Результат: **Говарда оценивали как компетентного и привлекательного для найма. Хайди с теми же характеристиками – как компетентную, но неприятную. Слишком агрессивную. Слишком ориентированную на деньги. “Не командный игрок.”**

Один и тот же человек. Один и тот же путь. Разное имя – и разный приговор.

Это называется **“двойной стандарт амбициозности”** – явление, зафиксированное в десятках исследований и работающее с убийственной последовательностью: амбициозность у мужчин воспринимается как профессиональное качество. У женщин – как личный изъян.

Но это – только вершина айсберга.

Нейробиолог Клод Стил из Стэнфордского университета описал механизм, который он назвал **“угрозой стереотипа”**. Когда человек принадлежит к группе, о которой существует негативный стереотип, – само знание об этом стереотипе снижает его производительность в соответствующей области.

Женщинам говорят: богатые – меркантильные, беспринципные, неженственные. И женщины, зная об этом стереотипе, начинают неосознанно дистанцироваться от образа “богатой женщины” – чтобы не стать его воплощением.

Они отказываются от повышений. Занижают цены. Избегают переговоров.

Не потому что не хотят денег.

А потому что хотят остаться “хорошей женщиной” – и в их картине мира эти две вещи несовместимы.

Это – не личная психология. Это – социальный вирус, работающий на уровне нейронной архитектуры.

Теперь про то, что деньги делают с женщиной на самом деле.

Экономист Эмили Oster из Чикагского университета провела масштабное исследование связи между финансовой независимостью женщин и качеством их жизни по всем измеримым параметрам.

Результаты уничтожают миф о “деньгах, которые портят”, с такой методичностью, что становится не по себе.

Женщины с финансовой независимостью:

В три раза реже остаются в деструктивных отношениях

В два раза реже страдают от тревожных расстройств и депрессии

На 67% чаще описывают свою жизнь как “удовлетворяющую”

На 40% чаще инвестируют в образование детей

Значительно реже испытывают то, что исследователи называют “финансовой уязвимостью” – состояние, при котором один кризис способен разрушить всё

Деньги не портят женщину.

Деньги дают ей **выбор**.

Выбор – с кем быть. Выбор – где жить. Выбор – что делать. Выбор – когда уйти. Выбор – кем стать.

А вот что по-настоящему портит женщину – это зафиксировано в исследованиях с не меньшей убедительностью.

Хроническая финансовая зависимость коррелирует с повышенным уровнем кортизола – гормона стресса. С хроническим ощущением ловушки. С паттерном принятия решений из страха, а не из выбора. С тем, что психологи называют **“выученной беспомощностью”** – состоянием, при котором человек перестаёт пробовать изменить ситуацию, потому что усвоил: всё равно не получится.

Отсутствие денег – не нейтральное состояние. Это хроническая угроза, под которой нервная система живёт в режиме постоянной боевой готовности. Это – не “скромная жизнь”. Это – жизнь с перманентно активированной амигдалой и перманентно сниженным когнитивным ресурсом.

Это портит.

Деньги – не портят.

Разница принципиальная. И её нужно усвоить на уровне клеточной памяти – прежде чем мы двинемся дальше.

Последнее из науки – и самое практически важное.

Психолог Брэд Клонингер из Вашингтонского университета исследовал связь между финансовой уверенностью и са-

мооценкой. Его вывод перевернул классическую последовательность: большинство людей думают, что сначала нужно поднять самооценку – и тогда появится финансовая уверенность.

Клонингер обнаружил обратное.

Финансовые действия – конкретные, маленькие, последовательные – меняют самооценку быстрее, чем любая психотерапия.

Каждый раз, когда женщина называет честную цену и получает “да” – меняется нейронная карта её самовосприятия. Каждый раз, когда она ведёт переговоры и выигрывает их – укрепляется убеждение “я могу”. Каждый раз, когда она принимает финансовое решение из силы, а не из страха – перепрошивается старая программа.

Это значит: не нужно ждать, пока “поработаешь над собой” достаточно, чтобы начать действовать.

Действие – и есть работа над собой.

Прямо сейчас. С теми деньгами и той ситуацией, которые есть.

История

Её звали Наталья. Сорок семь лет, собственник небольшой event-компании – двенадцать лет в бизнесе, репутация безупречная, клиентская база – сплошь крупные корпорации.

И хроническое ощущение, что брать деньги за свою работу – стыдно.

