

# 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, личностный, 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)*

## Глава 3

---

# Успех и симпатии

**Н**у, хорошо, договорились: нам, женщинам, нужно не обращать внимания на ожидания окружающих, быть амбициозными, сидеть за столом, а не в сторонке и работать изо всех сил — и дело пойдет как по маслу. Или все же что-то может помешать нам?

В 2003 г. профессор школы бизнеса Колумбийского университета Фрэнк Флинн и профессор Нью-Йоркского университета Кэмерон Андерсон провели эксперимент, призванный оценить, как воспринимают на работе представителей разных полов [1]. Они начали с практического исследования Гарвардской школы бизнеса, в центре которого была реальная женщина-предприниматель по имени Хайди Ройзен. Исследование рассказывало о том, как Ройзен сумела добиться успеха на рынке венчурного капитала, используя «свою общительность и дружелюбие, а также широкую сеть личных и профессиональных контактов среди наиболее влиятельных лидеров бизнеса в технологической сфере» [2]. Флинн и Андерсон дали половине студентов, участвовавших в эксперименте, ознакомиться с этой историей, а второй половине вручили для чтения тот же рассказ, но с одним небольшим изменением: Хайди превратилась в Говарда. Затем Флинн и Андерсон попросили студентов поделиться своими впечатлениями о Хайди-Говарде. Как выяснилось, студенты сочли и Хайди, и Говарда равно компетентными — что неудивительно, поскольку их достижения были абсолютно одинаковыми. Тем не менее, хотя и Хайди, и Говард вызвали у студентов

равно уважительное отношение, Говард показался им более привлекательным в качестве коллеги. Что касается Хайди, ее сочли «эгоистичной, не тем человеком, которого хотелось бы нанять на работу или трудиться с ним бок о бок». Одинаковая информация с одним-единственным гендерным отличием произвела на испытуемых совершенно разное впечатление.

Этот эксперимент подтвердил однозначные выводы проведенных ранее исследований: успех и привлекательность связаны у мужчин и не связаны — у женщин [3]. Успешный мужчина нравится представителям как своего, так и противоположного пола. Если же успеха добивается женщина, она сразу становится менее привлекательной для представителей обоих полов. Это открытие шокирует, хотя и не удивляет: шокирует, потому что никто не согласится признаться в готовности судить людей на основании подобных гендерных стереотипов, не удивляет же потому, что именно это мы на самом деле и делаем.

Десятилетиями социологические исследования показывали то, что однозначно подтвердил эксперимент с Хайди-Говардом: мы оцениваем людей на основании стереотипов — гендерных, расовых, национальных, возрастных и т. д. [4] Стереотипный мужчина в наших глазах — волевой и решительный добытчик. Стереотипная женщина — заботливая, чувствительная, следующая принятым в обществе правилам. Поскольку, судя о мужчинах и женщинах, мы противопоставляем их друг другу, профессиональные достижения и связанные с ними личные качества отправляются прямиком в мужскую колонку. Настойчиво добиваясь карьерных успехов, делая четко просчитанные шаги, Хайди нарушает наши представления о «правильной» женщине. В свою очередь, Говард, действующий точно таким же образом, полностью соответствует нашим стереотипам, касающимся мужчин. Каков же результат? Он нам нравится, а она — нет.

Я уверена: именно поэтому женщины в итоге оказываются на вторых ролях. Мужчина, делая успехи в карьере, всякий раз получает положительную оценку окружающих. А профессиональные достижения женщины зачастую вызывают у окружающих негативную реакцию, пусть даже они признают ее успех. Журналист Шанкар Ведантам однажды составил список уничтожительных

эпитетов, применявшихся по отношению к первым женщинам — мировым лидерам. «Англичанку Маргарет Тэтчер именовали “Аттильшей”, — писал он. — Голду Меир, первую женщину, ставшую премьер-министром Израиля, называли “единственным мужчиной в правительстве”. Президент Ричард Никсон отозвался об Индире Ганди, первой женщине — премьер-министре Индии, как о “старой ведьме”. А нынешнего канцлера Германии Ангелу Меркель как-то назвали “железной фрау”» [5].

