

Джоан Куль

# Стой на своем!

Как преодолеть  
гендерные стереотипы  
в бизнесе



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»  
МОСКВА, 2021

# Оглавление

Введение. Идти к процветанию, а не просто выживать . . . . .	9
<b>ЧАСТЬ 1. Выстраиваем аргументы . . . . .</b>	<b>23</b>
Глава 1. Аргументы в пользу того, чтобы стоять на своем (все в выигрыше) . . . . .	25
Глава 2. Как принимать решение . . . . .	36
<b>ЧАСТЬ 2. Реализация . . . . .</b>	<b>55</b>
Глава 3. Заложить основы успеха . . . . .	57
Глава 4. Смелые шаги . . . . .	81
Глава 5. Преодоление препятствий . . . . .	108
<b>ЧАСТЬ 3. Ради этого стоило работать! . . . . .</b>	<b>137</b>
Глава 6. Отношения — это самое главное . . . . .	139
Глава 7. Жизнь + работа . . . . .	164
Заключение. Станьте примером для окружающих . . . . .	177
Бизнес-кейс для перемен. Что он дает вашей компании . . . . .	180
Краткое изложение необходимых действий по главам . . . . .	183
Примечания . . . . .	193
Благодарности . . . . .	200
Об авторе . . . . .	203
Указатель . . . . .	205

ЧАСТЬ 1

---

# ВЫСТРАИВАЕМ АРГУМЕНТЫ

Женщины, которые могут постоять за себя и других, —  
вот наша главная сила, чтобы изменить мир.

*Мелинда Гейтс*

## Аргументы в пользу того, чтобы стоять на своем (все в выигрыше)

---

---

Из этой главы вы узнаете, что стоять на своем полезно:

- для женщин в частности и для общества в целом, ведь это открывает путь в новую эпоху всеобщего равенства;
- для вас как человека и профессионала, ведь вы сможете построить карьеру в компании, которой вы достойны;
- для экономики, ведь это гарантирует, что голос женщин будет услышан и их потребности будут удовлетворены рынком.

---

---

Женщины — одна из сил сегодняшней экономики, ведь они и работают, и потребляют. По общемировой статистике, ежегодные расходы женщин<sup>1</sup> составляют примерно 20 триллионов долларов. Этот показатель уже через пять лет может вырасти до 28 триллионов. Именно женщины принимают решения при покупке 94% товаров для дома и планируют 92% отпусков; именно они ответственны за приобретение 91% всех объектов жилой недвижимости, 60% автомобилей и 51% бытовой техники. Кроме того, 94% женщин несут ответственность за решения относительно своего здоровья и здоровья других людей<sup>2</sup>. Наше потребление затрагивает все отрасли промышленности, товаров и услуг.

Нам нужно обрести контроль над этими процессами и использовать свое влияние.

Вероятность того, что миллениалки в возрасте от 18 до 34 лет выберут бренды, которые поддерживают женщин<sup>3</sup>, в два раза выше. Прочтите эту статистику вслух. Расскажите о ней другу. Упомяните ее на работе. Я разместила в конце книги памятку, обобщающую экономические аргументы в пользу гендерных реформ.

**Женщины как потребители обладают большим влиянием на экономику.** Несмотря на то, что это влияние очевидно, женская точка зрения и наши потребности не учитываются производителями товаров и услуг и не считаются запросами глобальной экономики. Мы не занимаем руководящих постов, не влияем на финальные решения, касающиеся потребительниц и работниц. К чему это приводит? К тому, что проигрывают все: и сотрудницы, вынужденные бороться за изменения на работе, и женщины в целом, и экономика.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АРГУМЕНТЫ

Почти во всех отраслях промышленности женщины на руководящих постах представлены гораздо меньше, чем мужчины. Хотя 51,5% менеджеров, специалистов и работников на смежных должностях — это женщины, в выборке журнала *Fortune* за 2018 год женщины занимают всего 24 из 500 позиций генеральных директоров<sup>4</sup>. На рисунке показано, что данный показатель за год упал на 25%: в 2017 году они занимали рекордные 32 позиции<sup>5</sup>. Женщины руководят всего 4,8% из 500 самых прибыльных компаний США. Еще больше обескураживает, что совет директоров S&P, согласно *Catalyst*, всего на 20% состоит из женщин<sup>6</sup>. Из 500 компаний списка *Fortune* в двенадцати вообще нет женщин в совете директоров<sup>7</sup>.

То, что женщины не представлены на руководящих постах, плохо для бизнеса. Согласно проведенным исследованиям,

у компаний, где в совет директоров входят три или более женщин, на 60% выше окупаемость инвестиций, на 60% больше отдача от акционерного капитала и на 84% — в целом от продаж, чем у компаний с чисто мужским советом директоров<sup>8</sup>. Иными словами, повысив долю женщин в руководстве с нуля до 30%, можно на 15% увеличить прибыль! Тем не менее мы не представлены и не задействованы на тех уровнях, где принимаются основные решения, и наш голос продолжают игнорировать.

