

# Оглавление

---

Предисловие к русскому изданию .....	7
Введение. <b>Революция внутри нас</b> .....	11
Глава 1. <b>Нехватка лидерских амбиций</b> .....	21
Глава 2. <b>Займи свое место за столом</b> .....	37
Глава 3. <b>Успех и симпатии</b> .....	51
Глава 4. <b>Не лестница, а лианы</b> .....	65
Глава 5. <b>Вы — мой наставник?</b> .....	79
Глава 6. <b>Ищи правду, говори правду</b> .....	93
Глава 7. <b>Не сходи с дистанции</b> .....	111
Глава 8. <b>Что такое настоящее партнерство</b> .....	125
Глава 9. <b>Миф о том, что можно получить всё</b> .....	145
Глава 10. <b>Давай поговорим об этом</b> .....	167
Глава 11. <b>Вместе — к равным возможностям</b> .....	189
Разговор не окончен... ..	205
Благодарности .....	207
Об авторе .....	215
Примечания .....	217



# Предисловие к русскому изданию

---

**Ж**енское лидерство никогда не перестанет быть актуальной темой — о нем будут говорить, спорить, поддерживать его или считать чем-то неестественным. Полемика вряд ли когда-нибудь утихнет. Но книга Шерил Сэндберг не полемизирует — она дает возможность каждой женщине сделать рывок вперед, и не только карьерный, а прежде всего внутренний, личный, на пути к своим мечтам и целям.

В нашей стране уже больше 80 лет не стоит вопрос о том, должны ли женщины работать. В Советском Союзе они трудились не только педагогами и врачами, как это было принято и в других странах мира, но и строили БАМ, рыли туннели, лили сталь, водили поезда. А когда мы перешли от плановой экономики к рыночной, наши женщины стали заниматься финансами и маркетингом, открыли частный бизнес в сфере торговли, туризма, потребительских услуг и, с появлением крупных корпораций, вошли в число управленцев.

Согласно исследованию Grant Thornton 2013 г., в США женщины занимают только 20% руководящих позиций, а Россия ушла по этому показателю далеко вперед: здесь он составляет 31%. Это столько же, сколько в промышленно развитой, прогрессивной Германии. Но если мы повнимательнее присмотримся к тому, что это за позиции, то увидим, что нам, женщинам, все равно отдают традиционно «женскую» работу — директора по персоналу, директора по маркетингу, главного бухгалтера и с недавних пор — финансового директора. Женщин — генеральных директоров, особенно в круп-

ных компаниях, у нас по-прежнему мало: акционеры не доверяют им вести бизнес.

Занимая руководящие позиции в разных интернет-компаниях — ivi.ru, Rambler, Tinkoff Digital, я часто сталкивалась с недоверием, скепсисом, насмешками, а иногда и с открытой агрессией только потому, что я — женщина. Иногда меня просто не воспринимали всерьез. Как жаль, что я не прочитала книгу Шерил раньше! «Если ты хочешь изменить мир — ты не можешь угодить всем», — золотые слова! Ведь каждый раз, сталкиваясь с подобным отношением, я переживала, винила себя в том, что, наверное, с чем-то не справилась, раз всегда находится кто-то, кто критикует мою работу.

Шерил очень точно пишет, что успешный мужчина одинаково нравится и мужчинам, и женщинам, но успешная женщина вызывает неприязнь у представителей обоих полов. Таковы стереотипы, сложившиеся в обществе, однако чем больше женщин будет занимать руководящие позиции, тем быстрее изменится эта ситуация.

Женщины во главе компаний могут не только менять отношение общества к женскому лидерству, но и создавать условия для других сотрудниц. Когда я ждала свою дочь Соню, я была генеральным директором медийной компании. Мне было неудобно попросить акционеров-мужчин дать мне какие-то послабления в связи с рождением ребенка, например гибкий рабочий график или удаленную работу на пару дней в неделю. Тогда я даже не знала о таких возможностях, и мне их никто не предложил. Больше того — я не хотела уходить в декрет, ведь они тут же взяли бы на мое место другого человека. В результате я была в декрете всего три недели, а потом три месяца ездила в обеденный перерыв домой, чтобы покормить ребенка, после этого возвращалась в офис и работала до вечера. Через несколько лет я стала генеральным директором ivi.ru и наняла на должность директора по контенту прекрасную сотрудницу. Буквально через пару недель она пришла ко мне в слезах с сообщением, что беременна, ожидая, что я буду выговаривать ей за то, что она так меня «подставила». Вместо этого я предложила ей поддержку, и мы выработали план действий: она проработала полгода в офисе, а потом уехала рожать ребенка к ро-

дителям в другой город, где еще полгода работала удаленно и при этом отлично справлялась со своими обязанностями.

