

LEAN IN: WOMEN, WORK, AND THE WILL TO LEAD

МИРОВОЙ  
БЕСТСЕЛЛЕР



# НЕ БОЙСЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

---

ЖЕНЩИНА, РАБОТА  
И ВОЛЯ К ЛИДЕРСТВУ

---

ШЕРИЛ СЭНДБЕРГ

**Шерил Сэндберг  
Нелл Сковелл**

**Не бойся действовать.  
Женщина, работа  
и воля к лидерству**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=29829528](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=29829528)*

*Не бойся действовать: Женщина, работа и воля к лидерству / Шерил Сэндберг, Нелл Сковелл; – 4-е изд.: Альпина Паблишер; Москва; 2017  
ISBN 978-5-9614-3481-1*

### **Аннотация**

Мир бизнеса диктует женщинам определенные негласные правила. Не следует излишне демонстрировать свой ум и волевые качества. Не стоит показывать свои амбиции и стремление продвинуться по карьерной лестнице. Кроме того, женщин сдерживают их собственные, внутренние барьеры. Есть сотни действительно веских причин, почему женщины ставят крест на своей карьере. Они не позволяют себе двигаться вперед из-за недостатка уверенности в себе, нежелания обращать на себя излишнее внимание, из-за постоянной дилеммы, что важнее – карьера или семья, из-за патологической нехватки времени. В

результате сегодня лишь 4 % руководителей ведущих мировых компаний – женщины.

Шерил Сэндберг, операционный директор Facebook, одна из самых влиятельных фигур в мире бизнеса, рассказывает, с какими препятствиями ей приходилось сталкиваться на своем профессиональном пути. Эта книга – манифест и источник вдохновения для тех, кто считает, что женщина может и имеет право искать самореализацию в карьере и бизнесе, а отношения в семье должны строиться на основе равного партнерства.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
Введение	14
Глава 1	34
Конец ознакомительного фрагмента.	74

**Шерил Сэндберг,  
Нелл Сковелл  
Не бойся действовать.  
Женщина, работа  
и воля к лидерству**

Шерил Сэндберг

Нелл Сковелл

# НЕ БОЙСЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

---

Женщина, работа  
и воля к лидерству

*Перевод с английского*

4-е издание



Руководитель проекта А. Деркач  
Корректор Е. Аксёнова  
Компьютерная верстка А. Абрамов  
Художник обложки В. Молодов  
Арт-директор С. Тимонов

© Lean In Foundation, 2013

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина Паблишер», 2017

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

*МОИМ РОДИТЕЛЯМ,  
которые подарили мне веру в то, что все  
возможно.*

*И МОЕМУ МУЖУ,  
который сделал возможным все, во что я верила*



# Предисловие к русскому изданию

Женское 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 крупных 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 Сою, 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 родителям 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 успеш-

ным, 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**

Летом 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 са-

мой. 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 отказыва-



ют в элементарных гражданских правах. Около 4,4 млн женщин по всему миру не могут вырваться из пут сексуального рабства<sup>[1]</sup>. В таких странах, как Афганистан и Судан, девочки получают минимум образования или не учатся вовсе, мужья считают жен своей собственностью, а женщину, подвергшуюся изнасилованию, выгоняют из дома, считая, что она обесчестила семью. Иногда жертвы насилия даже попадают в тюрьму за «преступление против нравственности»<sup>[2]</sup>. 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-преж-

---

<sup>[1]</sup> **4,4 млн женщин по всему миру:** Международная организация труда, *ILO Global Estimates of Forced Labour, Results and Methodology* (Оценка МОТ масштабов принудительного труда в мире: результаты и методология) (Женева: Публикации МОТ, 2012), 13–14, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_norm/-declaration/documents/publication/wcms\\_182004.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-declaration/documents/publication/wcms_182004.pdf).

<sup>[2]</sup> **«преступление против нравственности»:** Caroline Wyatt, “What Future for Afghan Woman Jailed for Being Raped?” («Какое будущее ждет афганских женщин, отправленных в тюрьму за то, что они были изнасилованы?»), *BBC News*, Южная Азия, 14 января 2012 г., <http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-16543036>.

нему 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<sup>[3]</sup>. Представительницам прекрасного пола принадлежит лишь 20 % мест в парламентах<sup>[4]</sup>. Во время выборов в ноябре 2012 г. в США женщины завоевали максималь-

---

<sup>[3]</sup> «...лишь 17 возглавляют женщины»: по данным Госдепартамента США, сегодня в мире насчитывается 195 независимых государств (см. справочный документ Госдепартамента США «Независимые государства мира», январь 2012 г., <http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm#note3>). Подсчет независимых государств, возглавляемых женщинами, то есть где женщина занимает пост президента, премьер-министра или другую должность, соответствующую позиции национально-го лидера, основывается на данных ЦРУ, обнародованных до публикации – см. публикацию ЦРУ «Главы государств и кабинетов министров зарубежных правительств», декабрь 2012 г., <https://www.cia.gov/library/publications/world-leaders-1/pdf-version/December2012ChiefsDirectory.pdf>). При этом наши расчеты включают еще два электоральных изменения, не отраженных в документе ЦРУ, – избрание Пак Кын Хе, которая в 2013 г. стала первой женщиной – президентом Южной Кореи, и окончание в декабре 2012 г. срока правления президента Швейцарии Эвелин Видмер-Шлумпф. Следует заметить, что Швейцарией управляет Федеральный совет, в состав которого входят семь человек. Ежегодно Федеральная ассамблея Швейцарии избирает из числа членов Госсвета президента и вице-президента. В 2013 г. президентом Швейцарии стал Ули Маурер. Тем не менее сегодня из семи членов Госсвета трое – женщины (Эвелин Видмер-Шлумпф, Симонетта Соммаруга и Дорис Лойтард). Условия организации выборов, включая сроки и частоту их проведения, в разных странах различны, поэтому численность женщин, находящихся на постах глав государств или правительств изменится после следующего круга выборов.

<sup>[4]</sup> **20 % мест в парламентах:** Межпарламентский союз, Women in National Parliaments («Женщины в национальных парламентах»), (2012), <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>.

ное количество мест за всю историю американской парламентской демократии – и в результате их численность среди конгрессменов достигла 18 %<sup>[5]</sup>. В России лишь 14 % думских мандатов принадлежит женщинам<sup>[6]</sup>. Европарламент на треть состоит из женщин<sup>[7]</sup>. 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 %<sup>[8]</sup>. В США на их долю приходится только 14 % позиций топ-менеджеров и 17 % мест

---

[5] **«численность среди конгрессменов достигла 18 %»**: Center for American Women and Politics, “Women Who Will Be Serving in 2013” (Американский центр женщин в политике, «Женщины на высоких постах в 2013 г.»), [http://www.cawp.rutgers.edu/fast\\_facts/elections/2013\\_womenserving.php](http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/elections/2013_womenserving.php); Center for American Women and Politics, “Record Number of Women Will Serve in Congress; New Hampshire Elects Women to All Top Posts” (Американский центр женщин в политике, «Рекордное число женщин избрано в конгресс: Нью-Гемпшир отдал женщинам все высокие посты»), *Election Watch*, 7 ноября 2012 г., [http://www.cawp.rutgers.edu/press\\_room/news/documents/PressRelease\\_11-07-12.pdf](http://www.cawp.rutgers.edu/press_room/news/documents/PressRelease_11-07-12.pdf).

[6] **«В России»**: женщины занимают 13,6 % в нижних либо единственных палатах парламентов и 8 % мест в верхних палатах или сенате. См.: Межпарламентский союз, *Women in National Parliaments* («Женщины в национальных парламентах»), (2013), <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/classif010213.htm>.

[7] **«Европарламент на треть состоит из женщин»**: Межпарламентский союз, *Women in National Parliaments* («Женщины в национальных парламентах»).

[8] **«...лишь 4 %»**: Patricia Sellers, “Fortune 500 Women CEOs Hits a Milestone” («Число женщин – генеральных директоров в компаниях из списка Fortune 500 достигло этапной отметки»), *CNNMoney*, 12 ноября 2012 г., <http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/2012/11/12/fortune-500-women-ceos-3/>.

в советах директоров компаний – при этом не следует забывать, что даже эти показатели являются по большей части завоеванием последнего десятилетия<sup>[9]</sup>. 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<sup>[10]</sup>. В Европе представи-

---

<sup>[9]</sup> **«В США на их долю...»**: Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officers and Top Earners («Перепись Catalyst 2012 г.: женщины, занимающие руководящие посты и имеющие рекордные заработки в компаниях из списка Fortune 500»), декабрь 2012 г., <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners>. Catalyst определяет лиц, занимающих руководящие посты, «назначенных или избранных советами директоров компаний», включая «генеральных директоров и занимающих должности на один и два уровня ниже», а также лиц, «значащихся в качестве руководителей в документах Комиссии по ценным бумагам» (см. приложение 1, раздел «Методология» в документе 2009 г. «Перепись Catalyst, Fortune 500», [http://www.catalyst.org/etc/Census\\_app/09US/2009\\_Fortune\\_500\\_Census\\_Appendix\\_1.pdf](http://www.catalyst.org/etc/Census_app/09US/2009_Fortune_500_Census_Appendix_1.pdf); Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors («Перепись Catalyst 2012 г.: женщины – председатели советов директоров компаний из списка Fortune 500»), декабрь 2012 г., <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors>; и Catalyst, Targeting Inequity: The Gender Gap in U. S. Corporate Leadership («К проблеме неравенства: гендерный разрыв в корпоративном лидерстве США»), сентябрь 2010 г., [http://www.jec.senate.gov/public/index.cfm?&=Files.Serve&File\\_id=90f0aade-d9f5-43e7-8501-46bbd1c69bb8](http://www.jec.senate.gov/public/index.cfm?&=Files.Serve&File_id=90f0aade-d9f5-43e7-8501-46bbd1c69bb8).

