

---

## Зміст

Наталія Яресько. Передмова до українського видання.....	7
Вступ. Прийняти революцію .....	13
1. Нерівність лідерських амбіцій: що ти зробила б, якби не боялася? .....	23
2. Займайте місце за столом.....	39
3. Успішність і привабливість .....	53
4. Це гірська стежка, а не драбина.....	67
5. Ти – моя наставниця? .....	81
6. Шукай правди, кажи правду.....	95
7. Доки не звільнилися — працюйте .....	111
8. Зробіть партнера справжнім партнером .....	125
9. Міт про те, що ми можемо.....	145
10. Почнімо про це говорити .....	167
11. Працюймо разом задля рівності .....	187
Будьмо на зв'язку .....	203
Подяки.....	205
Примітки .....	215
Показчик.....	265

---

## Передмова до українського видання

**Н**ебагато книжок мали такий потужний вплив на дискусію про жінок і працю, як ось ця. Скрізь у світі, від Кремнієвої долини до Києва, проблеми, що їх порушує Шерил, є актуальними, важливими й обговорюваними. Жінкам потрібно включатися на повну. Навіть занурюватися з головою.

Ця книжка змушує і чоловіків, і жінок зупинитись і подумати не тільки про своє місце у суспільстві чи про ролі, виконання яких очікують від нас усіх. Я вдячна Шерил за те, що вона розділила з нами свою жагу рівності на роботі, і для мене велика честь писати цю передмову.

Рівність, в якій жили українські жінки за советського режиму, була фальшивою. Попри риторику про те, що всі нібито є рівними, жінки були змушені «включатися» переважно у виживання. Їхні можливості часто обмежували до певних специфічних ролей, і, зрозуміло, водночас їм доводилося дбати про сім'ю та виконувати всю хатню роботу.

Нині роль жінок в українському суспільстві змінюється у природніший спосіб. Ми сягнули усвідомлення того, що відіграємо надзвичайно важливу роль у суспільстві, а справжня рівність неабияк відрізняється від рівності «технічної». Жінки тепер мають більше можливостей: ми бачимо, як щораз частіше вони стають депутатками й обіймають високі посади в уряді та бізнесі.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Жінки відіграли чільну роль в українській Революції гідності, а також у волонтерському русі, такому незамінному, коли йдеться про підтримку наших переселенців і демобілізованих військових. Я твердо переконана, що в результаті розмаїтішого поєднання досвідів і гендерів поліпшиться й ухвалення рішень.

У книжці Шерил мене особливо зворушив розділ про наставництво («Ти – моя наставниця?»). Впродовж цілої своєї двадцятидвохрічної кар'єри в Україні я була наставницею багатьох молодих жінок на керівних посадах. Одна з них, що з нею я працювала у приватному секторі, згодом стала моєю заступницею вже на посаді міністра. Цей погляд ззовні – те, що я дуже ціную, тож закликаю всіх професійних жінок не забувати про перспективу наставництва.