Однако для того, чтобы женщинам не приходилось выбирать между коляской и ноутбуком, нам нужно менять не только отношение общества, но и законы. В России декретный отпуск составляет три года. «Как вам повезло!» — восклицают мои европейские подруги. Однако я так не считаю, ведь пособие по уходу за ребенком составляет у нас в среднем не больше 18 000 руб. в месяц! В нашем государстве существуют ограничения по выплатам декретного пособия, но налоги мы платим со всей зарплаты, составляет ли она 40 000 или 400 000 руб. в месяц. Получается, что, проработав много лет, двигаясь по карьерной лестнице, инвестируя в свое образование и платя государству налоги с высокой зарплаты, женщина получает такое же пособие, как и все те, кто ничего подобного не добивался. Где справедливость? Женщины должны это менять, лоббировать новые законы, которые позволят другим активным женщинам чувствовать себя социально защищенными и не бояться заводить детей.

И, наконец, женщине нужна поддержка не только на государственном уровне и в офисе, но и в семье. Шерил пишет, что выбор правильного партнера — одно из самых важных решений, которые может принять женщина в своей карьере. Я абсолютно согласна с этим. В свое время, узнав, что беременна, я поняла, что совершенно не готова к этому, потому что все мои карьерные планы оказались под угрозой. Что я могла тогда понимать? Мне было всего 24 года. К счастью, мой муж сумел убедить меня в том, что я справлюсь. Он всегда поддерживал меня во всех моих начинаниях. Это очень важно — знать, что рядом есть человек, который не только поговорит с тобой о твоих проблемах, но и приготовит тебе суп, когда ты придешь с работы в 10 вечера.

Многие россиянки, сделавшие успешную карьеру, — не замужем. Им было некогда заниматься личной жизнью — вместо этого они много работали. Шерил пишет в своей книге о том, что общество считает: мужчина должен быть успешным, он может иметь и карьеру, и семью, а для женщины успех опционален — она вынуждена выбирать либо то, либо другое. И такое мнение распространено и в России. Но это неправда. Можно добиться всего. Главное — поверить, что мы имеем на это право.

Я уверена, что эту прекрасную книгу, живую, наполненную яркими примерами, нужно прочитать каждой женщине, которая хочет от жизни больше, чем у нее есть сейчас. Эта книга помогает поверить в себя, ничего не бояться и начать действовать.

**Анна Знаменская,**  
*директор по интернет-технологиям*  
*рекламного агентства Mindshare,*  
*сооснователь порталов [ivi.ru](http://ivi.ru) и [workingmama.ru](http://workingmama.ru)*

## Введение

---

# Революция внутри нас

**Л**етом 2004 г. я забеременела своим первым ребенком. В то время я работала в Google, где отвечала за координацию деятельности всех подразделений в сфере интернет-продаж и других онлайн-операций. Я пришла туда за три с половиной года до этого; когда Google была еще никому не известной начинающей компанией с несколькими сотнями сотрудников, которая ютилась в обшарпанном офисном здании. К началу моей беременности в корпорации, занимавшей несколько корпусов делового комплекса, работали уже тысячи людей.

Моя беременность протекала непросто. Утренняя тошнота, от которой женщины часто страдают в первом триместре, сопровождала меня на протяжении всех девяти месяцев. Я набрала 30 кг. Обувь приходилось покупать на два размера больше — ноги превратились в бесформенные колоды, увидеть которые я могла, только если мне удавалось взгромоздить их на журнальный столик. Один бойкий коллега даже пошутил, что проект «Кит» был назван в мою честь.

В один далеко не прекрасный день, который начался для меня с привычных объятий с унитазом, я торопилась на важную встречу с клиентом. Компания Google развивалась так быстро, что с каждым днем припарковаться у здания становилось все сложнее, и единственное место, которое мне в конце концов удалось найти, оказалось на отшибе. Расстояние до дверей я преодолела со всей доступной мне скоростью — то есть ковыляя лишь немногим

быстрее, чем продвигалась вперед моя казавшаяся бесконечной беременность. В итоге меня стало тошнить еще сильнее. Войдя в переговорную, я молилась лишь о том, чтобы произнести подготовленный текст коммерческого предложения, не сопроводив его для убедительности фонтаном рвоты. Вечером я поделилась своими проблемами с мужем, работавшим тогда в Yahoo. Выслушав мои жалобы, Дэйв рассказал, что у них на корпоративной стоянке перед входом в каждое здание выделены специальные парковочные места для будущих матерей.

