

ИНДРА НУЙИ

Бывший председатель
совета директоров
и CEO **PepsiCo**

СЕБЕ НУЖНО ВЕРИТЬ

КАК ПРИНЦИП «БЫТЬ СОБОЙ»
СДЕЛАЛ ИНДРУ НУЙИ ОДНОЙ
ИЗ САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ
ЖЕНЩИН В МИРЕ

БЕСТСЕЛЛЕР **NEW YORK TIMES**
БОЛЕЕ 3300 ОТЗЫВОВ НА **AMAZON**



БОМБОРА

Клуб легендарных женщин. Они изменили ход истории

Индра Нуйи

**Себе нужно верить. Как
принцип «быть собой» сделал
Индру Нуйи одной из самых
влиятельных женщин в мире**

«ЭКСМО»

2021

УДК 005:159.9
ББК 65.290-2+88.4

Нуйи И.

Себе нужно верить. Как принцип «быть собой» сделал Индру Нуйи одной из самых влиятельных женщин в мире / И. Нуйи — «Эксмо», 2021 — (Клуб легендарных женщин. Они изменили ход истории)

ISBN 978-5-04-174176-1

Вот уже более двенадцати лет Индра Нуйи считается одним из самых влиятельных генеральных директоров. Несмотря на то что она пришла в PepsiCo в непростой период, годовые доходы компании выросли на 72%, а чистая прибыль удвоилась. Первая в истории женщина-иммигрантка, возглавившая компанию из списка Fortune 500, и выдающийся стратегический мыслитель нашего времени — Индра Нуйи преобразовала PepsiCo благодаря тому, что оставалась верна себе. Книга предлагает взгляд изнутри на компанию PepsiCo и мышление Нуйи. Как ей удалось совершить радикальные изменения в продукции культового американского бренда, несмотря на сопротивление на каждом шагу? Почему так важно быть собой и доверять своим суждениям, если хочешь добиться успеха? Впервые Нуйи откровенно и с юмором рассказывает о трудностях, которые возникали при совмещении ответственной работы с растущей семьей, и о том, чему она научилась на этом пути. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005:159.9
ББК 65.290-2+88.4

ISBN 978-5-04-174176-1

© Нуйи И., 2021

© Эксмо, 2021

Содержание

Введение	7
Часть I	11
Глава 1	11
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Индра Нуйи

Жить на полную! Работа, семья и наше будущее

*Посвящается моему мужу Радже,
Моим детям, Прите и Таре,
Моим родителям,
Моему деду Татхе*

© Золотаревская П. В., перевод на русский язык. 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Введение

В один из пасмурных ноябрьских дней 2009 года в столице США Вашингтоне я оказалась между президентом Соединенных Штатов и премьер-министром Индии. Перед этим прошли многочасовые встречи с десятками глав крупнейших компаний двух этих стран, а сейчас мы должны были представить отчет о текущих результатах работы нашей группы.

Президент Обама начал с представления американской команды. Когда очередь дошла до меня и Обама объявил: «Индра Нуйи, главный исполнительный директор компании PepsiCo», премьер-министр Сингх воскликнул: «О! Она одна из нас!» И тогда президент США, широко улыбнувшись, ответил: «Да, и одна из нас тоже!»

Я никогда этого не забуду! В тот момент лидеры двух великих стран, которым я так многим обязана, спонтанно проявили простую человеческую доброту. В моей душе по-прежнему живет девочка, выросшая в дружной семье в городе Мадрасе на юге Индии. Культура моей родины и уроки юности служат фундаментом, на котором строится моя жизнь, но когда мне было двадцать три года, я переехала в США, чтобы учиться и работать, и здесь стала руководителем культовой компании. Мне кажется, такое возможно только в Америке. Я действительно принадлежу обоим мирам.

Оглядываясь назад, я вижу, насколько моей жизни присуща эта двойственность: под воздействием разнонаправленных сил и факторов я преодолевала разные этапы жизненного пути. Все мы иногда словно балансируем над пропастью, жонглируем обстоятельствами, идем на компромисс, делаем все возможное, чтобы найти свое место под солнцем, желая двигаться вперед и управлять собственными отношениями и обязанностями. Найти баланс очень непросто, учитывая, что наше стремительно меняющееся общество сохраняет приверженность некоторым привычкам и правилам поведения, которые происходят из глубины веков и кажутся незыблемыми.

Двумя главными силами, определяющими мой путь, всегда были семья и работа. В 1994 году меня пригласили работать в компанию PepsiCo, и я согласилась отчасти потому, что штаб-квартира компании находилась недалеко от нашего дома. У меня было две дочери, старшей тогда было десять лет, а младшей полтора года. Офис мужа тоже располагался неподалеку. Мы решили, что предложение PepsiCo стоит принять, потому что добираться из дома на работу будет очень удобно. Всего пятнадцать минут, и ты уже в школе или дома. Конечно, это была не единственная причина. Я искренне полюбила энергичную и оптимистичную PepsiCo с того самого момента, как впервые переступила ее порог. Я чувствовала, что компания готова к переменам, продиктованным временем.

Что важно: я стала управленцем компании, в которой еще не было женщин-руководителей, к тому же иммигрантов с кожей другого цвета. Когда я только начинала свою карьеру, в профессиональной среде отношения между женщинами и мужчинами очень отличались от того, что вы видите сегодня. За четырнадцать лет работы консультантом и специалистом по вопросам корпоративной стратегии моими боссами были исключительно мужчины. Ни разу моим куратором и наставником не стала женщина. Мне даже не приходило в голову расстраиваться, что мне недоступна «мужская» власть. Напротив, я была счастлива, что мне в принципе удалось построить карьеру в мужском мире. Однако к тому времени, как я пришла в PepsiCo, волна образованных и целеустремленных женщин захлестнула рынок труда, и я почувствовала, как меняется атмосфера. Конкуренция между мужчинами и женщинами становилась все более острой, и в последующие десятилетия женщины изменили ситуацию коренным образом. Когда-то никто такое и представить не мог. Как руководитель, я всегда старалась увидеть тенденции развития в обществе и бизнес-среде и вовремя отреагировать. Как женщина и мать девочек я хотела сделать все возможное, чтобы поддержать такие перемены.

Пока моя карьера развивалась, а дети росли, я постоянно решала проблемы, знакомые только работающим матерям. Пятнадцать лет в моем рабочем кабинете висела белая доска, на которой можно писать маркерами. Пользоваться ей могли исключительно мои дочери. Я воспринимала эту доску как «успокоительный калейдоскоп», в котором меняющиеся рисунки и сообщения неустанно напоминали о самых близких мне людях. Когда я сменила кабинет, я сделала копию доски с последними записями «Привет, мама, я очень, очень тебя люблю. Целую и обнимаю»; «Держись! Всегда помни, что есть люди, которые тебя любят!»; «Хорошего дня!»; «Эй, мама, ты самая лучшая! Продолжай в том же духе» – в окружении мультяшных персонажей, солнышек и облаков, нарисованных синими и зелеными маркерами.

Поскольку я известная женщина-руководитель крупной компании, меня часто просят на большую аудиторию рассказать, как я совмещаю работу и семью. Однажды во время выступления я обмолвилась, что иногда сомневаюсь: считают меня мои дочери хорошей мамой или нет? Мне кажется, что подобные сомнения навешают абсолютно любую мать. После этого телевидение Индии выпустило ток-шоу, в котором переврали мои слова, выставив все так, будто я считаю, что женщинам не стоит работать. Дискуссия длилась целый час, ее показали в прайм-тайм, а меня даже не пригласили на передачу!

За долгие годы работы я разговаривала с тысячами людей, которых беспокоило, как совмещать преданность семье, работе и своей гражданской позиции. Такие встречи всегда производят на меня сильное впечатление. На интуитивном уровне я научилась распознавать детали и понимать, что за ними стоит. Я часто убеждаюсь в том, что семья – мощное «место силы» для большинства людей, но при этом создание семьи и поддержание семейной жизни для многих сопряжено с сильнейшими стрессами.

В то же время в числе руководителей мировых компаний меня регулярно приглашали на встречи с самыми влиятельными лидерами планеты. Я заметила, что на этих встречах никто и никогда не говорил о том, как трудно бывает людям, особенно женщинам, совмещать семейную жизнь и работу. Титаны промышленности, политики и экономики говорили о дальнейшем развитии с помощью развития финансового рынка, технологий и полетов на Марс, при этом мало кто упоминал о семье. А ведь семья – это отдельный мир, в котором трудно все разложить по полочкам, по сути – это ось, вокруг которой вращается наша жизнь.

Такое противоречие имеет серьезные последствия. Лидеры, принимающие глобальные решения, неспособны решить или даже признать проблемы, которые возникают при желании совместить успешную карьеру и полноценную семейную жизнь. Поэтому сотням миллионов женщин часто приходится лавировать между профессиональной жизнью, здоровыми партнерскими отношениями и материнством. В условиях процветающего рынка нужно, чтобы все женщины могли работать вне дома и получать достойную оплату труда, а социальная и экономическая инфраструктуры полностью обеспечивали этот выбор. На карту поставлены финансовая независимость и безопасность – они имеют колоссальное значение для достижения равенства между людьми.