Я не раз наблюдала за этой игрой. Стоит женщине добиться успехов на работе, как ее коллеги непременно начинают рассуждать о том, что она, конечно, много сделала, но «сослуживцы ее недолюбливают». Возможно, она «слишком агрессивна», «не умеет играть в команде», «слишком увлекается политическими играми», «ей нельзя доверять» или просто «с ней одни проблемы». По крайней мере именно так отзывались обо мне, равно как и о каждой знакомой мне женщине, занимающей высокий пост. В глазах окружающих мы — малосимпатичные Хайди.

Большая часть женщин никогда не слышали об исследовании, посвященном Хайди-Говарду. Большинству из нас никогда не рассказывали об этой изнанке успеха. Тем не менее мы ощущаем, как нас наказывают за наши достижения. Мы знаем, что женщина, действующая энергично или проявляющая компетентность, нарушает принятые в обществе нормы поведения. Если она старается во что бы то ни стало выполнить работу, если она — высококлассный специалист и сосредоточена на результате вместо того, чтобы стараться сделать приятное окружающим, она действует как мужчина. А если она ведет себя подобно мужчине, то теряет симпатии окружающих. Ощущая эту негативную реакцию, мы сдерживаем себя в стремлении к профессиональным успехам. Обозреватель Кен Олетта рассматривает этот феномен в своей статье в журнале *The New Yorker* [6]. По его словам, «для женщин сомнения в себе стали видом самообороны». Чтобы защититься от неприязни окружающих, мы ставим под вопрос собственные способности и преуменьшаем свои достижения, особенно в присутствии других людей. Мы приносим себя до того, как это успеет сделать кто-то другой.

Во время летних каникул между первым и вторым курсами бизнес-школы я получила электронное письмо, в котором меня

поздравляли с получением стипендии Генри Форда за самые высокие академические достижения среди первокурсников. К письму прилагался чек на \$714,28. Эта странная цифра означала, что награда была поделена между несколькими студентами. Когда я вернулась в бизнес-школу, шестеро моих однокурсников рассказали мне о том, что получили эту стипендию. Умножив сумму чека на семь, я получила почти круглую цифру. Загадка была разгадана. Нас было семеро — шестеро мужчин и я.

В отличие от своих однокурсников мужского пола, я не стала делать факт получения стипендии достоянием общественности. Я рассказала об этом лишь ближайшему другу, Стефану Полу, в уверенности, что он сохранит мою тайну. На первый взгляд, подобное решение было не в моих интересах, ведь оценка студентов в Гарварде на 50% базируется на мнении курса. Преподаватели ведут полтора часовые занятия, не имея возможности делать записи, поэтому, вспоминая студентов, полагаются на то, что слышат во время дискуссий в аудитории. Когда студент делает сообщение, на которое ссылаются другие — «если основываться на том, что сказал Том...», — это помогает преподавателю вспоминать те или иные существенные замечания и их авторов. Таким образом, как и в реальной жизни, итоговый результат зависит от отношений между людьми. Остальные шесть обладателей стипендии Генри Форда тут же выбились в число наиболее цитируемых авторитетов: академические успехи придавали их высказываниям вес и убедительность. Кроме того, они быстро получили предложения о работе от самых престижных компаний — еще до того, как начался официальный период трудоустройства. Как-то во время занятий один из членов «великолепной шестерки» разразился комментарием, который, на мой взгляд, демонстрировал, что он даже не читал обсуждаемый материал. Между тем все вокруг были преисполнены восхищения. И я задумалась: не совершила ли я ошибку, не сообщив однокурсникам, что я — седьмой стипендиат? Ведь в этом случае я могла бы успешно учиться на втором курсе, даже не утруждаясь читать предлагаемые материалы.

Но я никогда всерьез не думала о том, чтобы открыться окружающим. Ведь инстинктивно я понимала, что сообщить всем о своем успехе — плохая идея. Многие годы спустя, ознакомившись

с исследованием, посвященным Хайди-Говарду, я поняла почему. Моим сокурсникам-мужчинам признание их достижений облегчало жизнь, а мою это только осложнило бы.