<sup>[10]</sup> **«Положение цветных женщин»**: U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2011 Job Patterns for Minorities and Women in Private Industry (Комиссия США по равным возможностям в сфере труда, «Трудовые возможности для меньшинств и женщин в частных компаниях в 2011 г.») (2011), EEO-1 National Aggregate Report, 2011, <http://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeo1/index.cfm>. Комиссия определяет как занимающих руководящие

тельности 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<sup>{11}{12}</sup>. 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. американ-

---

должности в корпорациях и директоров, и старших руководителей, и руководителей среднего звена; Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors («Перепись Catalyst 2012 г.: женщины – члены советов директоров компаний из списка Fortune 500»); Center for American Women and Politics, “Record Number of Women Will Serve in Congress” (Американский центр женщин в политике, «В конгрессе будет представлено рекордное число женщин»). Также см. Catalyst, Women of Color Executives: Their Voices, Their Journeys («Цветные женщины-руководители: их голоса и истории»), июнь 2001 г., <http://www.catalyst.org/publication/54/women-of-color-executives-their-voices-their-journeys>.

<sup>{11}</sup> **«14 % мест в советах директоров корпораций»:** Еврокомиссия, National Factsheet: Gender Balance in Boards («Национальная статистика: гендерный баланс в советах директоров»), октябрь 2012 г., [www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CFkQFjAF&url=http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-de\\_en.pdf&ei=AO-UOyvBYS7igKoo0HABg&usg=AFQjCNGx1TMiB2mfY8pcGwTAV-Ao-dV7xA&sig2=W\\_rwUkNhOfAhpiRawWh70Q](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CFkQFjAF&url=http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-de_en.pdf&ei=AO-UOyvBYS7igKoo0HABg&usg=AFQjCNGx1TMiB2mfY8pcGwTAV-Ao-dV7xA&sig2=W_rwUkNhOfAhpiRawWh70Q).

<sup>{12}</sup> **«в России – 8 %»:** данные о составах советов директоров взяты из доклада, подготовленного компанией McKinsey, включающего информацию по 441 компании в Норвегии, Швеции, Франции, Испании, России, Бразилии, Китае и Индии. См.: McKinsey & Company, Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen («Женщины в 2010 г.: женщины в руководстве корпораций – претворяя мечту в реальность»), 2010 г., [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter). Данные о численности генеральных директоров взяты с интернет-сайтов компаний из списка RTSI 50.

ки 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<sup>[13]</sup>. В 2011 г. в Международ-

---

<sup>[13]</sup> **«заработанный мужчиной»:** Ariane Hegewisch, Claudia Williams, Anlan Zhang, The Gender Wage Gap: 2011, Fact Sheet («Информационная записка о гендерном разрыве в уровне заработной платы в 2011 г.»), март 2012 г., <http://www.iwpr.org/publications/pubs/the-gender-wage-gap-2011> Carmen DeNavas-Walt, Bernadette D. Proctor, Jessica C. Smith, Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2010 («Доходы, бедность и страховое покрытие расходов на медицину в США в 2010 г.»), U.S. Census Bureau, Current Population Reports, p. 60–239 (Бюро национальной переписи населения, информация о текущем статусе населения, с. 60–239) (Вашингтон, 2011), <http://www.census.gov/prod/2011pubs/p60-239.pdf>. Приведенная статистика, касающаяся гендерных различий в уровне заработной платы, основана на расчетах, проведенных на базе медианных значений годовых заработков. По утверждению доктора Памелы Кукос, старшего советника Департамента федеральной программы контроля заработной платы Министерства труда, наиболее часто приводимые оценки гендерного разрыва в уровне зарплаты базируются на различиях медианных значений годовых заработков мужчин и женщин. Еще один широко используемый метод оценки разницы в уровне заработной платы базируется на расчете разницы медианных значений недельной заработной платы у мужчин и женщин. *Некоторые ученые считают, что расчеты на основе разницы в недельных заработках более точны, поскольку они в большей степени принимают в расчет разницу в числе отработанных часов, а поскольку мужчины зачастую отработывают больше часов, чем женщины, это может отражаться и на уровне заработной платы. Другие ученые, однако, утверждают, что более предпочтительными являются расчеты на основе различий в годовом заработке, поскольку они учитывают различные типы компенсаций (включая бонусы, пособия и т. п.). Важно отметить, что оба метода расчетов показывают: женщины зарабатывают меньше мужчин. Так, по результатам недавних подсчетов на основе различий в годовом заработке, на каждый доллар, полученный*

ный 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!»<sup>{14}</sup> В Европе женщины получают в среднем на 16 % меньше мужчин, а в России – на 18 %<sup>{15}{16}</sup>.

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

---

*мужчинами, женщины заработали 77 центов, а в соответствии с последними расчетами на основе разницы в еженедельных зарплатах, на каждый доллар, заработанный мужчинами, женщины получили 82 цента.*

<sup>{14}</sup> **«Марло Томас»:** Marlo Thomas, “Another Equal Pay Day? Really?” («Снова день равной оплаты? Да неужели?»), *The Huffington Post*, 12 апреля 2011 г., [http://www.huffingtonpost.com/marlo-thomas/equal-pay-day\\_b\\_847021.html](http://www.huffingtonpost.com/marlo-thomas/equal-pay-day_b_847021.html).

<sup>{15}</sup> **«на 16 % меньше мужчин»:** приведенные данные относятся к 2010 г. См. Еврокомиссия, *Progress on Equality Between Women and Men in 2011: A Europe 2020 Initiative* («Распространение равенства между мужчинами и женщинами в 2011 г.: европейская инициатива – 2020») (Люксембург, Издательство Евросоюза, 2012), [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progress\\_on\\_equality\\_between\\_women\\_and\\_men\\_in\\_2011.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progress_on_equality_between_women_and_men_in_2011.pdf).

<sup>{16}</sup> **«на 18 %»:** Tijdens, K.G., M. Van Klaveren, “Frozen in Time: Gender Pay Gap Unchanged for 10 years” («Замершие во времени: гендерный разрыв в оплате труда»), доклад Международной конфедерации профсоюзов (Брюссель, 2012), [http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/pay\\_gap\\_en\\_final.pdf](http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/pay_gap_en_final.pdf).

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 финансовый 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<sup>{17}</sup>. 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

---

<sup>{17}</sup> «революция застопорилась»: социолог Арли Хохчайлд впервые использовала образ «застопорившейся революции» в своей книге *The Second Shift* («Второй разворот») (New York: Avon Books, 1989).

новые участники, многие прежние рекорды падают 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<sup>{18}</sup>.

Эта мысль приводит нас к вопросу – как? Как нам сло-

---

<sup>{18}</sup> «заявят о своих нуждах и опасениях»: следует заметить, что женщины-лидеры далеко не всегда готовы отстаивать интересы других женщин. См.: Nicholas D. Kristof, “Women Hurting Women” («Женщины бьют женщин»), *The New York Times*, 29 сентября 2012 г., <http://www.nytimes.com/2012/09/30/opinion/sunday/kristof-women-hurting-women.html?hp>. Исследования и рассуждения о том, каким образом все женщины выиграют от появления большего числа женщин на руководящих постах, вы найдете в главе 11.

мить 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<sup>[19]</sup>.

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 бо-

---

<sup>[19]</sup> «В докладе, опубликованном компанией McKinsey в 2011 г.» : Joanna Barsh, Lareina Yee, Special Report: Unlocking the Full Potential of Women in the U.S. Economy («Специальный доклад: как полностью раскрыть потенциал женщин в американской экономике»), McKinsey & Company, апрель 2011 г., 6, [http://www.mckinsey.com/Client\\_Service/Organization/Latest\\_thinking/Unlocking\\_the\\_full\\_potential.aspx](http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx).

лее прямолинейными, агрессивными и сильными, чем мужчины. Мы сами занижаем собственные представления о своих возможностях. Мы по-прежнему берем на себя львиную 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 ве-

сти 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 встанут 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, которыегодились 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?*

Моя 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 культур-

ным: 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<sup>[20]</sup>. Неудивительно, что этот

---

<sup>[20]</sup> «Женщины, получившие качественное образование»: с 1981 по 2005 г. численность белых замужних женщин с дипломом колледжа, имеющих

факт заставляет и руководителей фирм, и наставников ак-

---

детей и оставляющих работу в пользу домашнего хозяйства, снизилась с 25,2 до 21,3 %, достигнув самого низкого значения в 1993 г. (16,5 %). С середины 1990-х численность представительниц этой группы, решивших бросить работу, понемногу растет. Тем не менее по большому счету эти цифры, похоже, стабилизировались и не собираются возвращаться к показателям 30–40-летней давности (Stone and Hernandez, 2012). Эта тенденция, связанная с уходом женщин с работы, соответствует общему направлению развития женской занятости с 1960-х гг. С 1960-х до 1990-х отмечался значительный рост числа работающих женщин. Их численность достигла максимума к 1990 г., когда 60 % женщин имели работу. С 1999 г. отмечается небольшое падение численности женщин, имеющих работу (данные Бюро трудовой статистики 2007 и 2011 гг.). В соответствии с этими тенденциями отток квалифицированных женщин из рабочей силы достиг исторического минимума в 1993 г., в десятилетие, отмеченное максимальным вовлечением женщин в число работающих, а максимальный их отток из рабочей силы отмечен в промежутке с 1999 по 2002 г., когда началось снижение процента работающих женщин (Stone and Hernandez, 2012). Таким образом, недавнее снижение численности работающих матерей с высоким уровнем образования следует соотносить с общим снижением числа работающих в других социальных группах, в том числе среди мужчин и женщин, не имеющих детей. Эти тенденции отчасти связаны с общим понижением активности на рынке труда (Boushey, 2008). Тем не менее, невзирая на падение рынка труда, среди женщин с дипломом колледжа отмечается максимальный процент занятости среди матерей в целом (Stone and Hernandez, 2012). Результаты исследования, проведенного Бюро переписи населения США, свидетельствуют, что максимальный процент матерей-домохозяек отмечается среди молодых, менее образованных женщин, а также женщин-латиноамериканок (Kreider and Elliott, 2010). Более подробно об исследованиях, посвященных оттоку женщин-специалистов с рынка труда и данным о присутствии на нем женщин в целом, см.: Pamela Stone, Lisa Ackerly Hernandez, "The Rhetoric and Reality of 'Opting Out'" («Мифы и реальность об уходе с рынка труда») в изд. *Women Who Opt Out: The Debate over Working Mothers and Work-Family Balance* («Женщины, отказывающиеся от работы: Дебаты о работающих матерях и балансе работы и семейной жизни»). (New York: New York University Press, 2012), с. 33–56; Heather

тивнее вкладываться в профессиональное развитие мужчин:

---

Boushey, “Opting Out? The Effect of Children on Women’s Employment in the United States” («Уйти с работы? Влияние наличия детей на женскую занятость в США»), *Feminist Economics* 14, № 1, 2008, p. 1–36; Rose M. Kreider, Diana B. Elliott, “Historical Changes in Stay-at-Home Mothers: 1969–2009” («Исторические изменения в среде американских матерей-домохозяек»), доклад представлен на ежегодной конференции Американской социологической ассоциации в Атланте, Джорджия, в августе 2010 г., [http://www.census.gov/population/www/socdemo/ASA2010\\_Kreider\\_Elliott.pdf](http://www.census.gov/population/www/socdemo/ASA2010_Kreider_Elliott.pdf); Бюро трудовой статистики, “Changes in Men’s and Women’s Labor Force Participation Rates,” («Изменение процента занятости мужчин и женщин»), редакторская статья, 10 января 2007 г., <http://www.bls.gov/opub/ted/2007/jan/wk2/art03.htm>; Бюро трудовой статистики, Women in the Labor Force: A Datebook («Женщины на рынке труда: Ежедневник»), отчет 1034, декабрь 2011 г., <http://www.bls.gov/cps/wlf-databook-2011.pdf>. Большинство женщин, включая матерей, сегодня имеют работу, но среди них работающих все же значительно меньше, чем среди их мужей и партнеров. Исследования, проведенные среди высокообразованных мужчин и женщин, показали, что после получения диплома о высшем образовании процент имеющих работу, а также число отработываемых в среднем часов для мужчин заметно выше, чем для женщин, особенно имеющих детей. Исследования, проведенные среди студентов Гарварда с 1969 по 1972 г., с 1979 по 1982 г. и с 1989 по 1992 г., продемонстрировали, что через 15 лет после окончания университета от 90 до 94 % мужчин имели постоянную занятость на условиях полного рабочего дня, тогда как среди женщин эта цифра колебалась от 60 до 63,5 %. Число постоянно работающих на условиях полного рабочего дня среди выпускниц, имеющих двоих детей, оказалось еще ниже – от 41 до 47 % (Goldin and Katz, 2008). Аналогичное исследование среди выпускников Школы бизнеса имени Бута Чикагского университета 1990–2006 гг. показало, что в каждом выпуске через год после окончания обучения 92–94 % мужчин работали на условиях постоянной занятости и полного рабочего дня, тогда как среди женщин соответствующий процент был равен 89. Однако с течением времени последняя цифра неуклонно снижалась – так, через шесть лет после получения диплома на условиях постоянной занятости и полного рабочего дня трудились уже только 78 % женщин, а через девять лет после окончания университета их численность падала до 69 %. Через десять и более лет

ведь даже статистика утверждает, что они с большей вероятностью останутся в профессии.

---

после окончания учебы на таких условиях работали лишь 62 % выпускниц. Для женщин, имеющих детей, этот процент оказался еще ниже: через десять и более лет после получения диплома работали на условиях полной занятости и полного рабочего дня лишь около половины выпускниц-матерей. При этом в любой год после окончания университета среди выпускников-мужчин число неработающих не превышало 1 %, а число работающих на условиях неполного дня колебалось от 2 до 4 %. При этом число женщин-выпускниц, не работающих или работающих на условиях неполного рабочего дня, с течением лет неуклонно повышалось: в целом через десять и более лет после выпуска 17 % женщин не работали и 22 % работали на условиях неполного рабочего дня. Оставшийся небольшой процент мужчин и женщин приходился на долю тех, кто работал менее 52 недель в году. В ходе исследования также удалось установить, что число отработываемых часов в неделю среди женщин, имеющих детей, на 24 % ниже, чем у мужчин, а у бездетных женщин – на 3,3 % ниже, чем у мужчин (Bertrand, Goldin, Katz, 2010). Еще одно исследование, проведенное среди выпускников 12 наиболее престижных американских программ MBA, получивших диплом в 1981–1995 гг., показало, что работу на условиях полного рабочего дня имеют 95 % мужчин и лишь 71 % женщин. При этом с годами количество женщин, работающих на условиях полного дня, понижалось (Catalyst, Центр женского образования Мичиганского университета, школа бизнеса Мичиганского университета, 2000 г.). Более подробную информацию об этих исследованиях см.: Claudia Goldin, Lawrence F. Katz, “Transitions: Career and Family Life Cycles of the Educational Elite” («Эволюция: жизненные циклы, связанные с семьей и карьерой, у обладателей элитного образования»), *American Economic Review: Papers & Proceedings* 98, № 2, 2008, p. 363–69; Marianne Bertrand, Claudia Goldin, Lawrence F. Katz, “Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors” («Динамика гендерного разрыва у молодых профессионалов в финансовом и корпоративном секторах»), *American Economic Journal: Applied Economics* 2, № 3, 2010, p. 228–55; Catalyst, Центр женского образования Мичиганского университета, Школа бизнеса Мичиганского университета, *Women and the MBA: Gateway to Opportunity* («Женщины и MBA: путь к новым возможностям»), 2000 г.



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 вас 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»<sup>{21}</sup>.

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 пони-

---

<sup>{21}</sup> «Джудит Роден»: в разговоре с автором 19 мая 2011 г.

мали 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<sup>[22]</sup>. Такая же ситуация в России – там на долю женщин приходится порядка 57 % дипломов о высшем образовании<sup>[23]</sup>. В Европе доля женщин в возрасте 20–24 лет, получивших полное среднее образование, составляет 82 %, тогда

---

<sup>[22]</sup> **«60 % магистерских дипломов»**: Национальный центр статистики в области образования, “Table 283: Degrees Conferred by Degree-Granting Institutions, by Level of Degree and Sex of Student: Selected Years, 1869–70 through 2021–22” («Таблица 283: степени, присвоенные образовательными учреждениями, уровень образования и пол студентов» с 1869–70 до 2021–22), *Digest of Education Statistics* (2012), [http://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12\\_283.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12_283.asp).

<sup>[23]</sup> **«57 % дипломов о высшем образовании»**: данные 2005 г. приводятся по докладу, опубликованному в 2008 г. и содержащему наиболее свежие доступные данные. См.: “Education for all by 2015: Will we make it?” («Образование для всех к 2015 г.: достижимо ли это?»), глобальный мониторинг ЮНЕСКО «Образование для всех за 2008 г.» (Париж: ЮНЕСКО, 2007).

как среди мужчин эта цифра достигает лишь 77 %<sup>[24]</sup>. Такая разница в уровне образования даже породила волну утверждений о том, что мужчины вырождаются<sup>[25]</sup>. Увы, привычка сначала поднять руку, потом дожидаться кивка учителя и лишь тогда высказываться ценится лишь в школе, а в жизни она вознаграждается крайне редко<sup>[26]</sup>. Карьерные успехи зачастую зависят от умения рискнуть и отстоять 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 прямо к руководящим должностям, оказываются сплошь мужчины.

Для отсева представительниц прекрасного пола есть много причин, но одна из важнейших – нехватка лидерских ам-

---

[24] **«составляет 82 %»:** Евростат, “Persons of the Age 20 to 24 Having Completed at Least Upper Secondary Education by Sex” («Гендерное соотношение лиц в возрасте от 20 до 24 лет, имеющих образование выше среднего»), 2012 г., <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00186&language=en>.

[25] **«мужчины вырождаются»:** Hanna Rosen, *The End of Men: And the Rise of Women* («Конец мужчин, расцвет женщин») (New York: Riverhead Books, 2012).

[26] **«вознаграждается крайне редко»:** Debra Myhill, “Bad Boys and Good Girls? Patterns of Interaction and Response in Whole Class Teaching,” («Плохие мальчишки, хорошие девочки? Модели взаимодействия и реакции при обучении в классе»), *British Educational Research Journal* 28, № 3 (2002): 350.

бий. 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<sup>{27}</sup>. Любая должность, предполагающая высо-

---

<sup>{27}</sup> **«36 % мужчин и лишь 18 % женщин»:** 4000 респондентов, участвовавших в исследовании, представляли 14 компаний, большинство из которых входят в список Fortune 500 либо являются организациями аналогичного масштаба. См.: Joanna Barsh, Lareina Yee, Unlocking the Full Potential of Women at Work («Как полностью раскрыть потенциал женщины на работе»), McKinsey & Company, апрель 2012 г., 7, <http://www.mckinsey.com/careers/women/~media/Reports/Women/2012%20WSJ%20Women%20in%20the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx>. Большинство исследований, изучавших стремление к высоким постам, обнаруживало заметный разрыв между представителями разных полов: мужчины активнее, чем женщины, стремились занять руководящие позиции в компаниях. Исследование, проведенное в 2003 г. Институтом работы и семьи, компанией Catalyst и Центром изучения проблем работы и семьи Бостонского колледжа среди высокопоставленных менеджеров, обнаружило, что должность генерального директора или управляющего партнера мечтают занять 19 % мужчин и лишь 9 % женщин. В рамках того же исследования было установлено, что руководящие позиции в высшем эшелоне фирмы мечтают занять 54 % мужчин и только 43 % женщин. Среди менеджеров, заявивших, что они решили укротить свои карьерные амбиции (в общей сложности 25 % респондентов), женщин оказалось больше, нежели мужчин (34 % и 21 % соответственно). И мужчины, и женщины называли одинаковые причины для отказа от карьерных устремлений – для 67 % из них непреодолимой преградой стали «жертвы, на которые пришлось бы пойти в личной и семейной жизни». Необходимо заметить: женщины,

# кий уровень власти и ответственности и требующая умения

считающие, что общество пока не сумело в заметной степени избавиться от препятствий, с которыми сталкиваются представительницы их собственного пола, делая карьеру, были более склонны умерять свои амбиции, нежели те, кто полагал, что в борьбе со «стеклянным потолком», мешающим амбициозным женщинам, удалось добиться существенного прогресса. См.: Институт работы и семьи, Catalyst, Центр изучения проблем работы и семьи Бостонского колледжа, *Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men* («Лидеры в глобальной экономике: исследование среди мужчин и женщин, занимающих руководящие посты»), январь 2003 г., 4, <http://www.catalyst.org/publication/80/leaders-in-a-global-economy-a-study-of-executive-women-and-men>. Исследование, посвященное карьерным устремлениям студентов, получающих бизнес-образование, обнаружило, что 81 % мужчин и только 67 % женщин мечтают стать топ-менеджерами. См.: Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield, “Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management” («Гендер, гендерная идентификация и стремление к высшим управленческим должностям»), *Women in Management Review* 18, № 1 (2003): 88–96. Исследование, проведенное в 2007 г. среди руководителей и специалистов, проходящих обучение по программе магистратуры, обнаружило, что женщины в гораздо меньшей степени стремятся к высшим руководящим должностям. См.: Barrie Litzsky, Jeffrey Greenhaus, “The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management” («Взаимосвязь гендерной принадлежности и стремления к руководящим позициям»), *Career Development International* 12, № 7 (2007): 637–59. Исследование выпускников, получивших дипломы 12 наиболее престижных программ MBA в 1981–1995 гг., выявило: только 44 % женщин отметили, что «полностью согласны» или «согласны» с утверждением, что у них присутствует «стремление продвинуться на руководящий пост» – при этом среди мужчин «согласных» и «полностью согласных» с этим утверждением оказалось 60 %. См.: Catalyst, Центр женского образования Мичиганского университета, школа бизнеса Мичиганского университета, *Women and the MBA* («Женщины и MBA»). В докладе McKinsey & Company сообщается, что желание продвинуться по службе у женщин с возрастом пропадает быстрее, чем у мужчин. Авторы доклада сообщают, что «в любом возрасте мужчины чаще готовы взять на себя дополнительные обязанности и стремятся более активно контролировать результаты своей работы».