Если посмотреть на ситуацию шире, никто не выигрывает от того, что мы игнорируем морально устаревший перекося на рынке труда, ведь, как и в прежние времена, «идеальным работником» считают ничем не обремененного мужчину-добытчика. Но мужчин эта концепция истощает не меньше, чем женщин. Компании проигрывают, потому что многие сотрудники не могут полностью посвятить себя делу, разрываясь между работой и домом, а от этого страдают продуктивность, способность создавать инновации и прибыль. Семьи страдают, потому что огромное количество энергии уходит на преодоление пережитков старых систем. Дети рано возвращаются из школы и приходят в пустой дом, а государство не предоставляет отпуска по уходу за ребенком или уходу за престарелыми. Все это не соответствует реалиям современного общества.

Конечно, страдает и все мировое сообщество в целом. Многие молодые люди обеспокоены тем, что не сумеют совместить дом и работу, а в результате предпочитают совсем не обзаводиться детьми. В ближайшие десятилетия это может привести к ужасным последствиям для экономики и не только. Такое положение вещей тревожит меня на глубоко личном уровне. Я многого добилась в жизни, но больше всего меня радуют мои дети. Я бы хотела, чтобы никому из тех, кто хочет иметь детей, не пришлось жертвовать счастьем родительства ради чего-то еще.

Уверена, что дилемма «работа или семья» сейчас заслуживает такого пристального внимания, которого ей еще никогда не уделяли. Мы должны создать «инфраструктуру заботы», и это потребует много энергии и изобретательности. Следует рассматривать это как глобальную задачу, в рамках которой каждый работник должен получить право на оплачиваемые отпуска, на гибкие и предсказуемые схемы организации труда, которые позволят легче справляться с «приливами и отливами» в работе и семейной жизни. На следующем этапе нужно создать инновационную систему оказания комплексных услуг по уходу за детьми разных возрастов и пожилыми людьми. К решению этой задачи необходимо привлечь лучшие умы человечества.

Чтобы реализовать эту фундаментальную задачу, нужны лидеры, принадлежащие к редкому типу людей, которые всеми возможными способами стремятся формировать будущее, глядя на десятилетия вперед. Такие лидеры не ограничиваются реагированием на настоящее; более того, они помогают окружающим пережить дискомфорт, связанный с нарушением статуса-кво. Потребуются совместные усилия и мудрость лидеров в сфере бизнеса и политики, а также всех женщин и мужчин, которые хотят внести свой вклад в эту благородную миссию и облегчить жизнь тех, кто стремится работать без ущерба для семьи. Преобразовать общество помогут непоколебимый оптимизм и желание брать на себя ответственность.

Любые трансформации никогда не проходят гладко, сами по себе. Однако я поняла, что все получится, если мы будем смелы, настойчивы и будем действовать по принципу «бери и отдавай». В 2006 году, став главным исполнительным директором PepsiCo, я предложила чрезвычайно важный план по устранению скрытых противоречий в компании, которая шла по когда-то проложенной колее, словно застряв на продаже газированных напитков и чипсов. Я знала, что нам нужно найти баланс между давно признанными брендами Pepsi-Cola и Doritos и сегодняшней тенденцией производить и продавать более здоровые продукты. Было бы безумием просто снять с продажи продукты и напитки с полюбившимися вкусами, которые к тому же так удобно использовать для быстрого перекуса. Масштабы производства должны были обеспечить запас этих продуктов в магазинах и на складах, однако нельзя было игнорировать и увеличение «экологического следа» в связи с ростом объемов. Перед нами встала задача не только привлечь в компанию и удержать лучших в своих областях мыслителей и новаторов, но и сделать так, чтобы четверть миллиона человек, работающих в PepsiCo, считали бы удачей, что работают у нас. Я назвала свою концепцию «Performance with purpose» («Побеждать ответственно»), и в течение двенадцати лет, принимая любое решение, я стремилась взвешивать, насколько оно ответственно и насколько приближает к цели. Мне неизбежно приходилось постоянно искать компромиссы, чтобы сделать компанию более устойчивой и отвечающей требованиям современности.

За несколько месяцев до того, как я приняла решение уйти из PepsiCo (это случилось в 2018 году), я задумалась о своем личном вкладе в будущее. Я исходила из того, что являюсь одной из женщин-лидеров, которые могут и должны способствовать движению вперед в долгосрочной перспективе, и поэтому решила написать книгу, но ни в коем случае не мемуары. По моему замыслу, моя книга должна была представлять собой руководство к действию, некую инструкцию, позволяющую наилучшим образом организовать жизнь, чтобы в ней нашлось место и работе, и семье. Я собиралась иллюстрировать собственные размышления своим опытом.

Книга, которая сейчас находится перед вашими глазами, получилась совсем другой.

Во-первых, очень скоро я обнаружила, что проведено уже достаточно исследований на тему сочетания работы и семьи. Блестящие деятели науки и политики уже рассматривали эту тему под самыми разными углами в самых разных уголках мира. Уже были выдвинуты аргументы и идеи, реализация которых должна поддержать семьи. Уже анализировались, оценивались и обсуждались такие темы, как отпуска по беременности и родам, дошкольное образование, преимущества жизни в семье, объединяющей несколько поколений. Мне не было смысла все это повторять.

Во-вторых, все, что я хочу привнести в этот вопрос, я целиком и полностью испытала на себе.

Часть I

Взросление

Глава 1

Дом, в котором я выросла, был разделен на мужскую и женскую половины согласно индийской традиции того времени. В гостиной на женской половине единственным предметом мебели были огромные качели розового дерева, крепившиеся к потолку четырьмя длинными цепями. Качели установил еще мой дед, когда в 1939 году строил этот дом на одной из засаженных деревьями улиц города Мадрас (сейчас город называется Ченнай) на юге Индии.

В жаркие дни здесь звучали миллионы историй. Одетые в простые синие, желтые или цвета фуксии сари моя мать, ее сестры и двоюродные сестры подолгу плавно раскачивались на качелях, держа в руках чашки сладкого кофе с молоком. Босыми ногами женщины отталкивались от пола, чтобы не останавливаться ни на минуту, и сами тоже без конца делились тем, что будут готовить на обед, как учатся дети, или выискивали в индийских гороскопах подходящих женихов для их дочерей или других молодых родственников. Женщины обсуждали политику, еду, местные сплетни, одежду, религию, музыку, книги... Говорили громко, без умолку, иногда перебивая друг друга.

Я, как и моя старшая сестра Чандрика и младший брат Нанду, с детства любила качели. Качаясь, мы пели песни, которым нас учили в школе: «Пикник плюшевых мишек», «Песня дятла», «Часы моего дедушки» («The Teddy Bears' Picnic», «The Woodpecker Song», «My Grandfather's Clock»), или напевали мелодии «Битлз», Клиффа Ричарда и группы «Beach Boys», которые слышали по радио, например, «Восемь дней в неделю», «Холостяк», «Барбара Энн» («Eight Days a Week», «Bachelor Boy», «Barbara Ann»). Здесь же мы отдыхали или устраивали потасовки. А еще прямо на качелях читали детские английские романы Энид Блайтон, Ричмал Кромптон и Фрэнка Ричардса. Иногда мы соскальзывали на блестящий красный пол, но снова забирались обратно.

Дом был большой и светлый, и десятки близких и дальних родственников приезжали к нам по самым разным поводам. Качели были главной декорацией в сложных пьесах, которые мы писали и играли по мотивам понравившихся произведений. Нашими зрителями были родители, бабушки и дедушки, тети и дяди. Каждый из них держал в руках по клочку газеты с надписью «Билет». Родные не стеснялись критиковать наши спектакли, болтать во время представления или могли просто встать и уйти. Не было принято нас хвалить. Взрослые могли без лишних церемоний сказать: «Могло бы быть и лучше» или «Неужели это все, на что вы способны?». С нами были честны: никто не пытался приободрить, если что-то не получалось.

Нас тогда и не волновало, кто и что скажет. Мы чувствовали себя важными. То счастливое время было до краев наполнено какими-то занятиями, а игры и смех были нашими постоянными спутниками. Мы играли в прятки, лазали по деревьям, собирали манго и гуаву, которые росли в саду у дома. Ели мы в этой же комнате, а тарелками нам служили банановые листья. Мы садились в круг на полу, а наши матери черпаками раскладывали из глиняных котелков тушеную чечевицу (самбар садам), смесь творога и риса (тайир садам) и традиционные для индийской кухни маринованные фрукты и овощи.

В те дни, когда к нам приезжали двоюродные братья и сестры, по вечерам качели разбирали – с серебряных цепей снимали огромную блестящую доску и уносили до утра на задний двор. Так освобождалось место для сна. Мы спали все вместе, мальчики и девочки, на одном большом ярком матрасе, но у каждого были свои подушка и хлопковая простыня. Иногда нас

накрывали москитной сеткой. Когда была возможность, включали электрический потолочный вентилятор. Его лопасти лениво вращались над нашими головами, но прохладнее от этого не становилось, ведь даже ночью стояла жара до 30 градусов по Цельсию (85 градусов по Фаренгейту). Мы брызгали на пол вокруг себя воду в надежде, что будет прохладнее.

У нашего дома было имя – Лакшми Нилаям. В Лакшми Нилаям мужская половина представляла собой огромный зал с большими квадратными окнами, расположенный непосредственно за входными дверями, что позволяло видеть, кто приходит и уходит.