На следующий день я решительно вошла — точнее, неуклюже втиснулась — в просторный, заваленный всевозможными электронными игрушками и гаджетами офис основателей Google Ларри Пейджа и Сергея Брина. Увидев Сергея, сидевшего в углу в одной из асан йоги, я с порога объявила, что нам необходима отдельная парковка для беременных и чем скорее, тем лучше. Едва взглянув на меня, он тут же согласился, добавив, что эта мысль ни разу не приходила ему в голову.

Со стыдом должна признаться, что и я ни разу не задумалась об отдельной стоянке для будущих матерей — ровным счетом до того момента, пока она не понадобилась мне самой. Между тем кому, как не мне, одной из самых высокопоставленных сотрудниц Google, следовало позаботиться об этом? Однако мне, как и Сергею, это никогда не приходило в голову. А остальные будущие матери страдали молча, не желая просить об одолжении. Возможно, они не были уверены в своем праве или занимали в компании низкое положение и потому не решались обратиться к начальству. Однако стоило забеременеть женщине, занимавшей одну из верхних строк в табели о рангах, — и проблема была тут же решена.

Сегодня в Соединенных Штатах, Европе, да и в большинстве других регионов планеты мы, женщины, чувствуем себя увереннее, чем когда-либо прежде. За нами стоят поколения наших предшественниц, боровшихся за свои права, которые мы воспринимаем уже как нечто само собой разумеющееся. В 1947 г. Анита Саммерс, мать моего наставника Ларри Саммерса, поступила на должность экономиста в компанию Standard Oil. В первый же рабочий день ее новый шеф заявил: «Ну и повезло мне с вами! Похоже, я заполучил отличные мозги за меньшие деньги!» Как ни удивительно, ей это



польстило. Признание, что по своим способностям она не уступает мужчине, было весьма лестным комплиментом, и ей даже в голову не приходило требовать равной с мужчинами зарплаты.

И уж точно остается только благодарить судьбу, сравнивая, как живем мы и как живут женщины во многих других странах. На Земле еще есть места, где женщинам отказывают в элементарных гражданских правах. Около 4,4 млн женщин по всему миру не могут вырваться из пут сексуального рабства [1]. В таких странах, как Афганистан и Судан, девочки получают минимум образования или не учатся вовсе, мужа считают жен своей собственностью, а женщину, подвергнувшуюся изнасилованию, выгоняют из дома, считая, что она обесчестила семью. Иногда жертвы насилия даже попадают в тюрьму за «преступление против нравственности» [2]. Думая о невыносимом положении женщин в подобных обществах, мы понимаем, что ушли от них вперед на многие столетия.

Тем не менее, зная, что кое-где дела обстоят куда хуже, чем у нас, мы не должны отказываться от попыток изменить к лучшему ситуацию у себя дома. Суфражистки выходили на демонстрации с мечтой об обществе, где мужчины и женщины будут по-настоящему равны. Век спустя мы все еще можем только мечтать о том, чтобы это стало реальностью.

Истина, увы, заключается в том, что мужчины по-прежнему правят миром. Когда принимаются важнейшие для общества решения, мнение женщин учитывается гораздо реже, чем хотелось бы. Из 195 независимых государств, обозначенных сегодня на карте планеты, лишь 17 возглавляют женщины [3]. Представительницам прекрасного пола принадлежит лишь 20% мест в парламентах [4]. Во время выборов в ноябре 2012 г. в США женщины завоевали максимальное количество мест за всю историю американской парламентской демократии — и в результате их численность среди конгрессменов достигла 18% [5]. В России лишь 14% думских мандатов принадлежит женщинам [6]. Европарламент на треть состоит из женщин [7]. Как мы видим, нигде цифра даже близко не подходит к 50%.

В корпоративном мире женщины занимают еще более скромное место: среди директоров компаний, входящих в список Fortune 500, их лишь 4% [8]. В США на их долю приходится только 14% позиций топ-менеджеров и 17% мест в советах директоров компаний —

при этом не следует забывать, что даже эти показатели являются по большей части завоеванием последнего десятилетия [9]. Положение цветных женщин еще менее завидно: они занимают лишь 4% высших должностей в бизнесе, 3% кресел в советах директоров компаний и 5% мест в конгрессе [10]. В Европе представительницы прекрасного пола занимают 14% мест в советах директоров корпораций, в России — 8% мест в советах директоров и 11% — в исполнительных комитетах компаний из списка РТС [11, 12]. На 2013 г. ни одну из этих организаций не возглавляла женщина.