В докладе международной консалтинговой компании McKinsey утверждается, что благодаря гендерному равенству мировая экономика могла бы вырасти на 12 триллионов долларов<sup>9</sup> к 2025 году. Грубо говоря, на сегодняшний день это экономика США и Китая вместе взятых. Гендерное равенство стало не просто проблемой этического выбора — это экономическая необходимость. Наши инвестиции, мнения, точку зрения, доступ и влияние нужно рассматривать и представлять на общих правах. Всё остальное — просто плохой бизнес.

Глава Североамериканского отделения по диабетическим и сердечно-сосудистым препаратам в компании Sanofi, Мишель Карнахан, ведет все дела коммерческого отдела в США и Канаде, что включает в себя сбыт, маркетинг, выход на новые рынки, управление ценными бумагами, инновации и поддержку операционной деятельности. Более 25 лет она проявляет себя как преданный делу руководитель, ориентированный на нужды пациентов, и неизменно ведет организацию к лучшим результатам и высокому качеству услуг. Она говорит о том, как сильно влияют на бизнес женщины, занимающие ответственные посты.

Я постоянно говорила, что нужно назначать женщин на ведущие посты и рассматривать их точку зрения перед принятием окончательного решения. Для нас, как лидера в сфере заботы о здоровье, экономический аспект имеет решающее значение.

Я уже заработала определенную репутацию, и какое-то время меня воспринимали так: «Опять она со своими женскими темами». Но я продолжала настаивать на том, как важно разнообразие, в том числе гендерное, и подкреплять свою точку зрения аргументами и результатами, приводить в пример значимых женщин, которые занимали высокие должности и достигали многого — и тем самым зарабатывали авторитет и доверие в организации. Это стоит того, ведь всё постепенно меняется, так что я всем говорю — надо продолжать стоять на своем.

Ваш вклад, пусть и небольшой, в многообразие рабочего процесса, когда вы можете сами видеть, как меняется компания, — вдохновляет и положительно влияет на руководителей и сотрудников, а также ведет к более высоким результатам.

## АРГУМЕНТ ДЛЯ ВАС

Для меня аргумент в пользу того, чтобы стоять на своем, звучит так: риск оправдан вознаграждением. Мой собственный опыт и рассказы многих женщин, которые бились над решением этой проблемы, позволяют заключить, что в долгосрочной перспективе положительный эффект от того, чтобы остаться в своей компании и вовлечься в процесс ее изменений, зачастую сильно превосходит риски.

В краткосрочной перспективе очевидно, что уйти из компании за более высокой зарплатой и лучшей должностью — значит добиться карьерного роста. Но что будет, когда вы столкнетесь с трудностями в новой компании и снова окажетесь перед выбором: стоять на своем или дезертировать? Как вы думаете, сколько раз вы сможете пройти этот цикл, прежде чем выгорите?

У каждой компании свои проблемы, и сегодня почти нигде не предусмотрено равноправное участие женщин и не создана инклюзивная рабочая обстановка, необходимая для полноценного

развития. Единственный способ всё это создать — решиться инициировать перемены в том месте, где вы находитесь сейчас. Да, вы послужите на благо всех женщин, но понимаете ли вы, какое вознаграждение получите сами?

Отважившись стоять на своем в компании, вы подходите к решению многих проблем, уже обладая инсайдерской информацией. Вам известны болевые точки компании. Вы в курсе ее политики, знаете ведущих игроков, а они — вас. Вы в уникальном положении, вы можете провести реформу и одержать победу, добившись изменений, нужных для карьеры вашей мечты. Вы не двигаетесь по проторенной кем-то тропе — вы прокладываете собственную дорогу, по которой пойдете сами.

В новой компании вам придется заново, с нуля, нарабатывать знание организации и авторитет. Почему бы не направить энергию в другое русло и не пожать плоды своего труда?

Еще один весьма весомый аргумент: как статус реформатора-первопроходца может повлиять на вашу карьеру? Что лучше для вашего резюме: тот факт, что вы сменили пять разных компаний за десять лет — или с нуля построили карьеру и произвели переворот в одной компании? Может быть, благодаря вам женщины получили гибкие условия труда, продвинулись по службе и заняли руководящие посты, а корпоративная культура стала более инклюзивной? Как это скажется на вашем профессиональном статусе? И, что еще важнее, какие чувства вы будете испытывать в связи с этим?