Мой дед по отцовской линии, бывший окружной судья, потратил все свои сбережения на проектирование и строительство этого грандиозного двухэтажного дома с террасой и балконами. Но он все свое время проводил только в гостиной для мужчин, несмотря на размеры дома. Здесь он читал газеты или книги, удобно устроившись на большом шезлонге с брезентовым сиденьем. Спал дедушка на деревянной резной тахте с темно-синей обивкой.

Я называла дедушку Татха. Он тепло приветствовал гостей, которые почти всегда заходили в гости без предупреждения. Мужчины рассаживались на двух больших диванах в комнате и обсуждали мировые проблемы, политику местных властей или текущую обстановку. У каждого из них была своя позиция, и они точно знали, что должны делать правительство и бизнес, чтобы помочь гражданам. Они говорили то по-тамилски, то по-английски, часто используя оба языка одновременно. Дети заглядывали в эту комнату, чтобы просто послушать мужские разговоры или же почитать и сделать домашнее задание. Мне не приходилось видеть, чтобы на мужской половине кто-то из женщин задерживался надолго. Женщины никогда не сидели перед дедушкой. Моя мама всегда входила в комнату только по делу, когда нужно было подать гостям кофе и другие угощения или навести порядок.

На деревянном прикроватном столике дедушки всегда лежали словари английского языка в бордовых кожаных переплетах – Оксфордский и Кембриджский. Однажды Татха дал нам с сестрой читать роман Чарльза Диккенса «Николас Никльби», в котором почти тысяча страниц. Когда мы прочитывали несколько глав, он брал книгу, указывал на страницу и спрашивал: «Что означает это слово?» Если я не знала, он говорил: «Но вы же сказали, что читали эти страницы». А после я должна была найти это слово в словаре и написать два предложения, чтобы показать, что я понимаю его значение.

Я обожала и почитала Татху. Его полное имя было А. Нараяна Шарма. Он родился в 1883 году в городе Палгхат, штат Керала, который при британцах входил в состав президентства Мадраса (провинция Мадрас). Когда я была школьницей, ему уже было под семьдесят. Он был худощав и невысок (170 см). Дедушка носил очки с толстыми бифокальными линзами, держался всегда твердо и прямо, а еще он был очень добр. Он носил идеально отглаженное белое дхоти¹ и светлую рубашку с короткими рукавами. Когда он говорил, все молчали. Он много десятков лет изучал математику и право, в качестве судьи рассматривал и гражданские, и уголовные дела. Однако его семейная жизнь была для меня загадкой. Бабушка родила восьмерых детей, но пока она была жива, я ни разу не видела, чтобы они разговаривали. Они жили в разных частях дома. Дедушка посвящал всего себя нам, своим самым младшим внукам. Он знакомил нас со всевозможными книгами и идеями, которые становились тем сложнее, чем больше мы знали. Объяснял нам теоремы геометрии, учил внимательно относиться к деталям. Ему было важно, чтобы мы ясно понимали пройденные в школе темы.

Мне не приходило в голову сомневаться, что дедушка и есть глава нашей семьи и всего дома. Я была уверена, что власть сосредоточена на мужской половине.

Однако сердце и душа нашего дома находились вниз по коридору, на женской половине, где пол был выложен красной плиткой, а к потолку крепились гигантские качели розового

¹ Дхоти – традиционная мужская одежда народов Южной и Юго-Восточной Азии; длинная прямая полоса ткани, драпирующая бедра, один конец которой пропускают между ног. – (Прим. перев.)

дерева. Именно здесь моя мать выполняла большую часть домашних дел. Ей помогала Шакунтала, молодая женщина, которая мыла посуду в раковине, а также полы на открытом воздухе.

*Я была уверена, что власть сосредоточена на мужской половине.
Однако сердце и душа нашего дома находились вниз по коридору, на женской половине.*

Мама всегда была в движении – готовила, убирала, громогласно отдавала указания, кормила семью и гостей, подпевала радио. Когда ее не было дома, казалось, что он погружался в зловещую тишину, и нам это страшно не нравилось.

Мой отец, человек необычный для того времени, тоже был рядом, помогал заниматься домашними делами и заботиться о детях. У него была магистерская степень в области математики и должность в местном банке. Именно папа ходил в магазин за продуктами и прочими мелочами. Он помогал заправлять постели, а еще он всегда делал комплименты моей маме, когда она готовила его любимые блюда. Папа часто позволял мне быть рядом, куда бы он ни шел и что бы ни делал. Его можно было назвать человеком тихого нрава, но очень мудрого и насмешливого. Мне часто вспоминается афоризм греческого философа Эпиктета: «Природа дала людям один язык и два уха, чтобы мы больше слушали других, нежели говорили сами». Мой отец всегда следовал этому принципу. Он умел вовремя уйти, чтобы не усугублять напряженную ситуацию.

Каждый месяц отец отдавал зарплату моей матери. Она отвечала за повседневные расходы и записывала все операции – это был ее «бумажный кассовый аппарат». Каждую неделю она сводила дебет с кредитом, причем свою систему бухгалтерского учета она разработала интуитивно. Меня до сих пор это удивляет, поскольку она никогда не изучала бухгалтерию.

В 1950-х и 60-х годах Мадрас был огромным городом, но для таких детей, как мы, жизнь в нем представлялась очень простой. В городе проживало примерно 1,5 миллиона человек, но это был сонный, занудный, безопасный город. В 4 часа утра город будили утренние молитвенные песни и велосипедные звонки. Ровно в 8 вечера гасли все огни, потому что в городе все закрывалось, включая магазины, рестораны и увеселительные заведения. Молодые люди возвращались по домам, чтобы заняться учебой. День заканчивался.

В 1639 году на наш берег впервые ступила нога представителей Британской Ост-Индской компании. Поэтому три века спустя здесь соседствовали древние индийские храмы и колониальные здания девятнадцатого века, включая здания офисов, судов, школ и церквей. Во времена моего детства по широким, обсаженным деревьями улицам сновали автобусы, мотоциклы, рикши, байки и редкие автомобили – маленькие «Фиаты» и индийские «Амбассадоры». Воздух был свеж и чист. Иногда мы ходили на пляж Марина Бич, который растянулся на шесть миль вдоль Бенгальского залива. Взрослые говорили, что океан таит в себе смертельные угрозы, он непредсказуем, поэтому лучше всего смотреть на него с безопасного расстояния. Нам разрешалось только сидеть на песке или траве, приближаться к воде запрещали, так как нас могло смыть волной.

В 1996 году Мадрас был переименован в Ченнай. Город является столицей штата Тамил Наду, расположенного на юге Индии. Предприятия города производят текстиль, автомобили и продукты питания, а в последнее время появились ИТ-компании. Сегодня это город с престижными колледжами и университетами. Кроме того, Ченнай – это центр классического искусства Южной Индии, которое представлено: древней карнатической музыкой² и Бхаратанатьям³ – выразительным ритмичным танцем, через который мы рассказываем людям истории. Каждый год весь декабрь в городе проходит известный фестиваль искусств, на который съезжаются

² Карнатическая музыка – индийская классическая музыка.

³ Бхаратанатьям – индуистская форма индийского классического танца.

многочисленные гости, в том числе и наша родня. Многие из них останавливались на это время в нашем доме. В детстве мы всегда вместе слушали концерты по радио и наслаждались пронизательными замечаниями наших родственников о каждом выступлении.

Наша семья – семья индуистских браминов. Мы жили бок о бок и с индуистами, и с людьми других конфессий – христианами, джайнами и мусульманами. Нас окружало яркое многоконфессиональное общество, в котором мы стремились следовать правилам жизни в большой и дружной семье.

В середине двадцатого века индийские брамины жили просто, почитали религию, стремились получить образование и дать образование своим детям. Так было и в нашей семье. Мы не богачи, но у нас был большой дом, и при всей скудости обстановки дом давал нам ощущение комфорта и ни с чем не сравнимой стабильности. По традиции того времени под одной крышей жили сразу нескольких поколений. Одежды у нас было мало – мода нас не интересовала. Вообще жили мы очень экономно: по ресторанам никогда не ходили, в отпуска не ездили, а второй этаж дома всегда сдавали в аренду ради дополнительного заработка. Несмотря на скромные финансы, мы гордились принадлежностью к браминам, которые славились своей образованностью – это внушало уважение.

Все индуистские праздники мама отмечала соответствующими ритуалами, а вот дни рождения мы не отмечали никогда. Родители нас не обнимали, не целовали и не говорили: «Я люблю тебя». И мы не испытывали необходимости в этом, потому что их любовь была для нас аксиомой. Кроме того, не было принято делиться со взрослыми своими страхами, надеждами, мечтами. Представители старшего поколения были не из тех людей, кто ведет душевные разговоры. На любую попытку излить душу или попросить совета они отвечали просто: «Молись усерднее, и Бог поможет тебе найти решение».

По несколько раз в день мама повторяла: «Матха, Питха, Гуру, Дейвам», что означало «почитайте как Бога своих мать, отца и учителя».

Она неустанно внушала нам почтение к Богу, родителям и учителям. В знак уважения мы всегда пропускали старших вперед; никогда не перекусывали во время учебы, потому что это расценивалось как пренебрежение к книге; мы всегда вставали, когда в комнату входили учителя, а садились только после того, как они разрешали сесть.

В то же время дома нам всегда разрешали выражать свою точку зрения, высказывать вслух мысли и отстаивать свои идеи. При этом мы всегда были готовы к тому, что взрослые могли нас перебить прямо в середине предложения и заявить: «Вы об этом ничего не знаете. Просто послушайте нас, и все будет хорошо».