В том, что касается равной заработной платы, достижения прогресса также весьма сомнительны. В 1970 г. американки получали 59 центов на каждый доллар, который платили за аналогичную работу мужчинам. Женщины протестовали, боролись — и их титанические усилия привели к тому, что к 2010 г. они стали получать уже целых 77 центов на доллар, заработанный мужчиной [13]. В 2011 г. в Международный день за равенство заработной платы известная активистка Марло Томас воскликнула: «Восемнадцать центов за сорок лет! Да за это время дюжина яиц подорожала в десять раз больше!» [14] В Европе женщины получают в среднем на 16% меньше мужчин, а в России — на 18% [15, 16].

Все это я наблюдала своими глазами. Я окончила колледж в 1991 г., а в 1995-м получила диплом бизнес-школы. На каждом рабочем месте, куда мне доводилось устраиваться сразу после окончания учебы, среди окружавших меня таких же, как я, начинающих мужчин и женщин было примерно поровну. При этом руководство компаний состояло почти сплошь из мужчин, но я считала это пережитком прошлого — многовековой дискриминации женщин. Вошедший в поговорку «стеклянный потолок» к тому времени был разбит почти во всех отраслях, и я была уверена, что со временем женщины моего поколения сумеют занять полагающуюся им долю руководящих кресел. Но с каждым годом продвижения по карьерной лестнице рядом со мной оставалось все меньше и меньше равных мне по положению коллег женского пола. Все чаще я оказывалась единственной женщиной в служебных кабинетах.

Из-за этого я не раз попадала в неловкие ситуации, лишь подчеркивавшие проблему. Через два года после того, как я пришла в Facebook на должность операционного директора, наш финансо-

вый директор неожиданно уволился со своего поста, и мне пришлось заниматься закрытием очередного этапа финансирования. Поскольку я всю жизнь занималась оперативным управлением и не имела отношения к финансированию, новая задача слегка пугала меня. Вместе с членами моей команды я полетела в Нью-Йорк, чтобы провести короткую презентацию для представителей частных инвестиционных компаний. Наша первая встреча проходила в офисе, похожем на те, что часто показывают в кино, — с шикарным видом на Манхэттен. Я коротко рассказала о нашем бизнесе и ответила на вопросы. Пока все шло хорошо. Затем кто-то из присутствующих предложил прерваться на несколько минут. Повернувшись к старшему партнеру, я спросила, где находится женская уборная. Он посмотрел на меня непонимающим взглядом. Мой вопрос явно ввел его в ступор. «Давно вы работаете в этом офисе?» — поинтересовалась я. «Уже год», — ответил он. «И что, я — первая женщина, которая появилась здесь за целый год?» «Думаю, да, — произнес он. — Впрочем, может быть, вы — первая из них, кому понадобилась уборная».

Должна признаться, что за два десятилетия моего рабочего стажа положение ничуть не изменилось. Увы, приходится принять тот факт, что наша революция застопорилась [17]. Обещание равенства — это еще не само равенство.

Истинное равенство наступит лишь тогда, когда женщины будут управлять половиной компаний в нашей стране, а мужчины — вести хозяйство в половине семей. Я уверена, что тот будущий мир будет лучше сегодняшнего. Экономические законы и многочисленные исследования, посвященные проблеме различий между людьми, доказывают: если мы сумеем дать раскрыться дополнительным человеческим ресурсам и дадим дорогу новым талантам, наши общие производственные результаты от этого только выиграют. Легендарный инвестор Уоррен Баффетт благородно заявил: причины его впечатляющего успеха кроются в том, что ему пришлось конкурировать лишь с половиной человечества. Увы, Баффетты моего поколения по большей части с удовольствием пользуются этим преимуществом. Когда в гонку вступят новые участники, многие прежние рекорды падут и итоговые достижения пойдут на пользу не только новым победителям, но и всем нам.

Вечером накануне того дня, когда Лейма Гбови, глава женского протестного движения, сбросившего либерийского диктатора, стала лауреатом Нобелевской премии мира за 2011 г., она участвовала в литературной вечеринке в моем доме. Мы праздновали выход в свет ее автобиографии «Да пребудет с нами сила» (Mighty Be Our Powers). Это был довольно грустный вечер. Кто-то из гостей спросил Лейму, как американки могут помочь людям, пережившим ужасы и массовое насилие в охваченных войной странах — таких, как Либерия. Она ответила четырьмя простыми словами: «Больше женщин у власти». Наши с Леймой биографии разительно отличаются друг от друга, и все же мы обе в конце концов пришли к одному и тому же выводу. Условия жизни женщин станут лучше, когда множество представительниц нашего пола, облеченных властью, громко заявят о своих нуждах и опасениях [18].