решать сложные проблемы, больше привлекает представи-

---

См.: Joanna Barsh, Lareina Yee, Special Report: Unlocking the Full Potential of Women in the U.S. Economy («Специальный доклад: как полностью раскрыть потенциал женщин в американской экономике»), McKinsey & Company, апрель 2011 г., 6, [http://www.mckinsey.com/Client\\_Service/Organization/Latest\\_thinking/Unlocking\\_the\\_full\\_potential.aspx](http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx). В то время как большинство исследований показывают, что женщины менее активно стремятся к руководящим должностям, исследование, проведенное в 2004 г. компанией Catalyst среди приблизительно 700 женщин и 250 мужчин, занимающих высокие посты в компаниях из списка Fortune 1000, стало примечательным исключением. Это исследование обнаружило примерно равный уровень стремления занять пост генерального директора компании у мужчин и женщин (такое желание высказали 55 % женщин и 57 % мужчин). Кроме того, исследование показало, что среди линейного и вспомогательного персонала женщин, стремящихся к должности генерального директора, больше, чем мужчин, высказывающих подобное стремление. См.: Catalyst, Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities? («Женщины и мужчины в корпоративном лидерстве в США: одно рабочее место, разные реальности?») (2004), 14–16, <http://www.catalyst.org/publication/145/women-and-men-in-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities>. Существует целый ряд возможных объяснений, почему женщины менее активно стремятся к лидерству по сравнению с мужчинами. В частности, утверждается, будто женщины ощущают, что присущие им черты характера недостаточно соответствуют руководящим постам, обладателям которых обычно приписывают типично мужские качества; женщины полагают, что на этом пути их ждет слишком много препятствий; женщины не хотят, чтобы карьера становилась важнее семьи; женщины придают меньше значения стандартным преимуществам, которыми обычно обладают руководители высшего ранга, – таким как высокая зарплата, власть, престиж; на восприятие девушками и женщинами карьерных достижений и их выбор накладывает отпечаток гендерно-ролевая социализация; женщины чаще занимают должности, не дающие возможностей для продвижения по службе, и смиряют свои амбиции в соответствии со своим неблагоприятным для карьерного роста служебным положением. Для более подробного объяснения некоторых из вышеприведенных причин см.: Litzsky, Greenhaus, “The Relationship Between Gender

телей мужского пола<sup>[28]</sup>. Поскольку недостаток амбиций яр-

and Aspirations to Senior Management” («Взаимосвязь половой принадлежности и стремления к руководящим постам»), 637–59. Анализ женских предпочтений в области образования и рода занятий см.: Jacquelynne S. Eccles, “Understanding Women’s Educational and Occupational Choices: Applying the Eccles et al. Model of Achievement-Related Choices” («Понимание предпочтений женщин в области образования и рода занятий»), *Psychology of Women Quarterly* 18, № 4 (1994): 585–609. Анализ влияния занимаемого положения на карьерные устремления см.: Naomi Casserir, Barbara Reskin, “High Hopes: Organizational Position, Employment Experiences, and Women’s and Men’s Promotion Aspirations” («Большие надежды: положение в компании, опыт работы и стремление к карьерному продвижению у мужчин и женщин»), *Work and Occupations* 27, № 4 (2000): 438–63; Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* («Мужчины и женщины внутри корпорации»), 2-е изд., (New York: Basic Books, 1993).

<sup>[28]</sup> **«Любая должность...»:** Alison M. Konrad et al., “Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis” («Различия и сходство между полами в области предпочтений, связанных работой: метаанализ»), *Psychological Bulletin* 126, № 4 (2000): 593–641; Eccles, “Understanding Women’s Educational and Occupational Choices” («Понять предпочтения женщин в области образования и рода занятий»), 585–609. Исследование, проведенное среди женщин с высокой квалификацией, показало, что лишь 15 % из них считают «позицию, связанную с властью» важной карьерной целью. См.: Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, “Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success” («Спуски и подъемы: как талантливым женщинам продолжать движение к успеху»), *Harvard Business Review* 83, № 3 (2005): 48. Исследования в области содержательных предпочтений, связанных с работой, показывают: мужчины чаще, чем женщины, называют в качестве желаемых характеристик сложные рабочие задачи, власть и возможность влиять на других людей, высокий уровень ответственности, риск, возможности для достижения впечатляющих результатов и карьерного продвижения и престижность работы. Женщины, в свою очередь, предпочитают работу, связанную с возможностью помогать людям, развивать собственные знания и умения, а также проводить достаточно времени с семьей. Свежий обзор исследований по данной теме см.: Erica S. Weisgram, Lisa M. Dinella, Megan Fulcher, “The Role of Masculinity/Femininity, Values, and

че 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<sup>[29]</sup>. Даже среди высокообразованных профессионалов представители мужского пола чаще называют себя «амбициозными»<sup>[30]</sup>.

К счастью, есть надежда, что в следующем поколении ситуация изменится. Исследование, проведенное специалистами

---

Occupational Value Affordances in Shaping Young Men's and Women's Occupational Choices" («Роль мужских и женских качеств, ценностей и позитивных возможностей работы в формировании предпочтений при выборе рода занятий у мужчин и женщин»), *Sex Roles* 65, № 3–4 (2011): 243–58.

<sup>[29]</sup> **«Исследование, проведенное...»** : Linda Schweitzer et al., "Exploring the Career Pipeline: Gender Differences in Pre-Career Expectations" («Исследование путей карьерного продвижения: гендерные различия в предварительных ожиданиях, связанных с карьерой»), *Relations Industrielles* 66, no. 3 (2011): 422–44. Это исследование, проведенное среди 23 413 канадских студентов, получавших профессиональное образование после окончания школы, обнаружило, что 10 % мужчин и лишь 5 % женщин считали главным своим карьерным приоритетом достижение руководящей должности в течение трех лет после получения диплома.

<sup>[30]</sup> **«Даже среди высокообразованных профессионалов...»** : Hewlett, Luce, "Off-Ramps and On-Ramps" («Спуски и подъемы...»): 48. Это исследование, включавшее мужчин и женщин с высоким уровнем образования, обнаружило, что «крайне амбициозными» или «очень амбициозными» называли себя около половины мужчин и только треть женщин. Примечательно, что число женщин, называвших себя «очень амбициозными», оказалось выше всего среди женщин, работающих в бизнесе (43 %), а также в области права и в медицине (51 %).



ми 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 %<sup>[31]</sup>. А исследование, участниками которого стали представители поколения 2000-х, выявило, что сегодня молодые женщины заявляют о собственной амбициозности ничуть не реже, чем мужчины<sup>[32]</sup>. Здесь мы видим существенное улучшение, пусть и в отдельной демографической группе, однако недостаток амбиций у женщин продолжает сказываться. Женщины поколения 2000-х реже, чем мужчины, готовы согласиться с утверждением «я буду добиваться лидерского положения в любой области, в которой мне доведется работать». Кроме того, они значительно реже мужчин готовы говорить о себе как о «лидерах»,

---

[31] **«66 % против 59 %»:** Eileen Patten, Kim Parker, A Gender Reversal on Career Aspirations («Гендерные различия в карьерных устремлениях»), исследовательский центр Пью, апрель 2012 г., <http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/>. Вывод о том, что молодые женщины придают карьере большее значение, нежели молодые мужчины, не подтверждается, если принимать в расчет уровень образования. Среди выпускников колледжей в возрасте до 40 лет не обнаруживается разницы в численности мужчин и женщин, придающих большое значение успеху в карьере. А вот среди лиц до 40 лет, не окончивших колледж, наблюдается существенная гендерная разница в значимости успешной карьеры для индивидуума. Тем не менее эти выводы основываются на данных, полученных при работе с очень малыми выборками, поэтому к ним следует относиться с осторожностью.

[32] **«представители поколения 2000-х»:** в поколение 2000-х обычно включают родившихся между 1980 и 2000 гг.

«уверенных в себе» и «готовых идти на риск»<sup>{33}</sup>.

Поскольку мужчины с большей энергией готовы бороться за лидерские позиции, они, естественно, добиваются успеха в этой борьбе – особенно с учетом тех трудностей, с которыми приходится сталкиваться женщинам. Это началось задолго до того, как сегодняшние лидеры вышли на рынок труда. Писательница Саманта Эттус с мужем как-то прочли выпускной альбом, который их дочери вручили по окончании детского сада. Там, в частности, были собраны ответы детей на вопрос «Кем ты хочешь стать, когда вырастешь?». Родители обратили внимание на то, что желание стать президентом высказали несколько мальчиков, однако среди де-

---

{33} **«готовых идти на риск»:** исследование, проведенное среди взрослых представителей поколения 2000-х, показало: 36 % мужчин и лишь 25 % женщин согласны с тем, что фраза «я хочу занять лидирующую роль в любой области, в которой мне доведется работать» «очень точно» подходит к ним. См.: Darshan Goux, Millennials in the Workplace («Поколение 2000-х на рабочем месте»), Центр университета Бентли по изучению проблем женщин и бизнеса, (2012), 17–25, <http://www.bentley.edu/centers/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/cwb/millennials-report.pdf>. Еще одно исследование, проведенное в 2008 г. организацией девочек-герлскаутов, не обнаружило разницы между стремлением к лидерству и восприятием себя как лидеров у мальчиков и девочек. Исследование также показало, что девочки в большей степени опасаются негативного отношения со стороны общества. Треть девочек, объявивших о своем нежелании быть лидерами, объяснили это «боязнью, что над ними будут смеяться, они будут злить окружающих, их будут считать настырными командирами и не будут любить». См. Исследовательский институт организации герлскаутов, Change It Up: What Girls Say About Redefining Leadership («Навстречу переменам: что говорят девочки о новом понимании лидерства»), (2008), 19, [http://www.girlscouts.org/research/pdf/change\\_it\\_up\\_executive\\_summary\\_english.pdf](http://www.girlscouts.org/research/pdf/change_it_up_executive_summary_english.pdf).