Тиффани Стивенс, старший маркетолог, направила весь свой энтузиазм и решимость на достижение многообразия и инклюзивности в компании уже в начале профессионального пути. Так она добилась известности, заработала репутацию и изменила условия труда для себя и окружающих.

После года работы в своей компании я претендовала на должность в популярном бренде и хотела работать со звездной

командой. Казалось, у меня всё было для этого: крепкое резюме, рекомендации и искренний энтузиазм. Тогда я еще не понимала, что хитрая вещь под названием «политика» исподволь прокралась в мою карьеру.

Хотя решение нанять другого кандидата было продиктовано исключительно деловыми соображениями, оно отразилось на вовлеченности Тиффани и ее представлении о себе в компании. С огромным трудом она пыталась найти свое место в структуре, чтобы оказывать то влияние на организационные процессы, какое считала нужным. Ее творческая энергия в тот период была подавлена, и вместо бывшего энтузиазма ею всё больше стали овладевать возмущение и обида.

Мне было всего двадцать три, я работала в своей должности чуть больше года, — поэтому я осталась в компании, хотя чувствовала себя в тупике и без права голоса. Быть черной женщиной в сердце Америки в преддверии победы Трампа на выборах тоже непросто. Отныне то, что я переживала в нерабочее время, стало частью Тиффани на работе.

Мне казалось, будто на мне маска. Я злилась на ситуацию с работой, на несправедливость по отношению к чернокожим, но не подавала вида — я мило улыбалась, кивала и замыкалась в себе. Тогда я не понимала, что не даю лучшим своим качествам проявиться. Организация не видела, кто я на самом деле, и отчасти в этом виновата я сама.

Именно тогда я обратила внимание на принципы многообразия и инклюзивности. Я поделилась своими соображениями с руководителем, и он посоветовал мне воспользоваться рабочим форумом, чтобы охватить всех коллег и создать территорию, где мы сможем способствовать повышению многообразия и инклюзивности.

Вместе с группой консультантов и руководителями компании Тиффани провела однодневный форум для сотрудников организации. Ее задачей было внедрение принципа многообразия и инклюзивности в командах. Мероприятие собрало около сотни работников и руководителей, и они начали придумывать решения сложившихся проблем. Без выстраивания отношений с людьми, у которых, возможно, совсем иной взгляд на вещи, Тиффани вряд ли удалось бы достичь таких результатов.

Этот опыт был для меня вдвойне полезен: я перестала замыкаться в себе и сняла маску. Я пошла на риск и сумела показать, что могу достичь результата за короткое время. Это дало организации понять, кто я на самом деле. Мой статус повысился, и у меня появились новые возможности.

У вас возникает чувство выполненного долга, а также ощущение, что вы — часть сообщества, если вы остаетесь на одном месте и сами выстраиваете условия труда, компанию и отрасль, где можете работать и вы, и другие женщины, не поступаясь своими приоритетами. Такой метод дает вам намного больше, чем разовая премия или повышение по службе. Трансформация компании и личных условий способна изменить вашу жизнь... и весь мир.

## АРГУМЕНТЫ ДЛЯ МИРА В ЦЕЛОМ

Наш опыт не только формирует взгляды у мужчин и женщин на рынке труда, но и влияет на общество и наших детей. Ломая старые структуры и гендерные предубеждения, создавая равноправные условия, вы подвигнете на то же самое других женщин. Более того, вы вдохновите новое поколение девушек и женщин, которые достигнут еще большего, работая в лучших условиях.

Знаете ли вы, что у детей гендерные стереотипы закладываются в пять — семь лет?<sup>10</sup> Выходит, даже у женщин, прилагающих огромные усилия, чтобы построить карьеру (при этом постоянно слыша, что нужно «быть властной» и «править миром»), есть предрассудки и ожидания, которые не дают им оставаться собой.

В 2016 году я была одним из руководителей глобального исследования Центра инновационных талантов (Center for Talent Innovation) по мотивации и карьерным ожиданиям у только что трудоустроенных миллениалов — выпускников колледжей<sup>11</sup>. Одним из самых поразительных открытий оказался тот факт, что на 55% больше женщин, чем мужчин, ответили отрицательно на следующий вопрос: «Согласитесь ли вы, если завтра вам предложат должность руководителя в вашей компании?»

Почему так? Разве женщины не должны ощущать себя сильными и стремиться к лидерству? Может быть, этот страх возникает оттого, что у них нет ориентиров, ролевых моделей и знаний, чтобы проявить в своей компании инициативу, которая позволит им успешно построить карьеру, не подавляя свое подлинное «я»? Может быть, страх усугубляется главной чертой нашей действительности — дисбалансом в семейных обязанностях? Нужно заботиться о детях, пожилых родителях, партнерах. А если так — что мы можем сделать, чтобы это изменить? Ответ прост: нужно подавать пример и стоять на своем.