Эта мысль приводит нас к вопросу — как? Как нам сломить барьеры, мешающие женщинам пробиться наверх? Мы сталкиваемся с серьезными препятствиями в мире карьеры, включая откровенный и скрытый сексизм, дискриминацию, сексуальные домогательства. Работодатели редко проявляют гибкость и готовность обеспечить сотрудницам возможность заботиться о детях и брать отпуска по уходу за ребенком. Мужчинам легче найти наставников и спонсоров, необходимых, чтобы двигать вперед их карьеру. Кроме того, женщинам приходится проявлять себя гораздо активнее, нежели их коллегам-мужчинам. В докладе, опубликованном компанией McKinsey в 2011 г., ясно говорится о том, что мужчин продвигают по карьерной лестнице, оценивая их профессиональный потенциал, тогда как женщин — исключительно за уже достигнутые успехи [19].

Но помимо внешних препятствий, возводимых обществом, женщин сдерживают и собственные, внутренние барьеры. Мы не позволяем себе двигаться вперед из-за недостатка уверенности в себе, нежелания поднять руку, из-за того, что отступаем в решающие моменты. Мы прочно усвоили негативные послания, получаемые нами в течение всей жизни, которые убеждают нас в том, что нам не следует быть более прямолинейными, агрессивными и сильными, чем мужчины. Мы сами занижаем собственные представления о своих возможностях. Мы по-прежнему берем на себя лавиную

долю работы по дому и заботы о детях. Когда речь идет о нашей карьере, мы готовы идти на компромисс в пользу мужа и детей — даже если их у нас еще нет. В отличие от своих коллег мужского пола, мы реже стремимся на руководящие должности. И здесь я говорю отнюдь не о других. Я сама совершала почти все эти ошибки. И порой совершаю их и сейчас.

Я считаю, что мы сможем добиться власти, только если сломаем эти внутренние барьеры. Многие утверждают, что женщины сумеют взять в свои руки власть, лишь когда исчезнут препятствия, установленные обществом. На мой взгляд, эта проблема сродни вопросу о том, что появилось раньше — курица или яйцо. «Курица» в данном случае выглядит так: женщины сметут внешние барьеры, добившись лидерских ролей. Тогда мы отправимся в офисы наших боссов и потребуем удовлетворения наших потребностей — в том числе парковок для беременных. Или, еще лучше, мы сами станем боссами и дадим женщинам все, в чем они нуждаются. А вот и «яйцо»: чтобы занять соответствующие должности, нам придется избавиться от внутренних барьеров. Что ж, обе стороны по-своему правы. А следовательно, почему бы нам не договориться вот о чем: вместо того, чтобы тонуть в философских спорах о том, с чего начать, давайте вести борьбу на обоих фронтах. Они оба одинаково важны. Я призываю женщин сосредоточиться на «курице», но вместе с тем полностью поддерживаю тех, кто утверждает примат «яйца».

Внутренние барьеры редко обсуждают и часто недооценивают. На протяжении всей моей жизни мне постоянно приходилось слышать о неравенстве на рабочих местах и о том, как трудно совмещать семью и карьеру. Но о том, каким образом женщина сама мешает собственной самореализации, заговаривают очень редко. Однако наши внутренние барьеры заслуживают гораздо большего внимания — в том числе и потому, что они находятся в сфере нашего влияния. И в наших силах сломать их сегодня, сейчас. А начать можно прямо в данный момент.

Я никогда не думала, что возьмусь за написание книги. Я не ученый, не журналист и не социолог. Но я все же решила высказаться — после того, как побеседовала с сотнями женщин, выслушала рассказы об их борьбе, поделилась собственными чаяниями и в итоге поняла: всего, что нам удалось добиться, явно

недостаточно. Вполне возможно, сегодня наша революция забуксовала. Первая глава этой книги рассматривает некоторые сложные проблемы, которые встают сегодня перед женщинами. Каждая последующая посвящена изменениям, которых мы в состоянии добиться самостоятельно: стать более уверенными в себе («Займи свое место за столом»), убедить наших спутников жизни брать на себя больше домашних дел («Что такое настоящее партнерство»), не пытаться равняться на некие идеальные стандарты («Миф о том, что можно получить все»). Я не претендую на то, чтобы предложить исчерпывающие решения этих глубоких и по-настоящему сложных проблем. Однако мои выводы основаны на точной информации, академических исследованиях, собственном опыте и уроках, которые мне удалось из него извлечь.

Эта книга — не мемуары, хотя в нее и вошли истории из моей жизни. Это также не инструкция по решению проблем — хотя я, безусловно, надеюсь, что она окажется вам полезна. Это и не пособие по выстраиванию карьеры, хотя я предлагаю кое-какие советы по этой теме. Это даже не феминистский манифест — ну, хорошо, ее можно назвать феминистским манифестом, но особого рода: по крайней мере я искренне надеюсь, что мужчин она вдохновит не меньше, чем женщин.