Это понимание пришло ко мне не просто так. Всю жизнь я получала от окружающих сигналы, сообщавшие, что не стоит искать славы «слишком умной» или «слишком успешной». Все начинается в детстве. Еще будучи девочкой, ты понимаешь, что сообразительность помогает во многих областях жизни, но отнюдь не в том, чтобы стать популярной и снискать симпатии мальчиков. В школе меня называли «самой умной девочкой в классе». Я ненавидела это определение. Кто захочет пойти на свидание с самой умной девочкой в классе? В последний школьный год одноклассники выбрали меня «той, кто скорее всего добьется успеха» — наряду с одним из мальчишек. Это окончательно лишало меня шансов получить от кого бы то ни было приглашение на выпускной бал, поэтому я убедила моего приятеля, работавшего над выпускным альбомом, удалить мое имя. В итоге я все-таки получила приглашение на бал от парня, который был убежденным спортивным фанатом. Увы, как выяснилось, он слишком уж обожал спорт — за два дня до бала он отказался от приглашения, поскольку решил пойти на баскетбольный матч. «Ты же понимаешь, — заявил он, — посмотреть на игру за выход в плей-офф — такое бывает раз в жизни!» Я не стала говорить ему, что если что-то и бывает раз в жизни, так это выпускной бал. К счастью, меня пригласил другой парень, не настолько помешанный на спорте.

Я никогда всерьез не задумывалась над тем, почему с ранних лет прилагала столько усилий, чтобы скрыть свои достижения. Но как-то раз, лет через десять после окончания бизнес-школы, я оказалась на ужине рядом с Деборой Грюнфельд, преподавателем лидерства и организационного поведения в Стэнфордском университете, и наша светская беседа быстро переросла в оживленную дискуссию. Профессор Грюнфельд, изучавшая затронутую проблему, объяснила мне, какую цену приходится платить женщине за успех. «В нас глубоко укоренились стереотипы, предписывающие мужчине быть лидером, а женщине — заботиться о семье и детях, и эти представления связывают женщину вдвойне, — говорила она. — Мы не просто уверены, что женщине следует заниматься

детьми и семьей, мы считаем, что эта задача для нее важнее любой другой. Если женщина делает что-то, сигнализирующее, что быть заботливой и милой не является для нее приоритетом, это производит отрицательное впечатление и не нравится нам» [7].

Если женщина — профессионал, она кажется окружающим недостаточно милой. Если она и вправду очаровательна, ее воспринимают скорее как милашку, чем как компетентного специалиста. А поскольку любой работодатель хочет нанимать сотрудников одновременно и компетентных, и по-человечески приятных, это создает для женщин серьезную преграду. Если они действуют традиционно женскими методами, то вряд ли смогут продвинуться так же далеко, как мужчины. Однако если они, бросив вызов стереотипам, будут стремиться к вершинам с мужской настойчивостью, их сочтут эгоистками, недостойными поощрения. С ученических времен ничего не изменилось: интеллект и успех — не самые надежные способы завоевать популярность в любом возрасте. И это усложняет женщинам жизнь: им нужно сидеть за общим столом и признавать собственные достижения, — но поступая таким образом, они обрекают себя на нелюбовь окружающих [8].

Большинство из нас — и я не исключение — стремятся нравиться людям. И дело не только в том, что это приятно. Симпатии окружающих — важнейший фактор личного и профессионального успеха. Желание представить человека нужным людям, замолвить за него словечко или продвинуть по службе возникает лишь в том случае, если этот человек вам симпатичен. Мы должны быть уверены в том, что он — или она — сумеет выполнить порученное дело и сохранить хорошие отношения с коллегами. Вот почему мы, женщины, зачастую, повинясь инстинкту, умалчиваем о своих достижениях.

В октябре 2011 г. Джоселин Голдфейн, одна из технических директоров Facebook, собрала совещание с участием наших женщин-инженеров, где попросила их рассказать о том, как продвигается работа над продуктами, за которые они несут ответственность. В зале повисла тишина. Никто не хотел высовываться. И вправду, кто захочет первой поднять голос, зная, как не любят окружающие женщин, нахваливающих себя? И тогда Джоселин подошла к вопросу иначе. Она не стала требовать от собравшихся рассказать

о самих себе, а вместо этого попросила их поделиться историями друг о друге. Таким образом задача стала общей, и все почувствовали себя комфортнее.