вочек желающих не нашлось<sup>{34}</sup>. Имеющиеся данные позволяют предположить, что, став взрослыми, эти девочки будут вести себя точно так же<sup>{35}</sup>. В начальных и средних классах мальчики чаще, чем девочки, мечтают о руководящей работе в будущем<sup>{36}</sup>. А если посмотреть на 50 лучших колледжей

---

<sup>{34}</sup> **«среди девочек желающих не нашлось»**: Samantha Ettus, “Does the Wage Gap Start in Kindergarten?” («Разница в оплате начинается в детском саду?») *Forbes*, 13 июня 2012 г., <http://www.forbes.com/sites/samanthaettus/2012/06/13/kindergarten-wage-gap/>.

<sup>{35}</sup> **«вести себя точно так же»**: исследование, проведенное среди представителей обоих полов, обладающих достаточным опытом и знаниями и получивших предложение баллотироваться на политическую выборную должность, обнаружило, что положительно отнеслись к этому предложению 62 % мужчин и 46 % женщин. При этом, согласно материалам исследования, о том, чтобы пойти на выборы в будущем, задумывались 22 % опрошенных мужчин и 14 % женщин. Кроме того, мужчины почти на 60 % чаще женщин были уверены в том, что они «вполне квалифицированы» для подобной деятельности. См.: Jennifer L. Lawless, Richard L. Fox, *Men Rule: The Continued Under-Representation of Women in U.S. Politics* («Мужчины у руля: недостаточное представительство женщин в американской политике по-прежнему сохраняется») (Washington, D.C.: Women & Politics Institute, American University School of Public Affairs, январь 2012 г.) <http://www.american.edu/spa/wpi/upload/2012-Men-Rule-Report-final-web.pdf>.

<sup>{36}</sup> **«мечтают о руководящей работе в будущем»**: исследование с участием более чем 4000 учащихся средних и старших классов показало: 37 % мальчиков и только 22 % девочек заявили, что считают руководство людьми «чрезвычайно важной» или «очень важной» частью своей будущей работы. Кроме того, в рамках исследования 51 % мальчиков и лишь 37 % девочек заявляли, что «быть самому себе начальником» – «чрезвычайно важная» или «очень важная» составляющая их будущей работы. См.: Deborah Marlino, Fiona Wilson, *Teen Girls on Business: Are They Being Empowered?* («Девочки-подростки и бизнес: дают ли им возможности?»), Комитет 200, Школа менеджмента колледжа Симмонса, апрель 2003 г., 21, [http://www.simmons.edu/som/docs/centers/TGOB\\_report\\_full.pdf](http://www.simmons.edu/som/docs/centers/TGOB_report_full.pdf).

США, мы увидим, что в каждом из них студенческими советами руководят исключительно юноши<sup>{37}</sup>.

Профессиональные амбиции, вполне естественные для мужчин, для женщин считаются делом второстепенным, а кое-где и открыто неодобряемым. «Очень амбициозная особа» – в нашей культуре это отнюдь не комплимент. Неуступчивые, агрессивные женщины, по мнению многих, нарушают неписаный кодекс поведения в обществе. Амбициозными, властными, успешными мужчинами принято восхищаться, тогда как представительницы противоположного пола, демонстрирующие точь-в-точь те же качества, зачастую получают лишь общественное порицание. За свои достижения женщины вынуждены платить высокую цену<sup>{38}</sup>.

---

<sup>{37}</sup> **«исключительно юноши»:** Jenna Johnson, “On College Campuses, a Gender Gap in Student Government” («В студенческих кампусах: гендерный разрыв в студенческом самоуправлении»), *Washington Post*, 16 марта 2011 г., [http://www.washingtonpost.com/local/education/on-college-campuses-a-gender-gap-in-student-government/2011/03/10/ABim1Bf\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/local/education/on-college-campuses-a-gender-gap-in-student-government/2011/03/10/ABim1Bf_story.html).

<sup>{38}</sup> **«женщины вынуждены платить высокую цену»:** исследования о том, как женщины нарушают социальные нормы, см.: Madeline E. Heilman, Tyler G. Okimoto, “Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communitarity Deficit” («Почему женщин наказывают за успех в мужских делах? Предполагаемая нехватка общинного духа»), *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007): 81–92; Madeline E. Heilman et al., “Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks” («Наказание за успех: реакция на женщин, преуспевших в традиционно мужских задачах»), *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 416–27; Alice H. Eagly, Steven J. Karau, “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders” («Теория ролевого соответствия в проблеме предубежденного отношения к женщинам-лидерам»), *Psychological Review* 109, no. 3 (2002): 573–98; Madeline E. Heilman,

Нельзя забывать и о том, что, несмотря на все достижения прогресса, социум оказывает на женщину постоянное давление, заставляя ее с юного возраста думать о будущем браке. Когда я поступила в колледж, мои родители переживали отнюдь не только за мои академические успехи: заметно больше их волновало другое – сумею ли я найти себе там мужа. Они постоянно твердили мне, что достойные женщины выходят замуж рано, пока всех подходящих женихов не расхватили более удачливые соперницы. Следуя их советам, я рассматривала каждого парня, пригласившего меня на свидание, как потенциального мужа, – что, поверьте, в 19-летнем возрасте способно сгубить отношения на корню.

Когда я оканчивала университет, мой дипломный руководитель Ларри Саммерс предложил мне подать документы на получение международной стипендии. Я решительно отказалась: за граница казалась мне совершенно неподходящим местом для поисков мужа. Вместо этого я переехала в Вашингтон, где, как известно, достойных мужчин великое множество. План сработал: уже через год после окончания колледжа я встретила мужчину, который был не просто достойным, но великолепным во всех отношениях, – и вышла за него замуж. Мне было 24 года, и я была убеждена, что брак – необходимый шаг к счастливой и насыщенной жизни.

---

“Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent up the Organizational Ladder” («Поли и установки: как гендерные стереотипы мешают женщинам добиваться успеха в продвижении по карьерной лестнице»), *Journal of Social Issues* 57, no. 4 (2001): 657–74.

Увы, все оказалось не так, как я мечтала. Я была еще недостаточно взрослой для того, чтобы принимать такие судьбоносные решения. Наши отношения вскоре разладились, и к 25 годам я успела не только побывать замужем, но и развестись. В то время развод казался мне тяжким личным поражением. Еще много лет я искренне считала, что все мои профессиональные достижения, сколь бы впечатляющими они ни были, бледнеют на фоне алой буквы «Р», будто пылающей на груди разведенной дамы. (Лишь почти 10 лет спустя выяснилось, что еще не всех достойных мужчин разобрали: именно тогда я вышла замуж за Дэйва Голдберга.)

Гейл Леммон, заместитель директора Совета по международным отношениям и зарубежной политике, как и я, считала когда-то брак делом куда более важным, чем карьера. В своей публикации в журнале *The Atlantic* она рассказывает: «Когда мне было 27, передо мной открылась великолепная возможность: получить стипендию, чтобы поехать на учебу в Германию, изучать немецкий и одновременно работать для *The Wall Street Journal*... Честно говоря, для молодой женщины, которой еще не исполнилось и 30, это был шанс. Я знала, что обучение в Германии поможет мне подготовиться к магистратуре, да и в дальнейшем сослужит хорошую службу. Однако мои подруги были в ужасе: они не могли представить, как можно на целый год уехать за границу, бросив своего бойфренда? А когда мы с моим тогдашним другом отправились на барбекю, его шеф отвел меня в сторонку, дабы

сообщить, что “в тех краях я вряд ли найду такого классного парня”». Именно в подобном отношении, по мнению Гейл, кроется причина того, что многие женщины до сих пор считают слово «амбициозность» чем-то вроде оскорбления<sup>{39}</sup>.

Я много раз слышала, как разные люди утверждали, что дело не в амбициях. По их мнению, женщины не менее амбициозны, чем мужчины, однако они ставят перед собой в жизни иные, более важные цели. Я не отрицаю этого и не пытаюсь оспорить. В жизни, помимо карьерных успехов, есть и другие значимые вещи – к примеру, воспитание детей, самореализация, общественная деятельность, помощь другим. Кроме того, многие люди с удовольствием выполняют свою работу и даже не помышляют – и не обязаны это делать –

---

{39} «...чем-то вроде оскорбления»: Gayle Tzemach Lemmon, “We Need to Tell Girls They Can Have It All (Even If They Can’t)” («Мы должны говорить девочкам, что они могут добиться всего, даже если это неправда»), *The Atlantic*, 29 июня 2012 г., <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/we-need-to-tell-girls-they-can-have-it-all-even-if-they-cant/259165/>. Обзор исследования см.: May Ling Halim, Diane Ruble, “Gender Identity and Stereotyping in Early and Middle Childhood” («Гендерная идентичность и усвоение стереотипов в младенческом и детском возрасте»), изд.: *Handbook of Gender Research in Psychology: Gender Research in General and Experimental Psychology* («Справочник гендерных исследований в психологии: гендерные исследования в общей и экспериментальной психологии»), том 1, под ред. Joan C. Chrisler, Donald R. McCreary (New York: Springer, 2010), 495–525; Michael S. Kimmel, Amy Aronson, eds., *The Gendered Society Reader* («О гендерных проблемах общества»), 3-е изд. (Oxford: Oxford University Press, 2008); Campbell Leaper, Carly Kay Friedman, “The Socialization of Gender,” («Социализация пола») в изд.: *Handbook of Socialization: Theory and Research* («Справочник социализации: теория и исследования»), под ред. Joan E. Grusec, Paul D. Hastings, New York: Guilford Press, 2007, 561–87.

о должности президента компании. Руководящая позиция – не единственный способ изменить этот мир к лучшему.