– Я каждый раз извиняюсь за цену, – сказала она на первой сессии. – Буквально. Называю стоимость проекта и добавляю: “Но мы можем обсудить, если вам дорого.” Или: “Это приблизительно, зависит от объёма.” Или просто смотрю в стол.

– Ты когда-нибудь слышала от клиента, что дорого? – спросила я.

– Ну... иногда.

– Сколько раз за последний год?

Она подумала.

– Раза три, наверное.

– Сколько клиентов было за последний год?

– Около сорока.

– Три из сорока сказали “дорого”. Остальные тридцать семь – согласились.

– Ну да.

– И при этом ты каждый раз извиняешься за цену.

Долгая пауза.

– Да, – сказала она тихо.

– Наталья, – сказала я. – Откуда это?

Она помолчала. Потом сказала:

– Мама всегда говорила, что деньги – это грязь. Что порядочные люди о деньгах не думают. Что если ты думаешь о деньгах – значит, ты жадная.

– И ты двенадцать лет ведёшь бизнес с убеждением, что думать о деньгах – значит быть жадной?

– Я не думала об этом так. Но... наверное, да.

Мы сделали очень простую вещь.

Я попросила её в следующий раз назвать цену – и замолчать. Просто замолчать после цифры. Не добавлять “но можем обсудить”. Не смотреть в стол. Не улыбаться извиняющейся улыбкой.

Назвать цену. И молчать.

Она перезвонила через три дня.

– Они сразу сказали “да”, – сообщила она с интонацией человека, который только что обнаружил, что дверь, за которой боялся чудовище, открывается в обычный коридор.

– Конечно сказали, – ответила я.

– Но... я так боялась.

– Знаю. Ты боялась не клиента. Ты боялась голоса мамы, которая говорила, что думать о деньгах стыдно.

Тишина.

– Мама умерла восемь лет назад, – сказала Наталья наконец.

– Я знаю. Но её голос живёт в тебе. И пока ты не заменишь его своим – он будет стоить тебе денег каждый раз, когда ты открываешь рот на переговорах.

За полгода работы Наталья подняла средний чек на 60%. Не потому что стала другим человеком. Не потому что

“проработала детские травмы” в классическом смысле. А потому что усвоила одну вещь, которая изменила всё:

Деньги – это не грязь и не добродетель. Это – инструмент. Нейтральный, как молоток.

Молоток не делает тебя лучше или хуже. Его наличие или отсутствие определяет, можешь ли ты забить гвоздь.

Вот и всё.

Я называю это **“Треугольником денежных убеждений”**.

Три угла. Три деструктивных убеждения о деньгах и женщинах с деньгами, которые живут в большинстве женщин, с которыми я работала. Три угла треугольника, замыкающего тебя внутри финансового потолка.

Угол первый: “Деньги меняют человека”

Это убеждение – самое древнее и самое устойчивое. Оно передаётся из поколения в поколение с такой же лёгкостью, как цвет глаз, – и воспринимается как самоочевидная истина.

Давай разберём его.

Деньги действительно что-то меняют. Но что именно?

Исследования психолога Пола Пиффа из Калифорнийского университета показали: богатство усиливает существующие черты характера. Если человек был щедрым – с деньгами становится щедрее. Если был жадным – становится жад-

нее. Если был добрым – добрее. Если был высокомерным – высокомернее.

Деньги – усилитель. Не создатель.

“Деньги её изменили” – неправда. Деньги её **проявили**. Показали то, что уже было.

Если ты боишься, что деньги тебя испортят – спроси себя честно: что именно они проявят? Что там, под поверхностью, ты боишься обнаружить?

Чаще всего ответ: ничего страшного. Там живёт женщина, которая хочет свободы, безопасности и возможности делать то, что считает важным.

Это – не порча. Это – жизнь.

Угол второй: “Богатая женщина – значит нехорошая женщина”

Этот угол – самый ядовитый. Потому что он связывает финансовый успех с моральным провалом через самое болезненное для большинства женщин место: социальное одобрение.

Женщину с деньгами – осуждают. Женщину без денег – жалеют. Первое воспринимается как угроза принадлежности к группе. Второе – как подтверждение “своей”.

Именно поэтому многие женщины неосознанно **саботируют собственный финансовый рост** – не потому что не умеют зарабатывать, а потому что бессознательно боятся выйти из “своих” в “чужие”.

Это называется **“страх успеха”** – явление, описанное психологом Матиной Хорнер ещё в 1970-х и с тех пор подтверждённое десятками исследований. Женщины, демонстрировавшие высокие результаты в тестах, значительно снижали свою эффективность, когда знали, что их успех будет виден окружающим.