Принимать свой успех необходимо, если вы хотите достичь новых успехов. Продвижение сотрудника по карьерной лестнице зависит от людей, которые должны быть уверены, что он вносит значительный вклад в общие достижения. Мужчина может с легкостью заявлять о своих заслугах — конечно, если не будет при этом впадать в излишнюю самоуверенность. Для женщин заявить о своих заслугах означает заплатить за это как общественным, так и профессиональным положением. В самом деле, женщина, объясняющая во время собеседования, что имеет высокую квалификацию, или упоминающая о своих предыдущих успехах, может тем самым снизить свои шансы на получение желаемой вакансии [9].

Казалось бы, это двойное бремя итак достаточно тяжело для женщин — но зачастую им приходится еще и делать дополнительную работу, не получая за нее вознаграждения. Когда мужчина помогает коллеге, тот чувствует себя обязанным и чаще всего впоследствии возвращает долг. Но если помощь оказывает женщина, признательность оказывается куда слабее. Ведь она же должна заботиться об окружающих, правда? Она сама хочет помочь. Профессор Флинн называет такое отношение «проблемой гендерной скидки». Женщине приходится расплачиваться за то, что все считают ее готовой помогать окружающим и бескорыстно работать ради общего блага [10]. Ну а если помощь оказывает мужчина, считается, что он работал дополнительно, и это компенсируется более благоприятными отзывами, высокими оценками сделанной работы и дополнительным вознаграждением — повышением зарплаты или премиальными. Еще более обидно то, что, если женщина откажет коллеге в помощи, это, скорее всего, вызовет нелестную оценку начальства и приведет к снижению премии. Ну а если в помощи откажет мужчина? Ему за это ничего не будет [11].

Получается, что из-за несправедливых ожиданий окружающих женщина в любом случае оказывается в проигрыше [12]. Тем более когда дело касается заработной платы, дополнительных льгот, статуса и прочих привилегий. В целом мужчины торгуются по этим поводам чаще, чем женщины [13]. Исследование, в рамках

которого оценивался начальный уровень заработка выпускников университета Карнеги–Меллона, показало, что выторговать у работодателя зарплату выше предложенной изначально пытаются 57% выпускников-мужчин и лишь 7% женщин [14]. Однако вместо того, чтобы обвинять женщин в нежелании добиваться более высокого заработка, нам стоит вспомнить, что у них есть более чем веская причина не пытаться отстаивать свои интересы: ведь это может ударить по ним самим [15].

Мужчина, пытающийся добиться для себя лучших условий труда, может не опасаться негативных последствий. Люди воспринимают его стремление защищать свои интересы, демонстрировать достижения и получать за них признание и награды как нечто само собой разумеющееся. Так что если он попросит прибавки к жалованью, это ему нисколько не повредит. Но от женщины ожидают в первую очередь заботы о других, а стало быть, если она отстаивает свои интересы или указывает на свою ценность как сотрудника, это может быть воспринято с неприязнью — как мужчинами, так и женщинами. При этом, что показательно, интересы других женщины отстаивают не менее, если не более, эффективно, чем мужчины, поскольку в подобных случаях их действия не воспринимаются как проявление эгоизма [16]. Однако если женщина защищает саму себя, она нарушает признанные обществом гендерные нормы. Зачастую коллеги обоего пола не хотят работать с женщиной, добивавшейся более высокой зарплаты, поскольку ее воспринимают как более настырную в сравнении с той, которая отказалась от торга. Даже если ей удалось добиться повышения заработка, ей, скорее всего, придется заплатить за это в будущем, столкнувшись с неприязненным отношением коллег и нежеланием начальства продвигать ее по службе [17]. К сожалению, женщинам уготована участь Хайди. Как бы мы ни старались, нам не стать Говардами.