Так или иначе, эта книга — такая, какой она получилась, — адресована женщинам, которые хотят достичь вершин в своей профессии или стремятся к каким-то иным значимым для них целям. Среди них могут быть те, кто лишь начинает свой путь, и те, кто хочет сделать перерыв, и наверняка те, кто мечтает поскорее вернуться на прежние позиции. Я также адресую эту книгу всем тем мужчинам, которые хотят знать, какие проблемы волнуют женщин — их коллег, жен, матерей, дочерей, — и хотели бы внести собственный вклад в создание мира равных возможностей.

Эта книга сподвигнет вас идти к своей цели во что бы то ни стало, не скрывать своих амбиций и смело вступать в конкурентную борьбу. И хотя я уверена, что увеличение доли женщин, облеченных властью, необходимо для истинного равенства, я не считаю, что существует единственный рецепт успеха — или счастья. Не каждая женщина хочет достичь карьерных высот. Не каждая хочет иметь детей. Есть и такие, кому не нужно ни то, ни другое. Я никогда

не стану утверждать, что все мы должны стремиться к единой цели. Многим людям власть в принципе не нужна — не потому, что им недостает амбициозности, а потому, что они хотят строить свою жизнь так, как им нравится. Некоторыми важными достижениями в истории человечества мы обязаны тем, кто заботился об одном-единственном человеке в каждый конкретный момент времени. Каждая из нас должна проложить свой собственный путь, решая, какие именно цели значимы для нее и как они соотносятся с ее мечтами и ценностями.

Кроме того, я прекрасно понимаю, что преобладающее большинство женщин думает лишь о том, как свести концы с концами в заботе о собственной семье. Некоторые части этой книги предназначены для женщин, которым повезло иметь возможность самостоятельно решать, когда и сколько времени они готовы посвятить работе. Другие ее части, однако же, касаются ситуаций, с которыми сталкивается каждая женщина на рабочем месте, в любом обществе, в каждом доме. Если мы сумеем обеспечить более значительное представительство женщин на самых высоких постах, это позволит нам расширить горизонты наших возможностей и обеспечить более справедливое отношение к каждой из нас.

Некоторые женщины, особенно работающие в сфере бизнеса, не советовали мне затрагивать подобные темы. Когда я все-таки начала публично высказываться по этим вопросам, мои комментарии воспринимались порой как обидные представителями обоих полов. Многим кажется, что, фокусируясь на том, как женщина может изменить саму себя, я тем самым помогаю уйти от ответа нашим общественным институтам, возводящим перед женщинами преграды. Хуже того, иногда мне говорят, что я пытаюсь обвинять тех, кто является жертвами. На самом деле я не выдвигаю никаких обвинений в адрес жертв. Я всего лишь утверждаю, что ключом к решению проблемы станут женщины-лидеры. Некоторые критики могут заявить, что мне легко плыть против течения, поскольку мои финансовые возможности мне это позволяют. Но дело в том, что я всего лишь хочу дать несколько советов, которые пригодились бы мне самой задолго до того, как я узнала о существовании Google и Facebook, и которые будут полезны женщинам, находящимся в самых разных жизненных обстоятельствах.

Я слышала подобную критику в прошлом и знаю, что мне еще предстоит выслушивать критические замечания. Я надеюсь лишь, что мои слова будут судить исходя из той пользы, которую они могут принести. Главное — мы не должны избегать этого разговора. Эта проблема касается всех нас. Давно пора вдохновить как можно больше женщин на то, чтобы добиваться своих целей, ведь они способны на многое, а мужчин — на то, чтобы поддержать их как на работе, так и дома.

Мы можем вновь раздуть пламя революции, начав ее внутри себя. Поворот к равенству начнется с отдельных людей — одного за другим. Каждая женщина, готовая к борьбе, делает ближе тот мир, в котором все будут по-настоящему равны.



## Глава 1

---

# Нехватка лидерских амбиций

Что бы ты сделала, если бы не боялась?

**М**оя бабушка Розалин Айнхорн родилась на 52 года раньше меня — 28 августа 1917 г. Как и многие бедные еврейские семьи, жившие в пригородах Нью-Йорка, ее обитала в небольшой перенаселенной квартирке по соседству с родней. Ее родители, дяди и тети обращались к ее двоюродным братьям по именам, а на ее долю, равно как и на долю ее сестер, оставалось лишь слово «девочка».