Я не отрицаю и того, что между мужчинами и женщинами существуют биологические различия. Я сама вскормила грудью двоих детей, потому что мой муж, увы, никак не мог бы сделать это за меня. Может быть, именно из-за этих различий между полами женщины более заботливы, а мужчины – настойчивы? Возможно. Тем не менее в современном мире, где нет необходимости добывать пищу охотой в джунглях, стремление к лидерству воспитывается и поддерживается по большей части культурными реалиями. То, как человек оценивает свои возможности, какие цели он перед собой ставит, продиктовано в основном ожиданиями общества.

С самого рождения к мальчикам и девочкам относятся по-разному<sup>[40]</sup>. С девочками родители больше разговаривают. В то же время матери часто переоценивают способность

---

<sup>[40]</sup> «к мальчикам и девочкам относятся по-разному»: Melissa W. Clearfield, Naree M. Nelson, “Sex Differences in Mother’s Speech and Play Behavior with 6, 9 and 14-Month-Old Infants” («Половые различия в беседах и игровом поведении матерей с 6-, 9- и 14-месячными детьми»), *Sex Roles* 54, № 1–2 (2006): 127–37. Исследования позволили установить, что с дочерьми матери разговаривают больше, чем с сыновьями. Более того, разговоры матерей с дочерьми обычно более эмоционально наполнены, ведутся в более непринужденной и располагающей манере. Обзор исследований см.: Clearfield, Nelson, “Sex Differences in Mother’s Speech and Play Behavior” («Гендерные различия в разговорном и игровом поведении матерей»), 127–37; Gretchen S. Lovas, “Gender and Patterns of Language Development in Mother-Toddler and Father-Toddler Dyads” («Гендер и паттерны развития речи в парах мать – младенец и отец – младенец»), *First Language* 31, № 1 (2011): 83–108.



своих маленьких сыновей передвигаться самостоятельно, а соответствующие способности дочерей, напротив, недооценивают<sup>[41]</sup>. Искренне веря, что девочки больше нуждаются в помощи, мамы больше возятся с маленькими дочерьми, давая им заботу и ласку, а сыновьям, наоборот, чаще дают возможность играть самостоятельно<sup>[42]</sup>.

Есть и другие, более очевидные и вопиющие социальные установки. Когда-то компания Gymboree, производящая детскую одежду, выпустила в продажу легкие комбинезончики для младенцев: на мальчиковых моделях красовалась надпись «Умный, как папа», а на девчачьих – «Хорошенькая, как мама»<sup>[43]</sup>. В том же году в продаже появились футболки

---

[41] **«недооценивают»:** Emily R. Mondschein, Karen E. Adolph, Catherine S. Tamis-Le Monda, “Gender Bias in Mothers’ Expectations About Infant Crawling” («Гендерные предубеждения в представлениях матерей о способности младенцев ползать»), *Journal of Experimental Child Psychology* 77, № 4 (2000): 304–16.

[42] **«возможность играть самостоятельно»:** Clearfield, Nelson, “Sex Differences in Mother’s Speech and Play Behavior” («Гендерные различия в разговорном и игровом поведении матерей»), 127–37. Еще одно исследование, включавшее наблюдение примерно за 800 семьями в четырех общественных местах, позволило установить, что в трех из четырех мест наблюдения едва вставшим на ноги малышам мужского пола чаще разрешали передвигаться самостоятельно, чем девочкам их возраста. См.: G. Mitchell et al., “Reproducing Gender in Public Places: Adults’ Attention to Toddlers in Three Public Places” («Гендерная репликация в общественных местах: внимание взрослых к младенцам в трех общественных местах»), *Sex Roles* 26, № 7–8 (1992): 323–30.

[43] **«хорошенькая, как мама»:** Emma Gray, “Gymboree Onesies: ‘Smart Like Dad’ for Boys, ‘Pretty Like Mommy’ for Girls” («Детские комбинезончики от Gymboree: “умный, как папа” – для мальчиков, “хорошенькая,

от компании J. C. Penney с надписью: «Я слишком красива, чтобы делать уроки, так что мой брат делает их за меня»<sup>[44]</sup>. И случилось все это, прошу заметить, отнюдь не в 1951-м, а на полвека позже, в 2001 г.

Самое худшее, что подобные послания не только поощряют девочек к тому, чтобы быть поверхностными, но и отказывают им в праве на лидерство. Стоит девчонке попытаться быть лидером – и ее тут же начинают обзывать «командиршей». Между тем мальчикам не приходится выслушивать подобные колкости: если мальчишка стремится командовать, это никого не удивляет и не оскорбляет. Меня называли «командиршей» все мое детство – и по собственному опыту могу сказать, что это отнюдь не комплимент.

Мои родственники обожают вновь и вновь, не скрывая усмешек, пересказывать истории о том, как в детстве я пыталась «строить из себя командиршу». Действительно, когда я училась в начальной школе, я требовала, чтобы мои младшие брат и сестра, Дэвид и Мишель, следовали за мной повсюду, выслушивали мои монологи и, когда я заканчивала, восклицали: «Верно!» Я была старшей в компании сосед-

---

как мама” – для девочек»), *The Huffington Post*, 16 ноября 2011 г., [http://www.huffingtonpost.com/2011/11/16/gymboree-onesies\\_n\\_1098435.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/11/16/gymboree-onesies_n_1098435.html).

<sup>[44]</sup> **«Я слишком красива»:** Andrea Chang, “JC Penney Pulls ‘I’m Too Pretty to Do Homework’ Shirt,” («JC Penney предлагает футболки “Я слишком красива, чтобы делать уроки”», блог *Los Angeles Times*, 31 августа 2011 г., [http://latimesblogs.latimes.com/money\\_co/2011/08/jcpenney-pulls-im-too-pretty-to-do-homework-shirt.html](http://latimesblogs.latimes.com/money_co/2011/08/jcpenney-pulls-im-too-pretty-to-do-homework-shirt.html)).

ских детей и то и дело организовывала различные представления, выступая в качестве режиссера, или клубы, которыми пыталась руководить. Люди обычно смеются над этими историями, а я сама до сих пор чувствую легкие уколы стыда, вспоминая о них, – возможно, именно поэтому я написала целую книгу о том, почему женщинам не стоит стыдиться подобного поведения.

Даже когда нам всем было уже за 30, мои младшие брат и сестра продолжали дразнить меня, вспоминая эти истории. На нашей с Дэйвом свадьбе Дэвид и Мишель произнесли милый и забавный тост, начав его так: «Вы, наверное, думаете, что мы – просто младшие брат и сестра Шерил? На самом деле мы ее первые подчиненные – номер один и номер два. Одному из нас был год, другому – три, и мы были слабы и никчемны. Мы были неорганизованными, ленивыми. Нам легче было срыгнуть на себя еду, чем прочесть утреннюю газету. Но Ширли видела в нас потенциал. Она взяла нас под крыло и больше десяти лет возилась с нами, подгоняя и подстегивая, чтобы мы развивались в нужном направлении». Все рассмеялись. Дэвид и Мишель продолжали: «Насколько мы знаем, Ширли никогда не играла, как все дети, – вместо этого она организовывала игры других детей. Так же пристально она следила и за взрослыми. Когда наши родители отправлялись в отпуск, с нами оставались бабушка и дед. Ширли всегда протестовала: “Теперь мне придется следить за Дэвидом и Мишель... ну, и бабушке с дедушкой тоже. Это

нечестно!”» Гости расхохотались еще громче.

Я тоже смеялась, но что-то во мне, какая-то малая моя часть, полагала, что негоже маленькой девочке столь явно демонстрировать свое стремление командовать. Это была та самая часть моей души, которая считала, что женщине больше к лицу угодничать и потакать.

С ранних лет мальчиков приучают к тому, чтобы брать на себя ответственность и высказывать свое мнение. Учителя чаще общаются с мальчиками, чаще вызывают их отвечать, задают им больше вопросов. Кроме того, мальчики чаще выкрикивают ответы с места, и в этом случае учителя их внимательно выслушивают. Когда девочки пытаются отвечать, не будучи вызванными, учителя обычно корят их за нарушение правил, напоминая, что желающий ответить должен сначала поднять руку<sup>{45}</sup>.

---

<sup>{45}</sup> **«Когда девочки пытаются отвечать»:** в течение последних 40 лет проявления гендерных различий и гендерных предубеждений в школах изучались чрезвычайно активно. Тщательно проанализировав материалы исследований, ученые пришли к выводу, что в целом учителя уделяют мальчикам больше внимания, чем девочкам. Более того, мальчики зачастую доминируют в классах. Тем не менее в зависимости от особенностей исследования (в том числе возраста учеников, изучаемого предмета, общего уровня успеваемости) в некоторых случаях обнаружилось не так уж много различий в поведении учителя и его общении с мальчиками и девочками. Примечательно, что лишь немногие исследователи смогли обнаружить ситуации, в которых девочки получают больше учительского внимания, нежели мальчики. Обзор исследования – см.: Robyn Beaman, Kevin Wheldall, Carol Kemp, “Differential Teacher Attention to Boys and Girls in the Classroom” («Различия в распределении учительского внимания в классе по отношению к мальчикам и девочкам»), *Educational*

Недавно я получила напоминание о том, что подобные модели поведения продолжают действовать и во взрослом мире. На недавнем скромном ужине, куда я была приглашена наряду с другими руководителями компаний, почетный гость, выступая с речью, говорил без единой остановки. Соответственно задать вопрос или высказать замечание можно было, лишь перебив выступающего. Трое или четверо мужчин так и сделали, и почетный гость вежливо отвечал на заданные ими вопросы, после ответов вновь возвращаясь к своему выступлению. В какой-то момент я тоже решила вступить в беседу – но в ответ на мою попытку выступающий рывкнул: «Дайте мне закончить! Вы совсем не умеете слушать!» После этого еще несколько мужчин вставляли свои реплики, к чему выступающий относился совершенно лояльно. Но затем голос подала единственная, кроме меня, женщина-руководитель, присутствовавшая на ужине, – и он

---

*Review* 58, № 3 (2006): 339–66; Susanne M. Jones, Kathryn Dindia, “A Meta-Analytic Perspective on Sex Equity in the Classroom” («Метааналитическое исследование проблемы равенства полов в школе»), *Review of Educational Research* 74, № 4 (2004): 443–71; Ellen Rydell Altermatt, Jasna Javanovic, Michelle Perry, “Bias or Responsivity? Sex and Achievement-Level Effects on Teachers’ Classroom Questioning Practices” («Предубеждение или реагирование? Влияние пола и успеваемости на методику опроса, используемую учителем в классе»), *Journal of Educational Psychology* 90, № 3 (1998): 516–27; Myra Sadker, David Sadker, Susan Klein, “The Issue of Gender in Elementary and Secondary Education” («Гендерные вопросы в начальном и среднем образовании»), *Review of Research in Education* 17 (1991): 269–334; Roberta M. Hall, Bernice R. Sandler, *The Classroom Climate: A Chilly One for Women?* («Климат в классной комнате: не зябко ли женщинам?») (Washington, D.C.: Association of American Colleges, 1982).