В нашем доме в Мадрасе никогда не было тихо, зато было много смеха, споров и громких разговоров. Старшие были строги с нами – меня шлепали, если я плохо себя вела (в те времена так делали в большинстве семей). Наша жизнь давала ощущение стабильности и поощряла к самодисциплине и открытому выражению мыслей. Я уверена, что смогла чего-то добиться и проявить себя благодаря тому, что росла в таких условиях: передо мной постепенно открывали новые горизонты, а дом был гаванью, в которую можно возвращаться из путешествий.

В том, что касалось образования девочек и женщин, наша семья отличалась особенно прогрессивными идеями. Я была средним ребенком, темнокожей, высокой и худой. Энергии было много, я любила заниматься спортом, лазить по деревьям, бегать по дому и саду – тогда как в то время в индийском обществе в девочках ценились цвет кожи, красота, спокойный нрав и умение создать уют в доме. В девочке видели исключительно будущую жену. Много раз я слышала слова родных о том, что для такой девчонки с мальчишескими ухватками, как я, будет трудно найти хоть какого-то мужа. Мне до сих пор больно об этом вспоминать. Однако, несмотря на то что я была девочкой, мне всегда предоставляли возможность учиться наравне со всеми, больше всех, усерднее всех и на деле доказывать, что ни в чем не проигрываю самым умным мальчикам.

Много раз я слышала слова родных о том, что для такой девчонки с мальчишескими ухватками, как я, будет трудно найти хоть какого-то мужа.

В нашей семье поощряли целеустремленность как мальчиков, так и девочек. И все-таки нельзя сказать, что правила были одинаковы для всех: считалось, что девочек надо воспитывать и оберегать иначе, чем мальчиков. Но я никогда не ощущала, что меня лишают чего-то только потому, что я девочка. У меня были все возможности развиваться интеллектуально. На такой подход повлияло мировоззрение Татхи и его понимание многовековых ценностей браминов, а также история Индии – в середине XX века наша страна освободилась от колониализма, и вся нация видела свою миссию в том, чтобы стать процветающей и независимой. А еще мне очень повезло, что отец, которого я звала Аппа, всегда был рядом и поддерживал нас. Куда он нас только ни водил! А когда у нас что-то получалось, мы всегда видели на его лице гордую улыбку.

Он признавался, что видел свою цель в том, чтобы нам никогда не пришлось просить денег у кого-то, кроме родителей. Он говорил: «Оплачивая твоё образование, мы инвестируем в будущее, чтобы ты могла встать на ноги. Остальное зависит только от тебя. Будь сама собой».

Мама придерживалась того же мнения. Она очень стойкая и целеустремленная женщина. Если случался семейный конфликт, старшие, как правило, обвиняли именно ее, даже если она была совершенно не при чем. В те времена и в других семьях вину часто сваливали на невесток.

Она твердой рукой, но всегда дипломатично улаживала все конфликты. Из нее вышел бы отличный генеральный директор. В свое время мама не имела шансов поступить в колледж, и все силы она направила на то, чтобы помочь взлететь нам. Ей было нелегко. Я всегда чувствовала, что через нас она проживает ту жизнь, которую хотела бы для себя. Она желала для своих дочерей той свободы, которой не было у нее.

Я с самого начала поняла, что основой жизни на этой планете является семья. Я воспринимаю семью как основу основ и как силу, движущую меня вперед. Моя семья – муж Радж и две дочери, Прита и Тара – появилась уже после переезда в США, и я считаю ее своим величайшим достижением. Я выросла в индийской семье, которая отражала характерные черты своей эпохи, и в моей жизни многое определило мое происхождение, но я знаю, что семьи бывают разные. Человек развивается как личность и как часть коллектива не только при помощи глубоких связей между родителями и детьми, но и внутри больших групп, независимо от того, связаны они родственными связями или нет. Уверена, что здоровые семьи – это основа здорового общества.

Но в семьях никогда не бывает все просто и понятно. Порой существуют глубокие разногласия, которые невозможно решить. У меня было двадцать девять двоюродных братьев и сестер: четырнадцать по материнской линии – мы были с ними очень близки, и пятнадцать со стороны отца – многих из них я едва знала, потому что мы не общались в силу исторических разногласий, которые я никогда не могла понять. Мне кажется, что семья со всеми ее проблемами представляет собой микрокосм жизни, а то, что происходит внутри семьи, учит нас преодолевать и принимать трудности, с которыми мы сталкиваемся в других сферах жизни.

Я с самого начала поняла, что основой жизни на этой планете является семья. И больше того, я уверена, что здоровые семьи – это основа здорового общества.

Я родилась в октябре 1955 года, через четыре года после свадьбы родителей и всего через тринадцать месяцев после рождения сестры. Маме Шанте на тот момент было двадцать два года, а папе Кришнамурти – тридцать три.

Мои родители поженились, будучи практически незнакомыми. Их сосватали родственники согласно нашим традициям. Вскоре после того как мать окончила среднюю школу, дальние родственники подошли к ее родителям и попросили выдать дочь замуж за их сына. Юноша увидел ее на корте для игры в теннис, популярный тогда у девочек вид спорта. Тенни-

койт еще называют теннисом с кольцом, потому что игроки бросают резиновое кольцо вперед и назад через сетку. Юноша признался, что ему понравилось, с каким воодушевлением она играла. Семьи проверили совместимость молодых людей по гороскопам, несколько раз встретились, а потом сыграли свадьбу. Замужество дало маме ощущение комфорта и безопасности. Она была шестой из восьми детей, и ей очень повезло, что она попала в уважаемую образованную семью, живущую в большом доме, в который она переехала после свадьбы.

При первой встрече мои родители едва обмолвились парой слов, но к моменту моего рождения их совместная жизнь уже была налажена, они с удовольствием общались друг с другом и имели постоянный доход, так как у отца была хорошая работа. Дедушка планировал оставить дом именно моему папе, своему второму сыну из восьмерых детей, потому что был уверен, что мои родители позаботятся о нем в старости. Он чувствовал, что жена этого сына, его невестка, ориентирована на семью и будет заботиться о нем так же, как о своем муже и детях, когда они появятся.

Когда мне было около шести лет, у меня и моей сестры Чандрики уже появились ежедневные обязанности. Самой тяжелой из них было следить за тем, чтобы женщина, которая доставляла нам молоко буйволицы, не разбавляла его водой. Каждый день одна из нас на рассвете выбиралась из теплой постели (мы с сестрой спали на одной кровати) и шла на улицу. Обычно мы просыпались от характерного рева буйволицы у нашей калитки. Местная женщина приходила к нашему дому со своим большим серым животным и доила ее на наших глазах. Молока хватало как раз на один день.

Моя мама, которую я зову Аммой, делала из молока буйволицы йогурты, масло и восхитительный ароматный южноиндийский кофе, которые и были основными продуктами нашей вегетарианской диеты. Чуть позже утром перед дверьми дома появлялся торговец, у которого мы покупали свежие овощи – цветную капусту, шпинат, кабачки, тыкву, картофель, лук – хороший выбор по сходной цене.

Когда мне было семь, меня уже часто отправляли за продуктами в магазинчик, который был в нескольких кварталах от дома. Я относил туда список товаров, кое-что забирала сразу, а остальное чуть позже они доставляли домой. Продавец упаковывал в свернутые конусом газеты чечевицу, рис или крупы, а получившийся кулек сверху завязывал бечевкой. Когда заказ был крупный, нам приносили сразу очень много таких газетных кулков. На кухне мы пересыпали крупы в специальные стеклянные или алюминиевые емкости, газеты аккуратно складывали, бечевку сворачивали клубком. Газеты и бечевку мы складывали на полку, чтобы использовать снова и снова. Мы ничего не выбрасывали просто так.

Мне кажется, что я никогда не видела Амму без дела. Когда на рассвете молочница оставляла нам молоко, мы несли его на кухню, где нас уже ждала мама. Мы знали, что очень скоро она понесет первые чашки кофе Татхе и моему отцу, а мы, дети, получим борнвиту (Bournvita) – напиток из шоколада и солода. Затем мама готовила завтрак, обычно овсяную кашу с молоком, сахаром и порошком кардамона. В очень жаркие дни мы пили кандзи⁴ – вареный рис, замоченный на ночь в воде, а затем смешанный с пахтой.

Не было еще и 8 часов утра, когда она шла работать в сад. Вместе с нашим садовником Шанмугамом она ухаживала за цветами и подрезала кусты. Мама собирала цветы и украшала ими альков – большую нишу на кухне, которая использовалась в качестве молельной комнаты. Здесь мама читала ежедневные молитвы, часто совмещая моление с приготовлением пищи. А еще она слушала карнатическую музыку и подпевала. Вокруг собранных в пучок или хвостик

⁴ Канзи (конджи) – традиционное восточное блюдо без вкуса, нечто среднее между пудингом и супом. Рис замачивают на ночь, а после отваривают около 4 часов, чтобы получить нужную консистенцию. В чистом виде обычно не едят, только с добавками, в качестве второго блюда с мясом, супа или десерта с сиропом и кунжутом. – (Прим. ред.)

темных волос Амма всегда прикалывала для красоты цветы. Время от времени, особенно по выходным, она вплетала цветы и в наши косички.