А что если дети начнут играть в доктора и сыщика? Если в каждой публичной и школьной библиотеке появятся секции книг, посвященных женским проблемам? Если на стендах в начальной школе и детском саду будет больше изображений женщин-пожарных, женщин-врачей, женщин-путешественников и женщин-боссов? Может быть, одна из руководительниц, чей портрет появится на таком стенде, — именно вы? Как это поможет новому поколению отбросить предрассудки, которые сдерживают наше

поколение? **Чтобы больше женщин оказалось в зале для совещаний, начинать нужно с детского сада.**

Полковник в отставке Дайана Райан — заместитель декана по программам управления в колледже социальной сферы Джона-тана М. Тиша при Университете Тафтса. Перед тем как устроиться в Тафтс, Дайана была преподавателем, директором программы по подготовке руководителей в Колумбийском университете, а также заместителем директора департамента поведенческих наук и управления в Военной академии США. За 29 лет службы в армии США Дайана оказывалась в разных командах и штаб-квартирах — как в Штатах, так и за рубежом. Во время службы в Первой кавалерийской дивизии в Багдаде она организовала партнерство США и Ирака по вопросам женщин-военных и разработала с несколькими неправительственными организациями инициативы о мире и безопасности. Позже она служила стратегическим консультантом у главнокомандующего армией США в тихоокеанском регионе и работала над программами по обмену опытом управления для нескольких ключевых партнеров США. Дайана получила докторскую степень по социальной и общественной психологии и изучала влияние стереотипов на профессиональное самосознание и лояльность в организации. В 1970-е годы, когда движение по защите прав женщин находилось на пике, она училась в начальной школе. Вот что Дайана говорит о силе репрезентации:

Я помню, как в четвертом классе вела школьную газету, а моя первая напечатанная статья была посвящена ратификации поправки о равных правах. Мне стало ясно, что это проблема нашего времени, хотя я еще не осознавала, как это может повлиять лично на меня. По-моему, мне повезло. Я выросла в деревне, где — просто для справки — в старших классах у девушек были самые высокие показатели. В классе всем руководили девушки; они получали отличные отметки, национальную

стипендию и т. д. Я считаю, что мне повезло: в годы своего становления я была ограждена от стереотипов. Сначала я хотела стать врачом — и не помню, чтобы хоть раз мне сказали, что у меня ничего не выйдет. Многое зависело от ролевых моделей, от людей вокруг. Мои родители работали, и начиная с третьего класса я была предоставлена самой себе. Папа приходил домой первым и готовил ужин; по тем временам это считалось необычным, но определенно сформировало мои ожидания равных партнерских отношений с мужчиной. Мой первый врач, женщина по имени Рут Пагано, сыграла огромную роль в моей карьере. С четырех лет меня окружали женщины, которые работали, — и от них что-то зависело. В своем педиатре я увидела женщину, на которую страшно захотела быть похожей.

Еще одна причина, по которой отстаивать позиции женщин полезно, — эффект корреляции, возникающий при увеличении процента женщин в верхних эшелонах власти. Исследование показывает, что женщины в верхушке помогают привлечь талантливых женщин на средний и нижний уровни в иерархии организации. Это значит, что вы закрепляетесь на позиции и не только помогаете новым поколениям женщин-руководителей, но и облегчаете женщинам путь в мир бизнеса на всех уровнях — от отдела корреспонденции до зала совещаний. Даже если женщина в отделе корреспонденции не хочет делать карьеру и останется в этой должности на 20 лет, вы меняете компанию — и жизнь такой женщины станет легче и приятнее. Это приносит глубокое внутреннее удовлетворение, не правда ли?

## **ВАША ЛИЧНАЯ БОРЬБА — ЭТО ВАШ ШАНС**

Женщины по-иному видят мир, и нам нужно разделить с другими этот необычный взгляд на вещи. Следует транслировать прямо

или косвенно свой опыт в креативные, производственные и аналитические процессы компаний. Внедряя наши идеи, мы сможем управлять процессами на предприятии и достигнем стандартов руководства, которые основаны на инклюзивности и учитывают интересы женщин, обеспечивая «гендерную мобильность» и «гибкость поколений», а также лучшие условия для нас, для бизнеса и для женщин в целом.

Необходимость стоять на своем — а это поистине непростая задача — может казаться несправедливым уделом женщин. Не женщины придумали гендерное разделение и неравенство, так почему именно мы должны решать эту проблему? Грубо говоря — потому, что иначе она не решится.

Возможно, стоять на своем придется в неравной борьбе, но это ваш личный крестовый поход — и шанс перестать быть жертвой, научиться находить решения, оставить свой след в компании, изменить ее и мир в целом.