Во время Великой депрессии ей пришлось оставить обучение в школе Моррис, чтобы помогать семье: она пришивала тряпочные цветы к нижнему белью, которое ее мать затем перепродавала, зарабатывая на этом сущие гроши. Никто в их общине не мог и помыслить о том, чтобы заставить бросить школу мальчика: обучение будущих мужчин давало надежду на финансовое благополучие семьи и продвижение вверх по социальной лестнице. Для девочек образование считалось куда менее важным — как по финансовым причинам (ведь от девочки не приходилось ждать существенных взносов в семейную копилку), так и по причинам культурным: в то время как мальчикам полагалось изучать Тору, девочки должны были учиться правильно вести хозяйство. К счастью для моей бабушки, местный учитель настоял на том, чтобы она вернулась

к учебе. И она действительно вернулась — и не только окончила школу, но и получила впоследствии диплом Калифорнийского университета в Беркли.

После окончания колледжа «девочка» пошла торговать книгами в магазин David's на Пятой авеню. Семейная легенда гласит, что, когда она оставила работу, чтобы выйти замуж за моего деда, хозяину David's пришлось нанять вместо нее четырех сотрудников. Годы спустя, когда бизнес моего деда начал прогорать, бабушка сама взялась за дело и, предприняв ряд неприятных мер, на которые дед не решался, спасла семью от финансового краха. Вновь проявить свои бизнес-таланты ей довелось, когда ей было уже за 40. У нее диагностировали рак груди, однако она сумела побороть болезнь, после чего с азартом принялась собирать деньги для клиники, где ее сумели вылечить. Для этого она продавала часы, превратив в импровизированный магазин кузов собственной машины. В конечном итоге ей удалось добиться такой доходности бизнеса, что ей обзавидовались бы и в Apple. Я не знаю более энергичного и настойчивого человека, чем моя бабушка. И когда я слышу слова Уоррена Баффетта о том, что ему пришлось конкурировать лишь с половиной человечества, я вспоминаю ее и думаю о том, как могла бы сложиться ее жизнь, родись она столетие спустя.

Когда у моей бабушки появились дети — моя мать и два ее брата, она твердо решила дать им всем образование. Моя мать поступила в Пенсильванский университет, где парни и девушки обучались совместно. В 1965 г. она получила диплом по французской литературе и занялась изучением рынка труда, который, по ее убеждению, открывал перед женщиной лишь две возможности: стать учительницей или медицинской сестрой. Она выбрала профессию учительницы. Затем начала учиться дальше, чтобы получить степень доктора философии, вышла замуж — но, забеременев мною, тотчас оставила карьеру. В те времена мужчину, который не мог самостоятельно обеспечить семью и нуждался для этого в помощи жены, считали слабаком — так что моя мать стала домохозяйкой, активно участвуя при этом в волонтерской работе. Освященное веками разделение труда восторжествовало.

Я выросла в традиционной семье, но мои родители всегда возлагали одинаковые надежды на меня, мою сестру и брата. От нас

троих ждали успешной учебы в школе, у нас были одинаковые обязанности по дому, и нам предлагали одинаковый набор внешкольных занятий. Кроме того, родители хотели, чтобы мы занимались спортом. Моя сестра и брат были членами школьных спортивных команд, что же до меня, то я в спорте всегда была среди последних. Но, несмотря на мои спортивные неудачи, я выросла с убеждением, что могу делать все то же, что и мальчишки, и что передо мной открыты все пути.

Осенью 1987 г. я начала учиться в колледже. Мои одноклассники и одноклассницы, как мне казалось, одинаково ревностно относились к занятиям. Насколько я помню, к своей будущей карьере я относилась так же, как и учившиеся вместе со мной парни. Не припоминаю я и разговоров о том, как найти правильный баланс между детьми и карьерой. Мы все полагали, что справимся и с тем, и с другим. Парни и девушки открыто и напористо конкурировали друг с другом в классах, на внеурочных занятиях и на собеседованиях с потенциальными работодателями. От моей бабушки меня отделяло всего два поколения — а правила игры уже, казалось, стали одинаковыми для всех.

Тем не менее прошло 20 лет с тех пор, как я окончила колледж, а мир изменился отнюдь не так сильно, как я рассчитывала. Почти все мои одноклассники работают по специальности. Что касается одноклассниц, примерно половина из них работает в офисах полный либо неполный день, а остальные стали домохозяйками либо, подобно моей матери, занимаются волонтерством. Эта картина хорошо отражает ситуацию в национальном масштабе. Женщины, получившие качественное образование, по сравнению со своими однокурсниками куда чаще отказываются от карьерных высот или вовсе бросают работу [1]. Неудивительно, что этот факт заставляет и руководителей фирм, и наставников активнее вкладываться в профессиональное развитие мужчин: ведь даже статистика утверждает, что они с большей вероятностью останутся в профессии.