Успех – опасен. Потому что делает тебя другой.

Лечение: стать другой – намеренно, осознанно, с гордостью. И выбрать окружение, которое это приветствует, а не наказывает.

Угол третий: “Думать о деньгах – значит быть жадной”

Финальный угол – тот, что превращает треугольник в замкнутую клетку.

Думать о деньгах – жадно. Говорить о деньгах – вульгарно. Хотеть денег – меркантильно. Зарабатывать много – подозрительно.

Результат: женщина не думает о деньгах. Не планирует. Не считает. Не ставит финансовых целей. Не ведёт переговоров о зарплате. Не инвестирует. Не строит финансовую стратегию.

Потому что всё это – “жадно”.

А мужчина рядом – думает. Планирует. Считает. Ставит цели. Ведёт переговоры. Инвестирует. Строит стратегию.

И через двадцать лет у него – финансовая подушка, акти-

вы и выбор.

У неё – зависимость и благодарность за то, что “обеспечивают”.

Не жадность губит женщин.

Табу на жадность – губит.

Треугольник закрыт. Три угла, три убеждения, три замка на двери к финансовой свободе.

Теперь – инструменты для их вскрытия.

Практика №1. “Разговор про деньги – вслух и без стыда”

Большинство женщин никогда не говорили о деньгах честно. Вслух. С другим реальным человеком. Без преуменьшений, без “ну, мне в принципе хватает”, без неловких улыбок.

Это – исправляем прямо сейчас.

Найди одного человека – подругу, коллегу, сестру – которому доверяешь. И проведи разговор на тему, которая в большинстве женских компаний под негласным запретом:

Сколько ты хочешь зарабатывать? Не “сколько зарабатываешь сейчас” – сколько хочешь. Конкретную цифру. В месяц.

Не “побольше”. Не “достаточно для комфортной жизни”. Цифру. Числом.

Скажи её вслух другому человеку.

Наблюдай за тем, что происходит в теле в этот момент. Стыд? Смущение? Желание добавить “ну, это, конечно, много, но...”?

Это – треугольник убеждений в реальном времени.

Теперь попроси собеседника сделать то же самое.

Вы только что сделали то, что большинство женщин не делают никогда: назвали деньги по имени. Без извинений. Вслух.

Это – первый шаг к тому, чтобы они появились.

Практика №2. “Женщины с деньгами – новый список”

Это – упражнение на перепрошивку образа.

Вспомни пять женщин с деньгами, которых ты уважаешь. Не обязательно лично знакомых – это могут быть публичные фигуры, исторические личности, героини книг. Главное условие: ты их уважаешь. Их деньги не вызывают у тебя осуждения.

Ирина Хакамада. Опра Уинфри. Коко Шанель. Индра Нуйи. Или твоя соседка – предпринимательница, которую ты знаешь лично и думаешь: “Вот это – достойно.”

Пять имён.

Теперь – ответ себе вслух на вопрос: что именно в этих женщинах делает их деньги “нормальными” в твоих глазах?

Что ты думаешь об их характере, ценностях, способе жить?

Скорее всего, ты обнаружишь: они не “испорчены”. Они – свободны. Они – сами себе хозяйки. Они делают то, что считают важным. Они не зависят от чужого одобрения.

Это и есть то, что даёт деньги.

Не испорченность. Свобода.

Сохрани этот список там, где увидишь. Это – твой новый образец того, как выглядит богатая женщина, которой ты имеешь право стать.

Практика №3. “Одна дорогая покупка без вины”

Это – самая некомфортная практика главы. И самая важная.

Купи себе что-то дорогое – дорогое по твоим меркам – без специального повода, без распродажи, без “ну, надо было всё равно” и без трёхдневного обдумывания.

Не огромное. Не “сломала себе жизнь”. Дорогое по ощущению – то, что ты обычно откладываешь потому что “не сейчас”, “подожду скидок”, “не заслужила ещё”.

Духи, которые хотела год. Ужин в ресторане, куда боялась зайти одна. Курс, на который жалела денег. Букет цветов в будний день. Платье без повода.

Одно. Сегодня.

Не потому что ты “заработала” или “заслужила”.

А потому что ты – есть. И этого достаточно.

Обрати внимание на ощущения до, во время и после. Тревога перед покупкой – это треугольник убеждений на страже своей территории. Лёгкость после – это новый нейронный опыт: **я трачу на себя, и мир не рухнул.**

Один раз – ещё не привычка. Но один раз – это начало.