Когда отец уходил на работу, а дети в школу, мама возвращалась на кухню и готовила обед для Татхи, Чандрики и меня. Печь, работавшая на керосине, порой невыносимо дымила, но, несмотря на это, мама всегда готовила нам свежие блюда. Затем она складывала их в чистые металлические судки и отправляла с Шакунталой в школу, чтобы у нас к обеду была горячая пища. На большой перемене мы усаживались на детской площадке под деревом, Шакунтала раскладывала еду из судков по тарелкам, и мы съедали все до последнего кусочка. Мы знали: если мы не съедем в обед что-то из того, что прислала мама, нам придется доедать это за ужином, а нам этого очень не хотелось. Амма оставалась дома, чтобы подавать Татхе обед на большом серебряном блюде с маленькими тарелочками для различных овощей и гарниров.

Дом родителей Аммы находился примерно в миле от нашего. Днем она на рикше ездила к ним, чтобы обсудить семейные дела и помочь своей матери на кухне, затем возвращалась домой и снова готовила еду. И так день за днем: для каждой нашей трапезы готовились свежие блюда. Оставлять еду было не принято – холодильника у нас тогда не было.

Мы с Чандрикой возвращались из школы примерно в половине пятого, и дома нас всегда ждали Татха и Амма. Нам давали час, чтобы перекусить и поиграть, пока примерно в 17:30 не приходил с работы отец. Тогда мы садились на пол у ног Татхи и делали уроки, хотя могли бы заниматься каждая за своей партой. Татха постоянно следил за тем, что мы делаем. Когда мы занимались математикой, он вытаскивал листы, на которых были заранее заготовлены примеры. Чтобы выработать красивый почерк, мы аккуратно выводили фразу «The quick brown fox jumps over the lazy dog» («Быстрая коричневая лиса перепрыгивает через ленивую собаку»). Эта фраза подходила для нашей цели, потому что в ней присутствуют все двадцать шесть букв английского алфавита. Этим или каким-то другим текстом мы часто заполняли по две страницы наших тетрадей. Татха не устал повторять: хороший почерк – залог хорошего будущего.

Примерно в 8 часов вечера мы вместе ужинали, но Амма сначала обслуживала нас и только потом ела сама. После ужина мы снова учились или делали что-то по дому, и так вплоть до отбоя. Часто случались перебои с электричеством, и тогда дом погружался во тьму. В такие часы мы зажигали свечи и фонари. Вокруг жужжали комары, для которых это была идеальная обстановка. Без умения прихлопнуть комара, пока он не начал пить кровь, наверно, нельзя было бы выжить. Перед сном мы читали молитвы. Молитвы непременно читались громко, потому что мама должна была слышать, как мы молимся. «Отче наш» мы читали не только дома, но и в школе, а дома нам нужно было прочесть еще пару молитв на санскрите.

Когда мне было восемь лет, мама родила братика – Нанду. Роды были сложные, пришлось делать кесарево сечение. Вся семья гордилась Нанду. Его считали продолжателем рода, нашей фамилии. Я тоже его обожала. По традиции, существующей в нашем кругу, Амма и новорожденный провели пару месяцев в доме родителей матери, и в это время мой отец взял на себя большую часть работы по дому. Кроме того, теперь он собирал нас с Чандрикой в школу. Когда мама с Нанду вернулись домой, дел у нее только прибавилось. Ко всем ее прежним заботам теперь добавился уход за малышом. Она работала не покладая рук, несмотря на то что еще не восстановилась после серьезной операции на брюшной полости. Мне казалось тогда, что она никогда не останавливалась, даже в самые сложные периоды. Как ей это удавалось, одному Богу известно!

В городе Ченнай, где сейчас живет более десяти миллионов человек, всегда были трудности с водой. Ее основной источник – ежегодные муссонные дожди, заполняющие озера и водохранилища, которые удалены от города на несколько сотен километров. Вода оттуда поступает в Ченнай по трубам, проложенным еще в 1890-х годах. Воду также привозят из сельских районов, и жителям города приходится стоять в очередях с большими пластиковыми канистрами.

В нашем доме постоянно следили за расходом воды. Муниципальная организация, отвечающая за водоснабжение и канализацию, называлась тогда «Корпорация Мадраса». По завещанному Корпорацией порядку вода поступала в краны жителей города только очень рано утром. В эти часы мои родители наполняли все доступные кастрюли и прочие емкости водой, которую экономно тратили в течение дня для приготовления пищи, питья и уборки.

Кроме того, у нас во дворе был колодец, снабженный электрическим насосом. Из колодца соленая вода подавалась в резервуар на террасе второго этажа, и этой водой мы смывали в туалетах. Мылись мы, поливая себя водой комнатной температуры из небольшой стальной чашки. Во время этой процедуры я буквально сжималась в комок, чтобы ни одна капля воды не пропала зря. Для мытья головы вместо шампуня мы использовали немного воды, смешанной с порошком шикакай – смесь измельченной коры, листьев и плодов росших повсюду акаций. Я застала время, когда зубы еще чистили порошком древесного угля, который делали из обожженной рисовой шелухи. Зубной щеткой нам служил указательный палец. Позже мы начали пользоваться зубным порошком Colgate. Настоящие зубная щетка и зубная паста появились у меня, только когда мне уже исполнилось девять лет. А гигиеническую чистку зубов у стоматолога первый раз мне сделали, когда мне уже было двадцать четыре года.

Мылись мы, поливая себя водой комнатной температуры из небольшой стальной чашки. Во время этой процедуры я буквально сжималась в комок, чтобы ни одна капля воды не пропала зря.

Все в нашей жизни шло предсказуемо, а основной задачей было учиться и получать хорошие оценки. Однако никто не освобождал меня и Чандрику от домашних дел, которые составляли наши вечерние обязанности. Мы убрали посуду, перемалывали в специальной двуручной кофемолке кофейные зерна, из которых по утрам варили кофе для взрослых, а еще, и это было самым сложным и неприятным из всех наших обязанностей, мы сбивали пахту – так назывался старый способ вручную отделять сливки от молока. В процессе пахтанья мы очень уставали, а на ладонях образовывались болезненные мозоли.

В 1958 году меня отдали в детский сад Пресвятой Богородицы, который был частью школы Святых Ангелов – католической школы для девочек при женском монастыре примерно в миле от нашего дома. Следующие двенадцать лет моей жизни были связаны с этой школой. Пару лет каждое утро отец возил нас на своем велосипеде или самокате. Пока мы были маленькими, в качестве школьной формы мы с Чандрикой носили серые сарафаны с белыми блузками, а когда подросли – бело-зеленые платья с круглыми воротниками и полосатыми ремнями.

Каждый год в мае Амма покупала примерно пятьдесят ярдов ткани и местный портной шил для нас шесть новых комплектов школьной формы на предстоящий год. Как сейчас помню, мама всегда просила портного шить форму на два размера больше, на вырост. Портной также шил для нас пару платьев для особых случаев, а на каждый день шились павады – яркие индийские юбки. Все эти вещи выглядели мешковато, но мы думали, что это высокая мода, и дорожили ими.

Все вещи хранились аккуратно сложенными на полках в полупустом шкафу спальни. На праздники и свадьбы мы надевали особенные шелковые павады, которые мама держала в своем шкафу и выдавала нам очень редко, только для исключительных случаев. Большую часть денег, которые семья могла выделить на одежду, Амма тратила на вещи для нас, а себе покупала что-нибудь простое и в самую последнюю очередь.

В течение дня Шакунтала стирала и развешивала сушиться рубашки и дхоти мужчин, сари моей матери и нашу форму. Поздним вечером, после того как мы заканчивали уроки и дела по дому, нам с Чандрикой еще предстояло до блеска начистить свои черные кожаные туфли, постирать школьные гольфы и правильно заутюжить складки на одежде. Крахмал для

заутюживания мы делали сами. Для этого рисовую муку добавляли в воду, постоянно помешивая и одновременно нагревая смесь на плите. Если крахмал был плохо размешан, его комки оставляли на ткани белые пятна. Нам пришлось стать настоящими экспертами по изготовлению крахмала, чтобы потом не приходилось бороться с пятнами. В сезон дождей мы с сестрой тратили уйму времени, чтобы не просто выгладить одежду, но и высушить ее, иначе утром приходилось надевать сырые от повышенной влажности вещи. Если отключали электричество, а это случалось довольно часто, нам волей-неволей приходилось идти в школу в немного влажной форме. Мы не были исключением, ведь проблемы были почти у всех одинаковые.

Игрушками нас не баловали. У нас с сестрой было по одной кукле, которых мы очень ценили и которых вовлекали в наши многочисленные беседы. Мы часто играли с ними и игрушечными кастрюльками и сковородками в «домик», а еще во «врача», для чего мы сами делали из проволоки и бумаги некое подобие медицинских инструментов.

С самого начала мы с Чандрикой очень полюбили школу. Благодаря школе мы выходили в «большой мир», за пределы привычной семейной жизни. Взрослые полностью одобряли и поощряли наш энтузиазм. Школьный распорядок давал ощущение независимости. Школа нравилась нам настолько, что иногда летом, когда у нас гостили двоюродные братья и сестры и нам некогда было скучать, мы вешали на стене спальни календарь и начинали «обратный отсчет», радуясь, что до конца каникул остается все меньше времени!

