

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



# Содержание

*Введение* 7

*Часть I*

Взросление 17

*Часть II*

В поисках своего пути 109

*Часть III*

Годы в компании PepsiCo 177

*Часть IV*

Что дальше 341

*Благодарности* 402

*Ссылки* 408

*Алфавитный указатель* 411

## 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 перекоп 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. Потребуется 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.

## Введение

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 родственниц. 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 дхоти<sup>1</sup> 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.

---

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