МАНИФЕСТ ГЛАВЫ

“Деньги – это свобода. А свобода мне идёт.”

Скажи это вслух.

Не один раз – три.

Первый раз – тихо, как будто проверяешь, можно ли.

Второй раз – громче, как человек, который начинает верить.

Третий раз – так, как говорит женщина, которая уже знает.

Ты только что прошла через самую фундаментальную работу этой книги. Не техническую – психологическую. Потому что ни один инструмент переговоров, ни одна стратегия повышения зарплаты, ни одна методология ценообразования не сработает в полную силу, пока внутри живёт голос, который говорит: *деньги тебя испортят.*

Этот голос – не твой.

Он – унаследованный. Культурный. Системный. Ему – тысяча лет. И он ни дня не работал в твоих интересах.

Теперь у тебя есть имя для него, механизм его работы и

первые три инструмента для его нейтрализации.

Деньги не меняют человека. Они его проявляют.

И то, что проявится в тебе, когда ты наконец позволишь себе зарабатывать соответственно своей реальной ценности, – это не жадность и не высокомерие.

Это свобода.

Та самая, которую ты заслуживала всегда.

В следующей главе мы переходим к числам. К конкретике. К тому, сколько ты стоишь – по-настоящему, без скромности и без страха назвать цифру вслух. Я дам тебе методологию расчёта честной цены своего труда. Не “рыночную” – честную. Потому что это разные вещи. И разница между ними – это деньги, которые ты либо получишь, либо оставишь на чужом столе.

Глава 3. “Сколько ты стоишь: методология честной цены”

Как перестать брать “рыночно”, “скромно” и “чтобы не отпугнуть” – и начать брать столько, сколько создаёшь

Ты когда-нибудь называла цену – и в ту же секунду начинала её хоронить?

Знаешь этот момент. Секунда тишины после того, как ты произнесла цифру – и вместо того чтобы просто замолчать и дать ей отстояться, ты начинаешь говорить. Быстро. Нервно. Заполняя тишину тем, что психологи называют “защитным самоуничижением”:

“Это приблизительно, конечно, можем обсудить...”

“Обычно я беру меньше, но здесь объём большой, хотя если вам дорого...”

“Ну, это стандартная цена, хотя для долгосрочного сотрудничества я всегда делаю скидку...”

“Мы можем что-нибудь убрать из состава, чтобы уложиться в ваш бюджет...”

Ты ещё не услышала “нет”. Тебе ещё никто не сказал “дорого”. Клиент просто думает – может, пьёт кофе, может, считает в голове, может, просто переваривает информацию.

Но ты уже начала торговаться сама с собой.

И каждый раз, когда это происходит, ты теряешь деньги.

Реальные. Измеримые в рублях. Прямо в эту секунду.

Я видела это тысячу раз. В разных обёртках, с разными словами, в разных индустриях – но с одним и тем же нейро-биологическим корнем: **ты не веришь в свою цену.**

Не потому что цена неправильная.

А потому что ты никогда не считала её по-настоящему.

Ты брала “рыночно” – то есть смотрела, что берут другие, и ставила чуть ниже, чтобы “точно взяли”. Или брала “по ощущению” – то, что не казалось тебе самой слишком наглым. Или брала “сколько скажут” – пассивно принимая то, что предлагает работодатель, без попытки проверить, соответствует ли это реальности.

Это – не ценообразование.

Это – финансовая импровизация. Хаотичная, дорогостоящая и абсолютно необязательная.

Сегодня мы строим систему.

Методологию честной цены – той, которую ты называешь без извинений, потому что знаешь, откуда она взялась, что включает и почему она именно такая.

Когда ты знаешь, почему твоя цена именно такая – тишина после её произнесения перестаёт быть угрозой.

Она становится просто тишиной.

В которой клиент думает – и говорит “да”.

Что говорит наука?

Начнём с исследования, которое должно разозлить тебя.

2003 год. Экономисты Линда Бабкок и Сара Лашевер публикуют результаты многолетнего исследования переговорных стратегий мужчин и женщин в профессиональном контексте.

Их главная находка: при первом трудоустройстве женщины называют ожидаемую зарплату в среднем на 30% ниже мужчин с аналогичной квалификацией.

Не потому что готовы работать за меньше. А потому что думают, что столько стоят.

Тридцать процентов.

Бабкок и Лашевер посчитали, что происходит с этой разницей за карьеру – с учётом того, что каждое следующее повышение считается от текущей базы, что бонусы привязаны к окладу, что пенсионные накопления зависят от заработка.