вновь взорвался, жестко раскритиковав ее за то, что она перебила его. После ужина один из присутствовавших на нем мужчин-руководителей отвел меня в сторону и сказал, что заметил, как выступавший затыкал рты исключительно женщинам, и что он хорошо понимает мои чувства, поскольку, будучи латиноамериканцем, сам не раз становился жертвой подобной несправедливости.

Опасность, однако, кроется не только в том, что высокопоставленные лица частенько затыкают женщинам рты. Юные девушки с ранних лет усваивают схемы «правильного» поведения, которого ждет от них общество, и привыкают к молчанию. Социум вознаграждает их за умение быть «красивыми, как мама» и учит их быть такими же заботливыми и понимающими, как их матери. Альбом *Free to Be... You and Me*, вышедший в 1972 г., был главной музыкальной темой моего детства. В моей любимой песне «Кукла Уильяма» рассказывается о пятилетнем мальчике, который просит у папы купить ему девчачью игрушку, но папа ему отказывает. Сегодня, спустя почти 40 лет, индустрия игрушек по-прежнему пребывает в плену стереотипов. В 2011 г., накануне Рождества, по Интернету со скоростью вируса распространялся ролик о четырехлетней девочке Райли. Придя в игрушечный магазин, Райли расстроилась из-за того, что «компании пытаются заставить девчонок покупать всякую розовую чепуху вместо того, что хотят купить мальчишки, ведь так?»<sup>{46}</sup>.

---

<sup>{46}</sup> «покупать всякую розовую чепуху»: Riley Maida, “4 Year Old Girl

Именно так. Райли говорит, что «некоторым девочкам нравятся супергерои, некоторым – принцессы. Кое-кто из мальчишек тоже любит принцесс, а кое-кто – супергероев. И почему же девочкам следует покупать розовое, а мальчишкам – все, кроме розового?». Что ж, даже четырехлетняя девочка, ломающая общественные стереотипы, кажется почти мятежницей. У Уильяма по-прежнему нет куклы, а Райли задыхается в ворохе розовых игрушек. Сегодня я включаю альбом *Free to Be... You and Me* своим детям и надеюсь, что, когда его будут слушать мои внуки, история Уильяма будет казаться им старомодным чудачеством.

Гендерные стереотипы, усвоенные с детства, с годами лишь усиливаются, превращаясь в самоисполняющиеся пророчества. Большинство руководящих позиций занимают мужчины. Из-за этого женщины даже не надеются когда-нибудь занять их – и это становится одной из причин, по которым эти позиции им действительно не достаются. То же касается оплаты труда: обычно мужчины зарабатывают больше женщин, поэтому все воспринимают такое положение вещей как само собой разумеющееся. И в итоге женщинам действительно платят меньше.

Эту проблему усугубляет социально-психологический феномен, называемый «угроза стереотипа». Социологи уста-

новили, что, если члены группы усвоили некий негативный стереотип, они с большей вероятностью будут действовать в соответствии с ним. К примеру, считается, что мальчики лучше девочек успевают в математике и естественных науках. Если напомнить девочкам об их половой принадлежности перед тестом по этим предметам – к примеру, элементарно попросив учеников отметить галочкой свой пол в соответствующем квадратике в начале работы, – они справятся с заданием хуже<sup>[47]</sup>. Угроза стереотипа отпугивает деву-

---

[47] **«справятся с заданием хуже»:** Kelly Danaher, Christian S. Crandall, “Stereotype Threat in Applied Settings Re-Examined” («Новый взгляд на угрозу стереотипа в прикладных установках»), *Journal of Applied Social Psychology* 38, № 6 (2008): 1639–55. На основе проведенного анализа пола испытуемых, изучив результаты математического теста, проводимого среди студентов колледжей с целью выявить наиболее способных из них, авторы, Данахер и Крэндалл, делают вывод, что, если бы вопрос по поводу пола испытуемых задавался в конце теста, его прошли бы дополнительно 4763 девушки-студентки. Другие исследования, касающиеся стереотипов, снижающих результативность работы женщин, см.: Catherine Good, Joshua Aronson, Jayne Ann Harder, “Problems in the Pipeline: Stereotype Threat and Women’s Achievement in High-Level Math Courses” («Проблемы коммуникации: угроза стереотипа и достижения женщин в ходе изучения курсов математики продвинутого уровня»), *Journal of Applied and Developmental Psychology* 29, № 1 (2008): 17–28. Как показали исследования, любые стереотипы вроде «белые не умеют высоко прыгать» или «азиаты сильны в математике» влияют на конечные результаты не меньше, чем их официальная оценка. См.: Jeff Stone, Zachary W. Perry, John M. Darley, “‘White Men Can’t Jump’: Evidence for the Perceptual Confirmation of Racial Stereotypes Following a Basketball Game” («Белые не умеют прыгать: свидетельства перцептивного подтверждения расовых стереотипов по итогам баскетбольного матча»), *Basic and Applied Social Psychology* 19, № 3 (1997): 291–306; Jeff Stone et al., “Stereotype Threat Effects on Black and White Athletic Performance” («Влияние



шек от занятий техническими дисциплинами, оставаясь одной из причин того, что женщины так редко решаются изучать дисциплины, связанные с компьютерами<sup>{48}</sup>. Как сказал мне один студент, проходивший в Google летнюю практику, «на компьютерной кафедре у нас одних только Дэйвов больше, чем девчонок».

Особенно популярны в нашем обществе стереотипы на тему работающих женщин. В массовой культуре их уже много лет изображают с головой погруженными в карьеру, которая не оставляет им места для личной жизни. Вспомните хотя бы Сигурни Уивер в картине «Работающая девушка» (Working Girl) или Сандру Буллок в «Предложении» (The Proposal). Если же речь идет о женщине, которая занимается и работой, и домом, то она непременно измучена и снедаема чувством вины – и тут мы вспоминаем Сару Джессику Паркер в «Я не знаю, как она делает это» (I Don't Know How She Does It). И эти стереотипы с легкостью переходят с экранов

угрозы стереотипа на спортивные достижения белых и чернокожих атлетов»), *Journal of Personality and Social Psychology* 77, № 6 (1999): 1213–27; Margaret Shih, Todd L. Pittinsky, Nalini Ambady, “Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance” («Восприимчивость к стереотипам: отличительные черты идентификации и их изменения в количественных соотношениях»), *Psychological Science* 10, № 1 (1999): 80–83.

<sup>{48}</sup> **дисциплины, связанные с компьютерами**: Jenessa R. Shapiro, Amy M. Williams, “The Role of Stereotype Threats in Undermining Girls’ and Women’s Performance and Interest in STEM Fields” («Роль угрозы стереотипа в снижении результатов девушек и женщин в научно-технических и математических областях, а также в снижении их интереса к данной сфере»), *Sex Roles* 66, nos. 3–4 (2011): 175–83.

в жизнь. Исследование, посвященное поколению 2000-х, показало, что среди испытуемых, работающих в организациях, где руководитель – женщина, лишь 20 % хотели бы повторить ее карьерный путь<sup>{49}</sup>.

Эти малопривлекательные стереотипы особенно вредны еще и потому, что в нашем обществе большинство женщин не имеют выбора – работать или нет. Порядка 41 % американских матерей являются основными кормильцами в семье. Еще 23 % матерей также вынуждены участвовать в семейных тратах, и их заработок составляет не менее четверти обще-  
семейных доходов<sup>{50}</sup>. Быстро растет число семей, где женщина является единственным добытчиком: если в 1976 г. лишь каждую десятую семью возглавляла мать-одиночка, то в 2006-м – уже каждую пятую<sup>{51}</sup>. В латиноамериканских и афроамериканских семьях эти цифры еще выше: 27 % ла-

---

<sup>{49}</sup> «**лишь 20 % хотели бы повторить ее карьерный путь**»: Goux, Millennials in the Workplace («Поколение 2000-х на рабочем месте»), 32.

<sup>{50}</sup> «**Еще 23 % матерей**»: Sarah Jane Glynn, The New Breadwinners: 2010 Update («Новые кормильцы: обновление 2010 г.»), Центр изучения прогресса в США, апрель 2012 г., 2, <http://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/04/16/11377/the-new-breadwinners-2010-update/>. В 2009 г. 41,4 % матерей являлись основными кормильцами в семье, еще 22,5 % матерей зарабатывали средства для существования семьи наравне с другими ее членами.

<sup>{51}</sup> «**...уже каждую пятую**»: Heather Boushey, “The New Breadwinners” («Новые кормильцы») в изд.: The Shriver Report: A Woman Nation Changes Everything («Доклад Шрайвер: нация женщин меняет все»), ред. Heather Boushey, Ann O’Leary, доклад Марии Шрайвер и Центра изучения прогресса в США, октябрь 2009 г., 34, <http://www.americanprogress.org/issues/women/report/2009/10/16/6789/the-shriver-report/>.

тиноамериканских и 52 % афроамериканских детей растут в семьях, где мать является единственным родителем<sup>[52]</sup>. В Европе доля женщин, вносящих существенный или даже основной вклад в семейный бюджет, также постоянно увеличивается<sup>[53]</sup>.

К сожалению, в США у родителей мало возможностей совмещать работу и заботу о детях<sup>[54]</sup>. Из всех промышленно развитых стран Соединенные Штаты – единственная, где государство не гарантирует женщине оплачиваемый декретный отпуск. Как заявила Эллен Браво, директор консорциума Family Values @ Work, в большинстве своем «женщины не думают о том, чтобы иметь сразу все, – напротив, они боятся потерять все: работу, здоровье детей, финансовую ста-

---

<sup>[52]</sup> **«27 % латиноамериканских и 52 % афроамериканских детей»**: Mark Mather, U.S. Children in Single-Mother Families («Дети в семьях с единственным родителем – матерью»), Бюро информации по проблемам народонаселения, краткий доклад, май 2012 г.