Джудит Родин, президент Фонда Рокфеллера и первая в истории женщина, ставшая президентом университета, входящего в Лигу плюща, однажды заметила в аудитории, состоявшей из женщин моего возраста: «Мое поколение боролось изо всех сил, чтобы у нас был выбор. Мы верим в выбор. И все же мы не рассчитывали на то,

что многие из вас сделают выбор в пользу того, чтобы отказаться от работы и карьеры» [2].

Что же происходит? Мое поколение выросло в эпоху, когда признаков равенства между полами становилось все больше и мы надеялись, что эта тенденция сохранится. Оглядываясь назад, понимаешь, сколь наивными идеалистками мы были тогда. Успешно совмещать карьеру и личную жизнь оказалось гораздо сложнее, чем мы думали когда-то. В те годы, когда нам требовалось тратить все свое время на карьеру, голос природы столь же властно требовал рожать детей. Наши партнеры вовсе не стремились растить их вместе с нами и заниматься хозяйством, так что каждая из нас рано или поздно оказывалась в ситуации, когда надо было вкалывать сразу на двух работах, причем на каждой — полный день. Руководство компаний не давало нам возможности гибко совмещать карьеру с обязанностями по дому. Этого мы не сумели предугадать. Проблема застала нас врасплох.

Если мое поколение было чересчур наивным, то следующее оказалось, пожалуй, чересчур практичным. Мы понимали слишком мало, тогда как сегодняшние девушки знают, наверное, слишком много. Современные молодые женщины стали первым поколением истинно равных возможностей, но они же первыми осознали, что это равенство не гарантирует профессиональных достижений. Многие из них наблюдали за отчаянными попытками своих матерей успеть все и решили, что чем-то следует жертвовать. Этим «чем-то» чаще всего оказывается именно карьера.

Несомненно, женщинам вполне хватает знаний и умений, чтобы стать лидерами на работе. Девушки обычно учатся лучше юношей, на их счету — примерно 57% дипломов бакалавра и около 60% магистерских дипломов, выдаваемых в США [3]. Такая же ситуация в России — там на долю женщин приходится порядка 57% дипломов о высшем образовании [4]. В Европе доля женщин в возрасте 20–24 лет, получивших полное среднее образование, составляет 82%, тогда как среди мужчин эта цифра достигает лишь 77% [5]. Такая разница в уровне образования даже породила волну утверждений о том, что мужчины вырождаются [6]. Увы, привычка сначала поднять руку, потом дожидаться кивка учителя и лишь тогда высказываться ценится лишь в школе, а в жизни

она вознаграждается крайне редко [7]. Карьерные успехи зачастую зависят от умения рискнуть и отстаивать свою позицию — иными словами, от тех качеств, которые девочка не должна проявлять. Возможно, именно этим можно объяснить то, что академические успехи женщин не приводят их к высоким постам. Первые ступени карьерной лестницы, на которых оказываются получившие образование молодые люди, переполнены женщинами, но на подступах к высотам, ведущим прямым путем к руководящим должностям, оказываются сплошь мужчины.

Для отсева представительниц прекрасного пола есть много причин, но одна из важнейших — нехватка лидерских амбиций. Разумеется, у многих женщин карьерные устремления ничуть не уступают мужским. Но если копнуть глубже, мы обнаружим то, о чем неумолимо свидетельствует статистика: во многих областях мужчины добиваются высших постов куда настойчивее женщин. Исследование, проведенное компанией McKinsey в 2012 г. среди более чем 4000 сотрудников крупнейших компаний, показало: о должности президента корпорации мечтают 36% мужчин и лишь 18% женщин [8]. Любая должность, предполагающая высокий уровень власти и ответственности и требующая умения решать сложные проблемы, больше привлекает представителей мужского пола [9]. Поскольку недостаток амбиций ярче всего проявляется на высших уровнях власти, динамика становится все очевиднее с подъемом на каждую очередную ступеньку карьерной лестницы. Исследование, проведенное среди студентов колледжей, выявило, что мужчины чаще женщин считают приоритетом в карьере занятие руководящей должности в течение трех лет после получения диплома [10]. Даже среди высокообразованных профессионалов представители мужского пола чаще называют себя «амбициозными» [11].

К счастью, есть надежда, что в следующем поколении ситуация изменится. Исследование, проведенное специалистами центра Pew Research в 2012 г., показало, что впервые среди молодежи в возрасте от 18 до 34 лет молодые женщины чаще, чем их сверстники-мужчины, называют «успешную и высокооплачиваемую работу» в числе своих жизненных приоритетов — 66% против 59% [12]. А исследование, участниками которого стали представители поколения 2000-х, выявило, что сегодня молодые женщины заявляют

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)