К шестидесяти годам разница между женщиной, которая в двадцать пять назвала честную цену, и женщиной, которая назвала “скромную” – составляет от полумиллиона до миллиона долларов.

Миллион долларов.

Цена одного робкого ответа на вопрос “какова ваша зарплатная ожидание?”.

Теперь про психологию самой цены.

Поведенческий экономист Дэн Ариэли из MIT провёл серию экспериментов, изучая, как люди принимают решения

о цене. Его открытие называется **“произвольная последовательность”** – и оно меняет всё.

Ариэли обнаружил: **первая названная цифра в любых переговорах непропорционально влияет на финальный результат**. Даже если эта цифра кажется произвольной. Даже если обе стороны знают, что это “стартовая позиция”. Мозг якорится на первой цифре – и все последующие переговоры идут относительно неё.

Это называется **эффект якоря**.

И вот что это означает на практике: **тот, кто называет цифру первым, задаёт координатную систему всего разговора**.

Если ты называешь низкую цифру первой – весь разговор идёт в поле низких цифр.

Если ты называешь высокую цифру первой – весь разговор идёт в поле высоких цифр.

Даже если тебя попросят снизить – ты снизишь от высокой базы. И финальный результат всё равно будет выше, чем если бы ты начала с низкой.

Это – не нахальство. Это – нейробиология переговоров.

И последнее – про то, как цена влияет на восприятие качества.

Нейроэкономист Хилке Пласманн из INSEAD провела эксперимент, который навсегда изменил мои представления о механике ценообразования.

Участникам давали попробовать одно и то же вино – но говорили, что это разные бутылки с разными ценами. Одна “стоила” 10 долларов, другая – 90 долларов.

Не только субъективное удовольствие от вина было выше при высокой цене – на томографе было видно, что зоны мозга, отвечающие за удовольствие, **физически активировались сильнее** при “дорогом” вине.

Высокая цена буквально делала вино вкуснее на нейробиологическом уровне.

Это называется “**эффект цена-качество**” – и он работает не только с вином.

Он работает с услугами. С консультациями. С проектами. С тобой как специалистом.

Низкая цена не делает тебя доступнее. Она делает тебя менее ценной в глазах клиента – на уровне его нейрохимии.

Это – не мнение. Это – томограф.

История

Оксана пришла ко мне с запросом, который я слышу регулярно: “Я понимаю, что занижаю цену. Но не знаю, сколько на самом деле стоит моя работа.”

Тридцать восемь лет. Иллюстратор и арт-директор. Пятнадцать лет в профессии. Портфолио – такое, что я сама засмотрелась на сайт во время первой сессии. Клиенты – изда-

тельства, агентства, крупные бренды.

Ставка за иллюстрацию – восемь тысяч рублей.

– Почему восемь? – спросила я.

– Ну... я смотрела, что другие берут. Кто-то берёт меньше, кто-то больше. Я взяла примерно посередине.

– Это было год назад?

– Три года назад, – сказала она немного смущённо.

– Ты с тех пор поднимала цену?

– Немного. Один раз. На тысячу.

– Почему на тысячу?

– Ну... я боялась, что клиенты уйдут.

– Ушли?

– Нет.

– Ни один?

– Ни один.

Я смотрела на неё.

– Оксана, – сказала я. – Ты понимаешь, что это тебе говорит рынок?

Она подумала.

– Что можно было поднять больше?

– Что ты не нашла потолок. Ты нашла пол – и остановилась.

Мы провели разбор её реальной стоимости по методологии, которую я сейчас дам тебе. Через полтора часа на бумаге перед ней лежала цифра – тридцать пять тысяч рублей за иллюстрацию.

Она смотрела на неё с выражением человека, которому показали её собственный паспорт с чужой фотографией.

– Это невозможно, – сказала она.

– Почему?

– Никто не заплатит.

– Откуда ты знаешь?

– Ну... это же очень много.

– По сравнению с чем?

Пауза.

– По сравнению с восемью тысячами.

– Оксана. Восемь тысяч – это не реальность. Это – твой страх, оцифрованный в рублях.

Мы договорились на эксперимент: следующему новому клиенту она называет тридцать пять тысяч. Без оговорок. Без “но можно обсудить”. Просто – цифру и тишину.

Новый клиент пришёл через десять дней. Крупное издательство.

Она назвала тридцать пять тысяч.

Они сказали: “Хорошо. Когда можете начать?”

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.