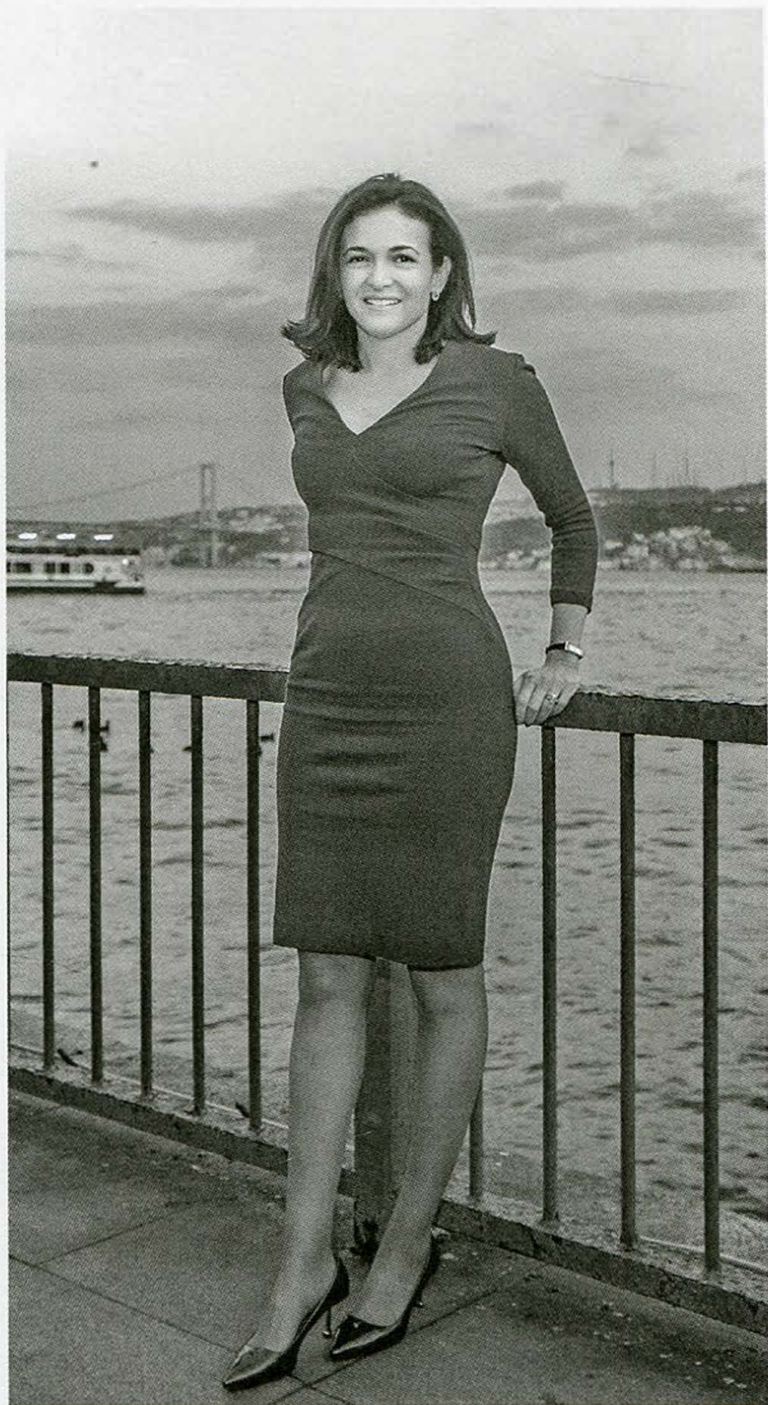
Моя порада молодим жінкам:

- ▶ Оберіть наставницю (наставника) – когось, хто вже має здобутки на своєму кар'єрному шляху і може спонукати вас рухатись уперед і допомагатиме вам порадами.
- ▶ Робіть те, що вам до вподоби, – ви не можете у дев'ятнадцять передбачити, з чим матимете до діла у п'ятдесят. Я сама виразний приклад цього!
- ▶ Не будьте самі для себе скляною стелею – надто часто я бачу жінок, які сходять з дистанції, замість обстоювати свої інтереси
- ▶ Знайдіть свій власний баланс – для кожної з нас уявлення про міру рівноваги між вимогами сім'ї та кар'єри є різним.

Сподіваюся, ця книжка принесе у ваше життя нові сенси та нове натхнення, як принесла їх свого часу мені. Я щиро дякую Шерил за все, що вона зробила, аби надати нового, глобального, виміру розмові про жінок і працю, та з нетерпінням чекаю дальшого розвитку цієї надважливої дискусії в Україні.

*Наталія Ярьсько,  
міністр фінансів України  
25 серпня 2015 року*





[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

МОЇМ БАТЬКАМ,  
які дали мені віру,  
що все можливо

І МОЄМУ ЧОЛОВІКОВІ,  
який зробив усе можливим

## Вступ

---

### Прийняти революцію

Своєю першою дитиною я завагітніла влітку 2004 року. Тоді я керувала групами онлайн-продажів і бізнес-операцій у Google. Працювати в компанії я почала за три з половиною роки до того, коли Google був ще нікому не відомим стартапом із кількома сотнями працівників і орендував приміщення в убогому офісному центрі. Під час першого триместру моєї вагітності Google, уже з тисячами працівників, переїхав у великий кампус із десятками будівель.

Вагітність моя була непростою. Ранкова нудота, зазвичай притаманна першому триместру, мордувала мене щодня впродовж усіх довгих дев'яти місяців. Я набрала понад тридцять кілограмів, була змушена носити взуття, більше на повні два розміри, а свої набряклі ноги, схожі на химерні сардельки, могла побачити, лише закинувши їх на журнальний столик. Один винятково делікатний розробник Google стверджував, що проєкт «Кит» названо на мою честь.