Дома строго контролировали все, что мы делаем. Если мы хотели посмотреть фильм, родители настаивали, что должны посмотреть его первыми. Но они никак не могли выкроить время на фильм, в результате в кино мы почти не бывали. Нам разрешалось ходить в местную библиотеку, в которой можно было брать книги домой. Библиотека располагалась в здании в нескольких кварталах от нашего дома и умещалась в одной комнате. За небольшую плату мы уносили с собой неограниченное количество книг, но на следующий день их нужно было уже возвращать. Так я и стала настоящим экспертом по скорочтению. Амма любила, чтобы в доме всегда звучало радио, но, как и во всей Индии, телевизора у нас не было. Что уж говорить об Интернете, которого тогда не было во всем мире!

К нам постоянно приезжали гости, но мы сами редко куда выезжали, если не считать визитов к бабушке и дедушке по материнской линии. Дело в том, что мы не могли оставить без присмотра и заботы дедушку, поэтому кому-то всегда надо было быть дома.

Школа располагалась на большой территории. Шесть зданий, актовый зал, сад, внутренний двор, площадка для игры в нетбол и малоиспользуемый теннисный корт соединялись между собой длинными тенистыми аллеями. Конечно, все это появилось не в одночасье: католическая школа Святых Ангелов была основана францисканскими миссионерами Непорочной Девы Марии в далеком 1897 году.

Школа давала много возможностей попробовать что-то новое, и я этим пользовалась. Но чтобы успеть на очередное дополнительное занятие, мне приходилось буквально бежать, потому что обязательные уроки и дополнительные занятия часто проходили в разных частях школьного кампуса. После уроков я не спешила покидать школьный кампус и часто оставалась поиграть в мяч или помочь учителям.

В скаутском движении в Индии есть программа «Скауты и гиды Бхарата» для девочек-скаутов, а первый уровень национальной программы, предназначенный для самых младших девочек, называется Бюльбюль (по названию певчей птицы). Как только стало возможно, я вступила в эту организацию и получила право носить другую форму – бледно-голубое платье и широкий шарф-галстук в оранжевую полоску, который крепился вокруг шеи с помощью специального кольца. Через пару лет меня перевели на следующий уровень, и я очень гордилась тем, что получила звание девушки-гида. Я очень старалась, чтобы заработать знаки отличия, которые выдавались за овладение особыми навыками, среди которых были умения шить, вязать морские узлы, оказывать первую помощь, разводить огонь, передавать сигналы с

помощью флажков и еще с десятков навыков, необходимых разведчикам и проводникам. Когда я училась в одиннадцатом классе, я даже ездила на общенациональный съезд скаутов. Участие в скаутском движении многому меня научило, в том числе работе в команде. Командная работа показала мне, как жить по принципу «бери и отдавай», а также то, что люди берут на себя разные роли в разные периоды и могут быть иногда ведущими, а иногда ведомыми. Этот опыт учил доверять людям рядом с тобой, потому что даже поставить палатку (казалось бы, что может быть проще!) было невозможно, если ты полагался только на себя, но не на других людей. Я наглядно убедилась в этом, когда каждому из команды нужно было правильно натягивать и закреплять веревки, которые должны были удерживать палатку в правильном положении, чтобы каркас палатки принял нужную форму и не упал. Если бы кто-то из команды не выполнил свою часть задачи, общая цель была бы не достигнута. Я до сих пор прекрасно помню этот важный урок.

Среди прочих школьных предметов нам преподавали музыку. Наша учительница г-жа Лазарус обладала настоящим даром – все ее ученики буквально влюблялись в школьные песни Соединенного Королевства. Кроме школьных занятий музыкой мы с Чандрикой изучали традиционную индийскую музыку и танцы дома несколько дней в неделю. Такое музыкальное образование считалось совершенно необходимым для девочек нашего круга, потому что это помогало при поиске достойного мужа. Уже тогда Чандрика очень хорошо пела и любила эти занятия. Что касается меня, то я с нетерпением ждала их окончания, чтобы убежать на улицу играть.

В плане академических знаний школа Святых Ангелов была на высоте, но учиться было сложно. В классах было примерно по тридцать девочек, ученицы сидели за деревянными партами, расставленными близко друг к другу в несколько рядов. Уроки начинались в 8:30 с общего собрания, а заканчивалась в 16:00. Среди дисциплин, которые нам преподавали, были английский язык, история, математика, естественные науки, география. Мы также осваивали рукоделие и рисование, которые считались чисто женскими делами. Информации по каждому предмету давали много и в интенсивном режиме. Каждые несколько недель проходили экзамены, что только увеличивало давление.

Многие из наших учителей были монахинями, которые приехали в Индию из Ирландии, потому что хотели посвятить себя Богу и идее образования. Все они были добрыми, но очень строгими. Ничего не ускользало от их внимания! Они внушали трепет своей «вездесущностью». Например, куда бы и когда бы мы ни шли, мы везде встречали сестру Нессан, нашу директрису, и сестру Бенедикту, которая отвечала за детский сад. Сестры всегда носили монашеские головные уборы, которые прикрывали не только волосы, но и подбородок, и ложились складками вокруг шеи. Сестры Нессан и Бенедикта регулярно заходили к нам домой на чашку кофе, чтобы побеседовать с бабушкой или родителями.

В последний день каждого месяца все ученицы получали табели успеваемости. В такие дни Татха ждал нас с особым нетерпением. Он даже выносил стул на улицу и сидел во дворе, чтобы как можно быстрее посмотреть наши табели. Ему хотелось видеть нас на первом месте в «рейтинге» класса. Если мы не попадали в тройку лучших, он был недоволен собой. Дедушка воспринимал наши учебные успехи как свое личное дело. Иногда он подвергал оценки учителя сомнению, заявляя, что оценка завышена.

Закончив есть, мы не уходили из кухни, а оставались рядом с мамой. Она давала нам темы и десять минут, чтобы составить речь на заданную тему, и мы соревновались в красноречии и логике.

Амма, которая тоже много сил отдавала нашему образованию, устраивала нам свои «контрольные работы». Она постоянно задавала нам вопросы на эрудицию, например, о семи чудесах света, великих реках и флагах стран. Мама всегда ужинала после того, как мужчины и дети

вставали из-за стола. Закончив есть, мы не уходили из кухни, а оставались рядом с мамой для традиционного соревнования в красноречии и логике. Она давала нам темы и десять минут, чтобы составить речь на заданную тему, например, мы должны были объяснить, что предприняли бы в первую очередь, став премьер-министром Индии. После наших выступлений мама выбирала, чья речь была лучше. В качестве приза победителю доставался маленький квадратик шоколада «Кэдбери», который она отламывала от большой плитки, достав ее из запертого на ключ ящичка. Если мама отдавала шоколадный квадратик мне, я не съедала его сразу, а растягивала удовольствие на добрых полчаса. Те кусочки шоколада из моего детства мне дороже, чем весь шоколад, который я могу купить сегодня.

В школе я участвовала в дебатах и вообще во всех соревнованиях и конкурсах, которые для нас проводили. В качестве факультатива я выбрала курс «Красноречие», который учил выступать на публике, составлять речи, декларировать стихи. У меня никогда не было страха перед сценой, видимо, от природы, и я люблю и умею принимать участие в дискуссиях.

В восьмом классе, когда мне было почти двенадцать лет, перед нами встал выбор. Школа предлагала специализацию либо в гуманитарных, либо в естественно-научных дисциплинах. Такое разделение на этом этапе диктовалось учебной программой, разработанной Кембриджским университетом. Я выбрала естественные науки, и для меня начались годы интенсивных занятий по физике, химии, биологии – все по полной программе. Дедушка хорошо разбирался в английском, математике, истории и классических дисциплинах, но не в естественных науках, поэтому теперь не мог помогать мне в учебе в той же степени, что и раньше, как бы сильно ему этого ни хотелось. Я должна была рассчитывать только на себя.

Особенно мне нравилась биология. В школе мы препарировали тараканов, лягушек и дождевых червей, причем животных мы приносили в школу сами. Я искала крупных тараканов и опускала их в стеклянную банку с хлороформом, чтобы они сохранились свежими для препарирования на следующий день. Дождевых червей было много, а вот лягушки водились практически только в сезон дождей. Когда они были нужны в другое время, вся семья принимала участие в поисках. К счастью, школа Святых Ангелов в конце концов заключила контракт, по которому нам регулярно привозили лягушек для препарирования, и ученицы вздохнули спокойно, потому что перестали тратить время на охоту.

Нашим классным руководителем была г-жа Джобард, миниатюрная женщина лет сорока пяти с пронизательными глазами. Когда я училась в восьмом классе, она включила меня в состав школьной команды, которой предстояло отправиться на четыре дня в Нью-Дели на первую в истории конференцию «Объединенной организации школ Индии». Основная цель конференции – установить связи между школьниками по всей стране. Трудно выразить словами, насколько мы все волновались – и в школе, и дома. Я была самой младшей из учениц, представлявших нашу школу. Меня очень впечатлило, как вся моя семья активно готовила меня к участию в мероприятии, а еще то насколько быстро они согласились заплатить за поездку.

И вот мы в огромном здании из красного кирпича – на центральном вокзале Мадраса. Вместе с г-жой Джобард и еще четырьмя девушками из школы Святых Ангелов мы садимся на паровоз и отправляемся в Дели, который расположен в 1350 милях (2170 километров. – *Прим. перев.*) к северу от Мадраса. Двое суток нам предстоит провести в тесном купе, на боковых стенках которого крепятся по три откидных полки для сна. У каждой из нас своя небольшая дорожная сумка, девочки одеты в школьную форму. Так началось наше путешествие на конференцию.