<sup>[53]</sup> **«В Европе доля женщин»**: Janet C. Gornick, Marcia K. Meyers “Supporting a Dual-Earner/Dual-Career Society: Policy Lessons from Abroad” («Содействие в развитии общества, где двое делают карьеру и зарабатывают на жизнь: уроки из-за рубежа»), в изд.: A Democracy that Works: The Public Dimensions of the Work and Family Debate («Демократия в действии: публичные дебаты о семье и работе»), ред. Jody Hemann, Christopher Beem (New York: The New Press, в печати).

<sup>[54]</sup> **«К сожалению, в США у родителей...»**: Human Rights Watch, Failing Its Families: Lack of Paid Leave and Work-Family Supports in the US («Проблемы семьи: нехватка оплачиваемого отпуска и поддержки гармоничного соотношения работы и частной жизни в США»), февраль 2011 г., <http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0211webwcover.pdf>.

бильность семьи – из-за постоянного конфликта между желанием быть хорошим сотрудником и стремлением быть хорошей матерью»<sup>{55}</sup>.

Большинство мужчин искренне убеждены в своем праве строить успешную карьеру, совмещая ее с нормальной личной жизнью. Для большинства женщин подобное совмещение кажется в лучшем случае сложным, а в худшем – и вообще невозможным. Женщины постоянно сталкиваются с новостями и историями, убеждающими, что они не в состоянии одновременно отдавать себя семье и карьере. Нам вновь и вновь твердят, что мы должны сделать выбор, иначе, попытавшись взвалить на себя все, мы лишь измучаемся и будем несчастны. Сама формулировка идеи «совместить работу и личную жизнь» – как будто речь идет о двух противоположностях – уже подразумевает, что работа будет отвергнута: ведь кто, в самом деле, согласится выбрать работу вместо личной жизни?

К счастью, у меня есть для вас хорошая новость: женщины могут не только совмещать семью и карьеру, но и добиться при этом впечатляющих успехов. В 2009 г. Шарон Меерс и Джоанна Строубер опубликовали книгу «Достичь соотношения 50/50» – подробнейшую работу, в основу которой лег-

---

{55} «стремлением быть хорошей матерью»: Ellen Bravo, “Having It All?”—The Wrong Question for Most Women” (“Все и сразу?” – неправильный вопрос для большинства женщин»), Женский медиацентр, 26 июня 2012 г., <http://www.womensmediacenter.com/feature/entry/having-it-allthe-wrong-question-for-most-women>.

ли материалы государственной статистики, данные социологов и результаты их собственных исследований. В результате тщательного анализа исследователи пришли к выводу, что полноценная карьера обоих родителей создает наилучшие условия как для развития детей, так и для жизни родителей и семьи в целом. Опубликованные ими данные однозначно свидетельствуют о том, что в случаях, когда родители делят между собой обязанности по уходу за детьми, матери меньше ощущают груз вины, отцы активнее участвуют в жизни семьи, а дети лучше развиваются<sup>[56]</sup>. Профессор Университета Брандейса Розалинда Барнетт провела тщательный анализ исследований, посвященных соотношению работы и личной жизни, и выяснила, что женщины, состоявшие в обеих ролях, отличаются более низким уровнем тревожности и более высоким уровнем душевного комфорта<sup>[57]</sup>.

---

<sup>[56]</sup> **«дети лучше развиваются»**: Sharon Meers, Joanna Strober, *Getting to 50/50: How Working Couples Can Have It All by Sharing It All* («Достичь соотношения 50/50: как работающие пары могут добиться всего, если будут делить все поровну») (New York: Bantam Books, 2009).

<sup>[57]</sup> **«профессор Розалинда Барнетт»**: Rosalind Chait Barnett, “Women and Multiple Roles: Myths and Reality” («Женщины и разнообразные роли: мифы и реальность»), *Harvard Review of Psychology* 12, № 3 (2004): 158–64; Rosalind Chait Barnett, Janet Shibley Hyde, “Women, Men, Work, and Family: An Expansionist Theory” («Женщины, мужчины, работа и семья: экспансионистская теория»), *American Psychologist* 56, № 10 (2001): 781–96; Rosalind Chait Barnett, Caryl Rivers, *She Works / He Works: How Two-Income Families are Happy, Healthy, and Thriving* («Она работает / Он работает: почему семьи, где собственный доход имеют оба супруга, счастливы, сильны и процветают») (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998).

Работающие женщины получают целый ряд преимуществ, в числе которых – финансовое благополучие, более прочный брак, хорошее здоровье и более высокая удовлетворенность жизнью в целом<sup>[58]</sup>.

Возможно, кино про женщину, которая получает удовольствие и от работы, и от общения с семьей, получилось бы менее драматичным и не столь забавным, но оно бы лучше отражало реальность. Нам необходимо больше художественных образов женщин – компетентных специалистов и счастливых матерей, а возможно, даже компетентных матерей и счастливых профессионалов. А тиражируемые сейчас негативные образы, возможно, могут рассмешить нас, но в то же время они сеют в женщинах бессмысленные страхи, представляя стоящие перед ними жизненные трудности как непреодолимые. Массовая культура по-прежнему недоуме-

---

[58] «более высокая удовлетворенность жизнью в целом»: Cheryl Buehler, Marion O'Brian, "Mothers' Part-Time Employment: Associations with Mother and Family Well-Being" («Частичная материнская занятость: Ассоциирование с матерью и семейным благополучием»), *Journal of Family Psychology* 25, № 6 (2011): 895–906; Rebekah Coley et al., "Maternal Functioning, Time, Money: The World of Work and Welfare" («Материнские функции, время, деньги: мир работы и пособий»), *Children and Youth Services Review* 29, № 6 (2007): 721–41; Leslie Bennetts, *The Feminine Mistake: Are We Giving Up Too Much?* («Женская ошибка: не от многого ли мы отказываемся?»), (New York: Hyperion, 2007); Lynne P. Cook, "Doing' Gender in Context: Household Bargaining and the Risk of Divorce in Germany and the United States" («Гендерные вопросы в контексте: семейные переговоры и риск развода в Германии и США»), *American Journal of Sociology* 112, № 2 (2006): 442–72; Barnett, "Women and Multiple Roles" («Женщина и ее разнообразные роли»), 158–64.

вает: «Я не знаю, как она делает это?!»

Страх лежит в основе множества преград, с которыми сталкиваются женщины. Страх не понравиться. Страх сделать неправильный выбор. Страх переоценить собственные силы. Страх критики. Страх не справиться. И, разумеется, святая троица самых распространенных страхов – быть плохой женой, матерью, дочерью.

Избавившись от страха, женщины в состоянии достигать профессиональных успехов и счастья в личной жизни, получив свободу выбирать одно или второе или то и другое сразу. У себя в Facebook мы тратим много усилий на создание корпоративной культуры, побуждающей людей рисковать. Чтобы усилить это стремление, мы развешиваем в рабочих помещениях специальные плакаты. На некоторых красными буквами написано: «Фортуна покровительствует смелым!», другие призывают: «Будь решительнее, иди вперед!» Но лично мне больше всего нравится такой: «Чего ты сможешь достигнуть, если не будешь бояться?»<sup>[59]</sup>

В 2011 г. Дебора Спар, президент Барнард-колледжа, нью-йоркской гуманитарной школы для женщин, пригласила меня произнести торжественную речь на вручении дипломов. В этой речи я впервые затронула тему недостатка лидерских

---

<sup>[59]</sup> «...если не будешь бояться?»: выражение впервые использовал Спенсер Джонсон в своей вышедшей в 1998 г. книге «Где мой сыр?» – см. Spencer Johnson, *Who Moved My Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life* (Джонсон С. Где мой сыр? – Мн.: Попурри, 2008.) (New York: Putnam, 1998), 48.

стремлений. Стоя за кафедрой, я очень нервничала. Я призывала выпускниц проявлять амбиции не только в достижении своей мечты, но и в стремлении стать лидерами в своей области. Я знала, что мои слова многие могут истолковать неправильно, воспринять их как осуждение женщин за то, что они идут не тем путем, который выбрала я. Но это совершенно не так. Я считаю, что выбор – это выбор для всех. Но я также полагаю, что мы должны прикладывать больше усилий, подталкивая женщин к тому, чтобы брать на себя лидирующие роли. И если мы не можем напутствовать выпускниц, призывая их ставить перед собой высокие цели – то когда же еще нам их к этому призывать?

Сознавая, что я обращаюсь к женщинам, полным энтузиазма, я едва могла сдерживать слезы. Заканчивая свою речь, я произнесла следующее: «Вы воплощаете собой надежду на мир всеобщего равенства. Поэтому я надеюсь, что после того, как вы подниметесь на эту сцену, получите дипломы и сегодня вечером как следует отпразднуете это событие, вы приложите все усилия, чтобы построить свою карьеру. Вы найдете дело, которое полюбите, и будете заниматься им с искренним удовольствием. Найдите верный путь в карьере и пройдите его до самой вершины.

Когда сегодня вы спуститесь с этой сцены, для вас начнет-ся взрослая жизнь. Начните ее с постановки высокой цели. И старайтесь, старайтесь изо всех сил!

Как и все здесь, я очень надеюсь на вас, сегодняшних вы-



пускниц. Я надеюсь, что вы сумеете наполнить свою жизнь истинным смыслом, высокими устремлениями и страстью. Я надеюсь, что вы преодолеете трудности, набравшись сил и научившись решать встающие перед вами проблемы. Я надеюсь, что вы сможете сделать свою жизнь гармоничной и будете смотреть на все широко открытыми глазами. И еще я надеюсь, что вы, именно вы, приложите все усилия к тому, чтобы, невзирая ни на что, выстроить свою карьеру и править миром. Ведь вы нужны этому миру – нужны, чтобы изменить его. Женщины всего мира надеются на вас. Поэтому, пожалуйста, спросите себя: “Что бы я сделала, если бы не боялась?” А потом идите и сделайте это!»

Когда выпускниц стали вызывать на сцену и вручать дипломы, я пожала руку каждой из них. Многие из них обнимали меня в ответ. Одна девушка заявила мне, что я «ужасная стерва» (что, как я выяснила потом, проконсультировавшись кое с кем, оказалось искренним комплиментом).

# 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.

# Примечания