Одного дня, після важкого ранку в обіймах з унітазом, мені довелося стрімголов мчати на роботу, щоб устигнути на важливу зустріч із клієнтом. Google розростався так швидко, що проблема паркування стала хронічною, і єдине вільне місце, яке я знайшла, було далеенько від входу. Я чкурнула через стоянку – а насправді поповзла не у звичному вже абсурдно повільному тем-

пі, а трохи швидше. Від цього ривка моя нудота лише посилилась, і в конференц-залі я могла хіба що молитися, аби з мого рота не линуло нічого, крім заготовлених тез пропозиції. Увечері я розповіла про ці прикросці своєму чоловікові. Дейв зауважив, що в офісі Yahoo, де він на той час працював, паркувальні місця для вагітних є біля входу в кожен будівлю.

Наступного дня я ввірвалася – чи то пак укотилася – у кабінет засновників Google Ларі Пейджа та Сергея Бріна (на ділі то була просто велика кімната, геть захарашена іграшками й гаджетами). Побачила в кутку Сергея у йогівській позі і заявила, що нам конче необхідні паркувальні місця для вагітних, і що скоріше, то ліпше. Він поглянув на мене й одразу погодився, додавши, що доти ніколи про це не думав.

Мені досі соромно, що я не помічала, як вагітні жінки потребують окремих паркувальних місць, аж доки сама не відчула того дошкульного болю в ногах. Хіба на мені як на жінці, яка обіймає одну з чільних посад у компанії, не лежить особлива відповідальність щодо таких питань? Але я, як і Сергей, ніколи доти про це не замислювалася. Інші вагітні, певно, страждали мовчки, бо не хотіли випрошувати особливого до себе ставлення. А може, їм просто бракувало впевненості чи авторитету, щоб вимагати розв'язання проблеми. Для змін виявилось досить однієї вагітної жінки на високій посаді – нехай і схожої на кита.

Нині жінкам у Сполучених Штатах і в більшості країн світу ведеться краще, ніж будь-коли. Ми стоїмо на плечах своїх попередниць – жінок, яким доводилося виборювати ті права, що тепер є начебто самоочевидними. Аніту Самерз, матір мого незмінного наставника Ларі Самерза, прийняли на посаду економіста у Standard Oil Company 1947 року. Коли вона погодилася взятися за роботу, її новий бос сказав: «Я такий радий, що ти на нас працюватимеш. Думаю, я платитиму менші гроші за не менший мозок». Їй полестили ці слова. То було щедрим компліментом – сказати, що її розум не поступається чоловічому. Їй навіть не спало би на думку просити рівну з чоловічою заробітну плату.



До ще більшої вдячності нас спонукає порівняння свого життя з життям жінок в інших частинах світу. У деяких країнах жінки й досі не мають навіть базових прав. Близько 4,4 млн жінок у цілому світі – невольниці на ринку сексуальних послуг<sup>1</sup>. У таких країнах, як Афганістан або Судан, дівчат майже або зовсім позбавлено освіти, дружини фактично є власністю чоловіків, а зґвалтованих жінок нерідко виганяють із дому за те, що вони, мовляв, зганьбили свої родини. Інколи жертв зґвалтування навіть ув'язнюють за «злочин проти моралі»<sup>2</sup>. У ставленні до жінок ми обігнали такі країни на сотні років.

Та хоч розуміємо, що все могло би бути гірше, це не означає, що не варто змінювати речі на краще. Суффражистки, маршируючи вулицями, мріяли про світ, у якому чоловіки та жінки будуть справді рівними. Століття по тому нам і далі доводиться примружуватись, аби розгледіти цю картину ген-ген попереду.

Жорстока правда полягає в тому, що чоловіки досі правлять світом. Тобто коли доходить до ухвалення рішень, які виразно змінюють наш світ, жіночий голос звучить непропорційно тихо. Зі 195 незалежних держав світу жінки очолюють лише 17<sup>3</sup>. В Україні жінки посідають 11,7% місць у Верховній Раді<sup>4</sup>. Під час виборів до Конгресу США в листопаді 2014 року жінки вибороли найбільше в історії країни місць – 20%<sup>5</sup>. Загалом у парламентах світу питома вага жінок становить 22%, в Європарламенті – близько 35%<sup>6</sup>. Це аж ніяк не 50 відсотків.

Частка жінок на керівних посадах у корпораціях ще менша. Заледве 4% директорів компаній зі списку Fortune-500 – жінки<sup>7</sup>. У Сполучених Штатах жінки обіймають близько 14% посад виконавчих директорів і 17% місць у радах директорів, і ці показники не надто зросли впродовж останнього десятиліття<sup>8</sup>. Провалля між жінками та чоловіками стає ще виразнішим, коли йдеться про кольорових жінок, на яких припадає лише 4% керівних посад у корпораціях, 3% місць у радах директорів і 5% місць у Конгресі<sup>9</sup>. В Європі жінки посідають 14% місць у радах директорів<sup>10</sup>. У більшості країн світу жін-



ки обіймають менше 6% посад генеральних директорів провідних компаній.