Когда я торговалась с основателем и генеральным директором Facebook Марком Цукербергом по поводу своей зарплаты, он сделал мне предложение, которое я сочла вполне справедливым. В течение полутора месяцев мы встречались за ужином несколько раз в неделю, обсуждая миссию Facebook и его видение будущего. Я была готова принять предложение о работе в компании. Если честно, я просто мечтала об этой должности. Мой муж Дэйв все

время подталкивал меня поторговаться еще, но я боялась сделать неверный шаг, который мог стоить мне этой работы. Конечно, я могла занять жесткую позицию — но ведь в этом случае и Марк мог отказаться работать со мной. Стоило ли рисковать, если я уже понимала, что приму его предложение? Я решила, что нет. Но в тот момент, когда я уже готова была сказать «да», мой зять Марк Бодник решительно заявил: «Черт возьми, Шерил! Почему ты соглашаешься на меньшую зарплату, чем запросил бы за эту работу любой мужчина?!»

Мой зять не знал всех деталей нашей договоренности. Он имел в виду лишь то, что ни один мужчина моего уровня не согласился бы на первую же предложенную сумму. Это меня подтолкнуло. Я вновь встретилась с Марком и сообщила, что его предложение меня не устраивает. Но начала я со следующих слов: «Вы, конечно, понимаете, что нанимаете меня для того, чтобы я руководила специалистами по продажам, так что вы, разумеется, ожидаете, что я умею вести переговоры. Так вот, сейчас — единственный раз, когда мы с вами сидим по разные стороны стола переговоров». После этого я торговалась изо всех сил. Всю следующую ночь я не спала, думая о том, не погубила ли я все дело. Но на следующий день Марк позвонил мне. Он пошел мне навстречу, улучшив условия контракта, продлив его с четырех лет до пяти и разрешив мне приобрести часть акций компании. Благодаря такому его решению мы не просто заключили сделку, но и гарантировали друг другу долгосрочную общность интересов.

Задача успешных переговоров — выполнить поставленные задачи, не испортив при этом отношения с противоположной стороной [18]. Профессор Ханна Боулз, изучающая гендерные вопросы и искусство переговоров в Гарвардском институте государственного управления им. Джона Кеннеди, полагает, что женщинам проще достигать поставленных целей, если они могут одновременно выполнять два условия [19]. Во-первых, им следует быть приятными в общении и заботиться об интересах других, то есть вести себя, как «правильные» женщины. Если они будут использовать более практичный подход («Я этого хочу, и я этого заслуживаю»), это может быть воспринято негативно. Есть такая поговорка: «Мысли глобально, действуй локально». Если речь идет о переговорах,

ее следовало бы переформулировать: «Думай о себе, действуй ради других». Я рекомендовала многим женщинам в самом начале переговоров заявлять: они знают, что женщинам зачастую платят меньше, чем мужчинам, поэтому они не примут первоначальное предложение, а предпочтут поторговаться. Таким образом, женщины заявляют о своей принадлежности к группе, о том, что они выступают не просто от своего имени, но отстаивают интересы всех женщин. Как к этому ни относиться, но это работает. Кроме того, женщине следует по возможности заменять местоимение «я» на «мы». Например, просьба будет воспринята лучше, если вместо слов «В этом году я отлично поработала» она скажет «В этом году мы отлично поработали» [20].

Однако такого коллективистского подхода недостаточно. По мнению профессора Боулз, женщине необходимо выполнить и второе условие: придать законные основания своему стремлению торговаться [21]. Мужчине не приходится объяснять законность желания отстаивать свои интересы — ведь именно этого от него и ждут. Но женщине необходимо найти для своей просьбы надежное обоснование. Можно, к примеру, заявить, что к разговору вас подтолкнул вышестоящий руководитель («Мой начальник предложил мне поговорить с вами о моей заработной плате») или сослаться на отраслевые стандарты («Насколько мне известно, работа, предполагающая такой уровень ответственности, предусматривает именно этот уровень заработной платы»). Поскольку каждые переговоры уникальны, женщине следует подобрать объяснение, наиболее подходящее случаю.

Распространенный способ — сообщить работодателю о предложении, поступившем от конкурентов. Однако для мужчин это работает лучше, чем для женщин. Предполагается, что мужчина и должен думать в первую очередь о собственном продвижении, тогда как от женщины все ждут лояльности. Тем не менее, если стараться быть просто милой и приятной в общении, своих целей не добиться. Женщина, которая старается произвести подобное впечатление, тем самым сигнализирует, что готова отказаться от повышения заработной платы ради того, чтобы нравиться окружающим. Так что женщине необходимо сочетать очарование с настойчивостью. Этот стиль Мэри Коулмен, президент Мичиганского университета, назвала «несгибаемым очарованием» [22]. Взяв его на вооружение,

нужно постоянно улыбаться, демонстрировать благожелательность, беспокоиться о других, заботиться об общих интересах, стремиться к высоким целям и вести переговоры, ни в коем случае не вставая на критическую позицию [23]. Как правило, переговоры — процесс длительный, требующий последовательных действий, поэтому женщине следует постоянно помнить о конечной цели... и улыбаться.

