

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
ЧАСТЬ 1. Выстраиваем аргументы	23
Глава 1. Аргументы в пользу того, чтобы стоять на своем (все в выигрыше)	25
Глава 2. Как принимать решение	36
ЧАСТЬ 2. Реализация	55
Глава 3. Заложить основы успеха	57
Глава 4. Смелые шаги	81
Глава 5. Преодоление препятствий	108
ЧАСТЬ 3. Ради этого стоило работать!	137
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 женщин¹ 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 людей². 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 женщин³, 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 директоров⁴. На рисунке показано, что данный показатель за год упал на 25%: в 2017 году они занимали рекордные 32 позиции⁵. 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 женщин⁶. Из 500 компаний списка *Fortune* в двенадцати вообще нет женщин в совете директоров⁷.

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 директоров⁸. 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 долларов⁹ 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?¹⁰ 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 колледжей¹¹. 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.