Дели, столица Индии, поразил меня. Никогда прежде я не видела ничего подобного. Меня буквально зачаровали величественные здания и памятники, окруженные лужайками и садами, широкие дороги, до предела заполненные машинами, люди, ходившие по улицам в тюрбанах, уличные знаки на хинди. Большая часть севера Индии говорила тогда на хинди, а

я этот язык не понимала. В Вигьян Бхаван – ведущем правительственном конференц-центре страны – состоялась встреча небольших делегаций подростков из более чем тридцати школ. В программу входили конкурсные дебаты, культурные мероприятия, лекции о мире и политике. Мы исполнили ирландский танец о «добре и зле», который, насколько я помню, смутил судей. Они все равно дали нам приз. Ели мы в огромной столовой, а спали в студенческом общежитии.

Чувство сопричастности, понимание, что многие люди разделяют общие идеи и взгляды, помогли укрепить мою уверенность в себе. А еще я впервые осознала, насколько разнообразна культура Индии.

Когда я вступила в подростковый возраст, наш домашний уклад начал меняться. Мой отец стал преподавателем в банковской школе и в течение почти трех лет много путешествовал. Папа бывал дома всего два-три дня в месяц, и я очень скучала по нему. Между нами существовала особая связь, и мне нравилось считать себя любимицей отца. Он делился со мной мыслями о работе и всегда заставлял меня чувствовать себя особенной.

Примерно в это же время в нашем доме появился большой металлический шкаф от знаменитой компании «Godrej and Boyce», индийского производителя мебели и предметов интерьера. Мать купила его, чтобы складывать приданое для меня и моей старшей сестры. Когда ей удавалось выкроить немного денег из семейного бюджета, она покупала две одинаковые вещи – одну для Чандрики, одну для меня. Она заполняла этот шкаф кастрюлями и сковородками из нержавеющей стали, серебряными подносами, тарелками и чашками. Там даже было несколько небольших золотых украшений. Иногда мама выменивала старые вещи на новые. Например, приносила в лавку наши старые сари с золотой нитью, а взамен получала новую посуду. У нас было три шкафа марки Godrej – один для маминой одежды, один для семейных ценностей, а один для приданого двух дочерей.

Появление шкафа с приданным меня особо не волновало, но я знаю, что Чандрика почувствовала давление от ожиданий со стороны семьи. Она была красивой девушкой с вьющимися волосами и широкой улыбкой, и все хотели поскорее выдать ее замуж. Я определенно выиграла от того, что у меня была старшая сестра. Мою же жизнь пока никто не контролировал.

Летом 1968 года случилась авария. Отец ехал на своем мотороллере Vespa, когда его сбил автобус. Отец попал под колеса, и его протащило по дороге. Я хорошо помню, как Амма открыла дверь и увидела полицейских, которые приехали специально, чтобы сообщить нам о случившемся, – телефона тогда у нас не было.

Мы с мамой тут же сели в коляску авторикши и помчались в больницу.

В палате отец лежал на кровати, истекая кровью, почти без сознания. Одной рукой он придерживал частично оторванный нос. Из лодыжек торчали кости. На теле не было ни одного живого места от порезов и ссадин. Из последних сил он прошептал: «Все будет хорошо», – и потерял сознание.

Авария подтвердила слова отца: женщина должна зарабатывать, чтобы обеспечить себя.

После шестичасовой операции и нескольких недель в больнице его выписали. Окончательную реабилитацию он проходил дома. Мама была его физиотерапевтом, помогая ему восстановиться. Расходов было много, и на это ушли почти все сбережения родителей: в то время в Индии не существовало государственной медицинской страховки. Через несколько месяцев отец вернулся к работе, и наша жизнь потекла почти как прежде. Но на теле отца так и остались многочисленные шрамы, напоминающие об этой ужасной аварии.

Теперь я понимаю, что нам пришлось бы очень трудно, если бы отец не выздоровел. И жизнь радикально изменилась бы, потому что пенсия у Татхи была небольшая, а мама не могла зарабатывать, имея трех детей на руках. Да и вряд ли она смогла бы найти работу с достойной заработной платой, что вполне соответствовало укоренившемуся в обществе предубеждению

против женщин ее поколения, о которых говорили, что мало кто из них «занимался делом». Ни тети, ни дяди не имели возможности нас обеспечивать. Кроме того, не было никакой системы, предусматривающей государственную поддержку. Моей матери пришлось бы сдавать в аренду дополнительные помещения в нашем большом доме. Но и даже в этом случае, по всей видимости, мы не смогли бы продолжить образование в прежних масштабах.

Обычно семья является источником силы, но вдруг что-то пойдет не так? Непредвиденные трудности могут возникнуть в любой семье. Учитывая такой риск, без адекватных систем поддержки со стороны государства или частных предпринимателей не обойтись. Иначе эпизоды, подобные аварии, случившейся с моим отцом, могут оказать сильное негативное влияние на жизнь людей, будут сказываться в течение десятилетий и даже отразятся на многих поколениях.

Авария доказала мне важность слов отца: женщина должна зарабатывать самостоятельно, чтобы обеспечить себя...

Когда я перешла в десятый класс, у меня появилась одноклассница – Мэри Бернارد – дочь армейского офицера. Она перевелась в школу Святых Ангелов, и мы очень подружились. Мэри была забавной и предприимчивой, но что еще важнее, у нее была новая блестящая акустическая гитара, и она брала уроки.

Я тоже очень хотела научиться играть на гитаре, но Амму это желание просто обескураживало. Она отказалась покупать мне гитару и сказала, что порядочные южноиндийские девушки-брамины не играют на гитаре и не исполняют английский рок-н-ролл. С ее точки зрения это было неуместно, и мне следовало уделять все внимание южноиндийской классической музыке и инструментам.

Однако мамины слова меня не остановили. Нам повезло, и в школьном шкафу мы с Мэри нашли старую гитару и отнесли ее сестре Нессан, которая неожиданно согласилась ее отремонтировать. Мне кажется, что сестра Нессан, в отличие от моей матери, умела мыслить современно. Ей, вероятно, нравилась музыка Beatles, а перспектива появления нового музыкального жанра в школе Святых Ангелов ее только обрадовала.

Вместе с Джиоти и Хемой, нашими подругами, мы сформировали группу для школьного концерта. Монахини благословили нас «заниматься ритмами после логарифмов»: в то время мы как раз изучали логарифмы на математике – обычные занятия были по-прежнему важны. В качестве названия мы даже выбрали «LogRhythms». Это сочетание слов можно было расшифровать как «загрузи ритмы», и оно было созвучно слову «логарифм». Мы использовали для подготовки к концерту все свое свободное время! Мэри знала пять песен («House of the Rising Sun», «Bésame Mucho», «Ob-La-Di, Ob-La-Da», «Greensleeves» и «Delilah»), и мы разучили их все, трудясь не покладая рук. В качестве сценических костюмов мы использовали белые брюки и психоделические рубашки. Концерт имел оглушительный успех, и школе пришлось организовать два дополнительных выступления, чтобы все желающие могли нас послушать. Сестра Нессан и сестра Бенедикта сидели в первом ряду, и на их лицах сияли улыбки. Мой отец, который на тот момент уже не ездил по командировкам, а снова жил в нашем доме в Мадрасе, тоже был полон энтузиазма. Хотя отец не посетил ни одно из наших выступлений, он стал везде и всюду петь песни, ставшие визитной карточкой нашей группы.

«ЛогРитмы» просуществовала три года. Сначала мы были единственной женской группой в Мадрасе. Мы выступали на школьных фестивалях и музыкальных концертах по всему городу. Мы всегда начинали с наших фирменных пяти песен, но добавили к ним несколько инструментальных хитов американской музыкальной группы «Венчерз», в том числе «Bulldog» и «Torquay», и такие эстрадные хиты, как «These Boots Are Made for Walkin'» Нэнси Синатры и «Yummy Yummy Yummy» группы «Огайо Экспресс».

Самым большим поклонником и помощником нашей группы был мой брат Нанду. Он приходил на каждый концерт и помогал с оборудованием. Я предполагала, что мои тети и дяди

будут столь же консервативны, как моя мама, и будут критиковать меня за то, что я пошла против культуры своей страны, но оказалось, что они даже хвастались мной перед своими друзьями. Я часто слышала, как они тихонько напевают песни из нашего репертуара, занимаясь своими делами. На каждом семейном мероприятии меня просили сыграть на гитаре и спеть несколько песен.

Примерно через год состав группы сменился. Джиоти и Хема, игравшие у нас на бонго и гитаре, решили уйти из группы, и мы пригласили двух братьев Стефанос в качестве ударника и вокалиста. Именно тогда мы очень подружились со всей семьей Стефанос и оставались друзьями очень долго после того, как группа распалась.

В декабре 1970 года, когда мне было всего пятнадцать лет, я окончила школу Святых Ангелов. Никаких торжественных выпускных церемоний не было. Все очень скромно. Признаться честно, пока мы учились в школе, мои родители так ни разу в нее не заглянули. Учителя и монахини получили всю власть над нами, но и отвечали за наше образование. Я не была лучшей ученицей, так как внеклассным занятиям посвящала всегда много времени, но окончила школу с вполне приличными оценками.