Не приходится удивляться тому, что женщины решаются торговаться куда реже, чем мужчины. Ведь для них это почти то же самое, что идти по минному полю на высоких каблуках спиной вперед. Что же нам делать? Должны ли мы играть по правилам, придуманным для нас другими? Стоит ли нам искать способы продемонстрировать свое дружелюбие, не становясь при этом слишком услужливыми, высчитывать нужный уровень лояльности, то и дело использовать местоимение «мы»? Я понимаю, что, когда я советую женщинам изменить мир, опираясь на несправедливые правила и предвзятые представления, это звучит парадоксально. Да, это не идеальный путь — но он ведет к желаемому результату. Кроме того, каждый хороший переговорщик знает: чем глубже ты понимаешь того, с кем пытаешься договориться, тем лучшего результата сумеешь добиться. Так что женщины должны понимать: демонстрируя заботу об общем благе, даже если речь идет об их личных интересах, они усиливают свои позиции в переговорах.

Кроме того, отстаивать общие интересы полезно само по себе. Ведь любая организация состоит из людей, работающих вместе. Если сосредоточиться в первую очередь на общих интересах, это приведет к хорошим результатам просто потому, что слаженная работающая команда всегда эффективнее одиночки. А спаянная команда всегда победит разобщенную. Кроме того, успех доставляет больше радости, если ты можешь разделить его с другими. Так что рост числа женщин-руководителей имеет как минимум один очевидный плюс: высокие позиции начинают занимать люди, привыкшие больше заботиться о благополучии других, чем о своем собственном. Но я надеюсь, что нам не придется вечно играть по этим давно отжившим свое правилам, и постепенно мы все же сможем стать самими собой.

Однако нам предстоит еще долгий путь. В ноябре 2011 г. журнал *San Francisco* опубликовал статью о женщинах-предпринимателях

Кремниевой долины, проиллюстрировав ее коллажем, на котором женские головы были приставлены к мужским телам [24]. То есть, по мнению журналистов, успешным предпринимателем может быть только тот, на ком уместно смотрится галстук или толстовка. Нашей культуре необходим убедительный образ женской успешности — во-первых, не мужской, а во-вторых, не представляющий белую женщину, вцепившуюся в телефонную трубку, с младенцем на руках. Этот образ «плохой матери с портфелем» настолько въелся в наш культурный обиход, что писательница Джессика Валенти сумела собрать целую галерею подобных изображений в смешной и едкой публикации в своем блоге, названной ею «Бедные белые малыши и их мерзкие мамы-феминистки» [25].

Боюсь, пока мы не решим этих проблем, женщинам придется по-прежнему жертвовать ради успеха хорошим отношением окружающих. Когда я впервые пришла в Facebook, местный блог взорвался обличительными публикациями. Кто-то поместил туда коллаж с моим фото в полный рост, где в мои руки было вложено ружье. Через все мое лицо тянулась надпись большими красными буквами: «ЛГУНЬЯ». Анонимы обзывали меня «двуличной» и утверждали, что я «бесповоротно разрушу Facebook». Я плакала. Я не спала ночами. Я боялась, что моя карьера закончена. Затем я сказала себе, что это ерунда. Потом все остальные сообщили мне, что это ерунда, тем самым заставив меня вспомнить, что и они читали эти ужасные сообщения. Я придумала множество вариантов ответа — но в конечном итоге лучшим ответом оказалось игнорировать нападки и делать свою работу.