Не менш кволим є і поступ у сфері заробітної плати. 1970 року на кожен долар заробітку чоловіків припадало 59 центів, виплачуваних їхнім колегам-жінкам. До 2010 року жінки протестували, боролися, гарували мов коні – і збільшили цей показник аж до 77 центів<sup>11</sup>. У Всесвітній день рівної оплати праці 2011 року активістка Марло Томас сумно пожартувала: «Сорок років – і вісімнадцять центів. Дюжина яєць за цей час подорожчала вдесятеро більше»<sup>12</sup>. В Європі жінкам платять пересічно на 16% менше, ніж чоловікам на аналогічних посадах<sup>13</sup>. В Україні жінки заробляють пересічно на 25% менше за чоловіків<sup>14</sup>.

Усі ці процеси, що вселяють зневіру, мені випало спостерігати, як то кажуть, із першого ряду. Я закінчила коледж 1991 року, а бізнес-школу – 1995-го. Після випуску серед моїх колеґ на початкових стартових посадах кількість жінок і чоловіків була доволі збалансованою. Проте я бачила, що найвищі керівні посади обіймали майже винятково чоловіки, і пояснювала це тривалою історичною дискримінацією жінок. Сумнозвісна скляна стеля тріснула майже в усіх царинах, і я щиро вірила, що мине трохи часу – і наше покоління зуміє домогтися чесного розподілу керівних позицій. Утім, роки спливали, а жінок серед моїх колеґ дедалі меншало. Щораз частіше я виявлялася єдиною жінкою в кабінеті.

І як така єдина жінка я час до часу потрапляла в незручні, проте повчальні ситуації. Два роки по тому, як я почала працювати у Facebook на посаді операційної директорки, несподівано звільнився наш фінансовий директор, і мені довелося включитись, аби завершити раунд залучення капіталу. Доти моя кар'єра була пов'язана цілковито з операційними, а не фінансовими питаннями, тож залучати капітал було для мене ділом новим і трохи лячним. Ми з моєю командою полетіли у Нью-Йорк на перший пітч з інвестиційними фондами. Наша зустріч відбувалася в офісі на кшталт тих, що їх показують у кіні, з панорамою Мангетена за вікном. Я представила загальний огляд нашого бізнесу, відповіла

на запитання. Все наче було гаразд. Аж тут хтось запропонував зробити коротку перерву. Я обернулася до старшого партнера і спитала, де жіночий туалет. Він витріщився на мене: запитання, вочевидь, його заскочило. Я поцікавилася, чи давно він працює в цьому офісі.

– Уже рік.

– Невже за цілий рік я перша жінка, яка приїхала на переговори?

– Мабуть, так. А може, вам першій спало на думку скористатися тут туалетом.

Минуло вже понад двадцять років, відколи я почала працювати, а віз і нині там. Мусимо визнати: наша революція зайшла в глухий кут<sup>15</sup>. Обіцянка рівності – ще аж ніяк не здійснена рівність.

У світі здійсненої гендерної рівності половина жінок керувала би компаніями, а половина чоловіків вела би домашнє господарство. Я впевнена, що то був би кращий світ. Закони економіки та результати численних досліджень розмаїття свідчать: якби ми задіяли весь арсенал людських ресурсів і талантів, наша колективна успішність зросла би. Легендарний інвестор Ворен Бафет люб'язно визнав однією з причин свого успіху те, що змагатися за цей успіх йому довелося лише з половиною людства. Ворени Бафети мого покоління здебільшого й далі користають із такого привілею. Хоча що більше у перегонах учасників, то більше рекордів буде встановлено, а досягнення поширюватимуться поза коло цих осіб, на нас усіх.

Напередодні того дня, коли Лейма Гбові здобула Нобелівську премію миру за кампанію жіночих протестів, завдяки яким було скинуто ліберійського диктатора, вона завітала до мене додому на книжкову вечірку. Ми святкували вихід у світ її автобіографії «Хай будуть могутніми наші сили» («Mighty Be Our Powers», 2011), але вечір був радше сумним. Хтось із гостей запитав, як американські жінки можуть допомогти тим, хто пережив жахіття війни, масові згвалтування тощо в таких країнах, як Ліберія. Лейма відповіла чотирма простими словами: «Більше жінок у владі». Не знаю, чи можна уявити жінок із менш схожим минулим, але і я, і Лейма водночас дійшли того