В те времена участие семьи в образовании обычно заканчивалось, когда дети оканчивали среднюю школу. Также было и в нашей семье: ни родители, ни Татха не вмешивались, когда я выбирала колледж, в котором хотела бы продолжить учебу. Они даже не помогли подать документы на зачисление. Достаточно было и того, что они оплатили мне среднее образование и вообще многое делали для меня, пока я училась в школе. Но выбор будущей специальности, колледжа, подача заявления, поступление или отказ в поступлении – все это было на мне.

Чандрика всегда училась на «отлично» и годом ранее стала студенткой факультета коммерции в Мадрасском христианском колледже (МСС), который находится в пригородной зоне под названием Тамбарам – от нашего дома это примерно девятнадцать миль (тридцать километров. – *Прим. перев.*). В то время в Мадрасе было очень мало колледжей с совместным обучением юношей и девушек, а МСС был одним из них и считался одним из лучших учебных заведений во всей Южной Индии. В нем прекрасно сочетались академизм и легкое отношение к жизни, так присущее движению хиппи. В колледже была отличная концертная сцена. У колледжа была репутация «Хейт-Эшбери в миниатюре», потому что он был так же полон жизни, вибрирующей энергии и славился нескончаемой чередой событий, как одноименный район Сан-Франциско.

Я решила, что для меня МСС тоже лучший выбор, поэтому я была просто счастлива, когда меня приняли. Моей специализацией была химия, но мы также изучали физику и математику.

Химия буквально завораживала меня. Мне нравилось превращать одно вещество в другое, наблюдая, как меняются цвета, создавать кристаллы всех форм и размеров, смотреть, как в результате реакции на дно пробирки выпадает осадок. Мне в целом нравилось понимать, как устроена Вселенная.

В нашей студенческой группе было примерно тридцать юношей и восемь девушек. Я сконцентрировалась на учебе, чтобы не отстать от однокурсников. В те дни от девушек требовали носить традиционную индийскую одежду каждый день, и это осложняло жизнь. Сари – не самая удобная одежда для долгих поездок в общественном транспорте, а дорога до колледжа и обратно занимала по полтора часа. К тому же днем мы работали в лабораториях. Препараты постоянно попадали на одежду, и утром следующего дня мне приходилось долго распределять складки сари так, чтобы не были видны дырочки и пятна, образовавшиеся в результате попадания химикатов на ткань.

Высшая математика давалась мне с большим трудом. Почти все мои однокурсники после одиннадцати лет обучения в школе проходили одногодичные подготовительные курсы, на которых они занимались дополнительно, чтобы поступить в университет. В отличие от них, я

не посещала курсы, потому что сдала Кембриджские экзамены и меня приняли в колледж сразу после школы. Большинство предметов давалось мне легко, но по математике я сильно отставала от группы. И тогда родители приняли участие в моем образовании – единственный раз после школы. Услышав, как я рыдаю над задачами по аналитической геометрии, дифференциальными уравнениями, преобразованием Лапласа и рядами Фурье, они сжалились надо мной и наняли профессора, который несколько раз в неделю давал частные уроки у нас дома. Маме нелегко было принять решение о приглашении репетитора, потому что для нее это означало, что со мной что-то не так, раз я не могу справиться сама. В ее понимании, если со мной было что-то не так, это бросало тень и на них, моих родителей. Тем не менее приглашение репетитора было правильным шагом, и я очень благодарна за это своим родителям. Без этой помощи вся моя жизнь могла бы сложиться иначе, потому что существовал риск, что я не сдам высшую математику, а тогда меня могли бы отчислить. Мама пошла на этот шаг, несмотря на то что ей было трудно смириться с тем, что мои действия не совсем вписывались в стандарты, принятые для индийских девушек моего поколения.

Кроме того, я вступила в дискуссионный клуб МСС, один из лучших в городе, и мы выиграли много межвузовских и национальных чемпионатов. Ради участия в дискуссиях я изучала темы, не связанные с наукой, в том числе в таких сферах, как положение о мире, политика, социальные вопросы. Это требовало много времени, но разнообразие материала и уровень моих товарищей по дебатам существенно повысили уровень моего умения аргументировать свою позицию и понимать позицию других людей. Оглядываясь назад, я понимаю, что клуб помог мне обрести уверенность в себе, отточить способность убеждать, а также находить тонкие контраргументы, которые развенчивали противоположное мнение. Это было бесконечно полезно.

В Индии все просто помешаны на крикете! Когда начиналась радиотрансляция матчей по крикету, жизнь в стране замирала, потому что его фанаты были прикованы к своим радиоприемникам. Ярыми болельщиками были все мои дяди – они даже специально брали отпуск, чтобы смотреть контрольные матчи, которые могли длиться до пяти дней подряд. Дяди постоянно говорили об играх и игроках. Я тоже полюбила крикет и играла с братом и его друзьями в нашем дворе.

Я посетила несколько матчей, в которых играла мужская команда по крикету колледжа МСС, а однажды – это вышло как-то спонтанно – я заявила, что нам просто необходимо сформировать женскую команду по крикету. К моему большому удивлению, идею встретили с горячим энтузиазмом. Мы собрали группу из пятнадцати девушек, и колледж позволил нам использовать оборудование, которое принадлежало мужской команде. Вскоре несколько игроков-мужчин начали тренировать нашу новую команду. Мы отрабатывали удары битой, подачу мяча и занимались на поле три раза в неделю отдельно от мужской команды. Мы также детально изучали правила. Иногда случались травмы, но мы неизменно возвращались в строй. Оказалось, что еще несколько женских колледжей в Мадрасе начали играть в крикет, и мы организовали первый в городе женский турнир. Участвовало только четыре команды, но это было уже лучше, чем ничего.

Для игр я брала белую рубашку и брюки отца, а чтобы они не слетали, закрепляла их на теле ремнем и булавками. Нанду выступил в качестве менеджера по оборудованию. Турнир открывался матчем между командами нашего колледжа и колледжа Стеллы Марис, и мне доверили первой отбивать мяч. Никогда не забуду те чудесные ощущения, которые испытала, когда, одетая во все белое, как положено в крикете, вышла на поле. Поскольку я была бьющим игроком, мне предстояло специальной битой защитить калитку от бросков подающего. По краям поля стояли зрители – члены наших семей, друзья, много незнакомых нам людей. Их было не менее пятидесяти человек, и все они громко аплодировали.

Мое расписание в МСС не совпадало с расписанием сестры, и мы общались мало. На гуманитарных факультетах была своя атмосфера и своя элита, в которую входила Чандрика. Ей не хотелось, чтобы ее видели в компании студентов естественно-научного отделения, потому что нас считали ботаниками. В колледже сестра училась очень хорошо, и на выпускном курсе она решила сдать экзамен, дающий право получения квалификации руководителя высшего уровня в бизнесе. Это было смелое решение для любого студента, но для девушки особенно. Ее выбор оказал на меня огромное влияние.

В начале 1970-х годов в Индии существовало только четыре школы последиplomного образования, две из которых принадлежали Индийским институтам менеджмента (ИИМ)⁵. ИИМ в Ахмадабаде входил в структуру Гарвардской школы бизнеса и был лучшим институтом в то время. Огромный конкурс: десятки тысяч студентов всего на 150 мест! В качестве вступительных испытаний они сдавали убийственно сложный экзамен и проходили изнурительные собеседования. Один из наших дядей заявил, что попасть в ИИМ Ахмадабада – все равно, что получить Нобелевскую премию. И добавил, что Чандрике даже не стоит расстраиваться, когда ее не примут. Дядя сказал именно «когда», а не «если», потому что не сомневался в исходе дела. Но слова дяди не смутили Чандрику. Она всегда спокойно относилась ко всему, что делала. Она вела себя так, словно не считала поступление в лучшую бизнес-школу страны чем-то особенным.

Когда мы узнали, что ее приняли, вся семья была в полном восторге. Она сделала то, чего прежде никто не делал в нашей семье. Женщин в Индийском институте менеджмента в Ахмадабаде было очень мало, даже мест в общежитии, предназначенных для женщин, почти не было – поэтому мы считали поступление Чандрики в этот институт вдвойне достойным восхищения. Татха немедленно начал планировать, как оплатить ее образование.

Не все шло гладко. В один совсем не прекрасный день мама решительно заявила, что поскольку институт расположен далеко от Мадраса, то Чандрика поедет учиться в ИИМ Ахмадабада, только если выйдет замуж: «Молодые одинокие девушки не покидают дом ради учебы, тем более в университете с совместным обучением». Мама не ошибалась: тогда действительно далеко от дома могли уезжать только замужние женщины. Однако дедушка посчитал мамины опасения безосновательными и заявил, что он будет оплачивать обучение сестры за счет своей пенсии.

Мама страшно разозлилась и сквозь зубы заявила: «Если вы пошлете ее в Ахмадабад, я буду поститься до самой смерти».

Это повергло Чандрику в ужас. Ее совершенно не утешило, когда дедушка и отец попытались сгладить ситуацию, сказав мне и моей сестре: «Не волнуйтесь, даже если мама настаит на своем, мы так или иначе будем о вас заботиться».

К счастью, примерно через день Амма передумала. Она закончила свой пост, а все сделали вид, что ничего не произошло. Мама принялась готовить Чандрику к отъезду.

⁵ Сейчас в ИИМ входят тринадцать учебных заведений, дающих бизнес-образование в Индии. – (Прим. ред.)

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.