Арианна Хаффингтон, основательница The Huffington Post, уверена: женщинам необходимо научиться переносить критику. В начале своей карьеры Арианна поняла: если она будет высказывать свое мнение, непременно найдется кто-то, кого оно оскорбит. Она не считает, что нужно не обращать на нападки внимания. Вместо этого она рекомендует разрешить себе эмоционально реагировать на критику, испытывать гнев, расстройство или другие эмоции, которые она в нас вызывает. А после этого — двигаться дальше. Своей ролевой моделью она считает детей. Малыш может рыдать изо всех сил — а уже через минуту с улыбкой умчаться играть. Для меня этот совет оказался очень полезным: я бы хотела

быть достаточно сильной, чтобы игнорировать высказывания окружающих, но, по опыту, мне это редко удается. А вот позволить себе расстроиться, пусть даже очень сильно, и затем продолжать идти своим путем, — это мне вполне по силам.

Кроме того, полезным бывает опереться на тех, кто рядом. Мы можем успокаивать себя тем, что нападки не относятся к нам лично. Мы можем шутить, как Марло Томас, говоря, что «мужчина должен быть Джо Маккарти, чтобы его обозвали жестоким. Женщине для этого достаточно заставить вас ждать у телефона». Реальные перемены наступят, когда женщина, обладающая властью, перестанет быть исключением. Нетрудно испытывать неприязнь к женщинам, занимающим высокие посты: ведь их так мало! Но если бы женщины занимали 50% руководящих должностей, было бы просто невозможно активно недолюбливать их всех.

Шарон Меерс написала свою книгу «Достичь соотношения 50/50», потому что знает об этой проблеме не понаслышке. В конце 1990-х руководителем команды по деривативам компании Goldman Sachs в США была назначена Эми Гудфренд (позднее она стала первой женщиной-партнером в отделении долевых ценных бумаг). Это произвело взрывной эффект: четверо мужчин из числа высших руководителей компании покинули ее в знак протеста. Эми постоянно сталкивалась со скептическим отношением и критикой. Перед тем как Шарон начала работать в компании, ее приятель сообщил ей: «Эми — стерва, но она честная стерва». Шарон, однако, обнаружила в ней великолепного руководителя. Благодаря Эми в подразделении производных финансовых инструментов в течение нескольких лет произошли значительные перемены. В нем появилось пять женщин — исполнительных директоров. И тогда негативное отношение и критика начали утихать. Женщины-руководители стали нормой, и к 2000 г. отрицательное отношение к ним, казалось, кануло в прошлое. Увы, стоило им покинуть компанию, как с сокращением количества руководителей женского пола уверенность том, что женщина может быть не менее успешным лидером, чем мужчина, тут же начала таять.

Нам всем необходимо привыкнуть к тому, что женщина может быть лидером, — даже самим женщинам-лидерам. С 1999 г. редактор журнала *Fortune* Патти Селлерс проводит ежегодные встречи,

которые называются «Саммиты самых влиятельных женщин». Впервые я оказалась на таком саммите в 2005 г. В зале я встретила с двумя близкими подругами — Дианой Фаррел, занимавшей в то время пост главы Глобального института McKinsey, и Сью Деккер, которая была президентом Yahoo. Мы обсуждали название конференции. Я рассказала, как, увидев его в корпоративном календаре Google, тут же попросила Камиллу изменить название на «Женская конференция Fortune». Диана и Сью рассмеялись, признавшись, что сделали то же самое.

Позже Патти пояснила: они с коллегами специально выбрали это название, чтобы заставить женщин признать свою власть и влияние, научить их не стесняться этих слов. Что ж, мне это все еще дается с трудом. Я с удовольствием говорю «влиятельная», «обладающая властью» о других женщинах — и чем их больше, тем лучше. Но когда так говорят обо мне, я начинаю отрицательно мотать головой. Где-то внутри меня сидит голос, который начинает ворчать точно так же, как это было в бизнес-школе: «Не хвастайся своими успехами! Вообще не говори о них никому! Если скажешь, тебя никто не будет любить».

Меньше чем через полгода после моего прихода в Facebook мы встретились с Марком для первого официального обсуждения результатов моей работы. Среди прочего Марк сказал мне, что мое желание нравиться всем подряд мешает мне двигаться вперед. Он заявил: «Если ты хочешь изменить мир, ты не сможешь угодить всем. Если же все тобой довольны, значит, ты действуешь недостаточно решительно». И Марк был прав.