



LEAN IN

OPŘETE SE DO TOHO ŽENY, PRÁCE A VŮLE USPĚT

SHERYL SANDBERGOVÁ

vrcholová manažerka Facebooku

S předmluvou Renaty Mrázové

DO K O R Á N

OPŘETE SE DO TOHO

ŽENY, PRÁCE A VŮLE USPĚT

SHERYL SANDBERGOVÁ

Dokořán

Lean In
Opřete se do toho
Ženy, práce a vůle uspět

Sheryl Sandbergová

Copyright © 2013 by Lean In Foundation. All rights reserved.
Translation © Lýdie Kárníková, Anna Kárníková, 2013
Preface © Renata Mrázová, 2013

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována a rozšiřována jakýmkoli způsobem bez předchozího písemného svolení nakladatele.

Druhé vydání v českém jazyce (první elektronické).

Z anglického originálu *Lean In. Women, Work, and the Will to Lead*
přeložila Lýdie Kárníková a Anna Kárníková.

Předmluva Renata Mrázová.
Odpovědný redaktor Zdeněk Kárník.
Redakce Marie Černá.
Sazba, obálka a grafická úprava David Greguš (pdf).
Fotografie na obálce Matt Albiani.
Konverze do elektronické verze Marek Pečenka a David Greguš.

V roce 2013 vydalo nakladatelství Dokořán, Holečkova 9, Praha 5, 150 00,
dokoran@dokoran.cz, www.dokoran.cz.

(603. publikace, 108. elektronická, pdf)
(604. publikace, 109. elektronická, epub)
(605. publikace, 110. elektronická, mobi)

ISBN 978-80-7363-560-2 (pdf)
ISBN 978-80-7363-561-9 (epub)
ISBN 978-80-7363-562-6 (mobi)

OBSAH

Předmluva k českému vydání	7
Úvod – Tahle revoluce je naše	11
Kapitola 1 – Rozdíly v ambicích	21
Kapitola 2 – Posad'te se k jednacímu stolu	37
Kapitola 3 – Úspěch a oblíbenost	49
Kapitola 4 – Je to prolézačka, ne žebřík	63
Kapitola 5 – Jste moje mentorka?	75
Kapitola 6 – Hleďte a říkejte svou pravdu	89
Kapitola 7 – Neodcházejte, dokud nechcete odejít	105
Kapitola 8 – Udělejte ze svého partnera skutečného partnera	117
Kapitola 9 – Mýtus „zvládat všechno“	135
Kapitola 10 – Pojd'me se o tom bavit	153
Kapitola 11 – Vytvořme společně skutečnou rovnost	173
Závěr – Pojd'me se bavit dál...	187
Poděkování	189
Poznámky	197
Rejstřík	232

PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ

Kniha, kterou držíte v ruce, je inspirativní a ojedinělá. Sheryl Sandbergová a její životní příběh je pro mě i mnohé další velkým vzorem. Jsem si jistá, že se jí s knihou *Opřete se do toho* podaří otevřít téma předsudků a stereotypů týkajících se ženského úspěchu – téma, které je relevantní pro každou ženu, ať už je jejím životním cílem cokoli.

Při každé přednášce, besedě nebo rozhovoru na téma žen a jejich kariéry si uvědomuji, že základem je sdílet konkrétní zkušenosti. Rychle si totiž uvědomíte, že to, co prožíváte, není nic neobvyklého a neřešitelného.

Téma pracujících žen je ožehavé, protože poukazuje na rozsáhlé genderové předsudky, které na pracovním trhu stále panují. Zažitá společenská očekávání ženám ztěžují najít svou vlastní cestu a umět si stát za svým. Moje „dvoukariérní“ domácnost by nikdy nemohla fungovat, kdybychom já nebo můj manžel měli mentální blok v podobě představy o „dobré mámě“ nebo „normální rodině“. Svět byznysu je stále z velké míry formován muži a lidé s rodinnými závazky stále nejsou normou. Je potřeba toto vnímání postupně měnit a otevírat pracovní prostředí různorodosti životních představ a potřeb. Potom budou totiž více spokojeni všichni zúčastnění.

Když jsem se po druhé mateřské dovolené vracela do ING na místo finanční ředitelky, měla jsem už jasnou představu, jak bych chtěla pracovat. Věděla jsem, že chci jeden den pracovat z domova a že jsem ochotná

chodit do práce brzy ráno a odcházet dřív, abych se mohla věnovat svým dcerám. Ihned po mém návratu jsem všem tato pravidla oznámila. Všichni kolegové a kolegyně kývali, pánové to vzali velice chápavě. Když jsem to však první den skutečně udělala a procházela v půl páté přes open space domů, viděla jsem, jak se po sobě udiveně dívají. Cítila jsem obrovský tlak. Je samozřejmé, že chcete, aby vás lidé vnímali jako pracovitou a aby bylo jasné, že na to máte a že svou práci děláte dobře. Nakonec si všichni zvykli a dnes z tohoto průlomů těží mnohé maminky i mnozí tatínkové, kteří si svůj pracovní čas zařídili podobně, aby mohli být se svými dětmi.

Pokud chcete být úspěšné, musíte se smířit s tím, že nebudete zapadat do zažitých společenských schémat a že budete vždy svým způsobem vyčnívat. Sama jsem se musela vypořádat s nejružnějšími předsudky, a to i ve svém nejbližším okolí. Že jsem „krkavčí“ matka, že mi děti vychovává chuva, že nejsem schopna manželovi ani vyžehlit košili. Mnoho žen se v takovém momentu rozhodne podřídít se představám okolí, nechtějí se cítit vyvrženě a zvažují, zda jim za to kariéra vůbec stojí. Je třeba stále hledat a posilovat naši odvahu čelit těmto předsudkům a zařít si život podle svého vlastního vnitřního pocitu.

Kniha *Opřete se do toho* klade velký důraz na osvětlení fenoménu mentoringu. Mentoring je věc, která mě zásadně ovlivnila a ovlivňuje dodnes. Je to nekonečný životní proces, jakési celoživotní vzdělávání. V žádném bodě života nemůžete říci, že jste hotový člověk. Já jsem mentorku měla a stále mám a sama také mentoruji. Vždycky je dobré mít někoho, kdo vás obohatí.

Na svou poslední metu jsem se dostala i díky podpoře své mentorky, tehdejší ředitelky ING Pojišťovny Australanky Alexis George, která mne do ING přivedla zpět po mé mateřské dovolené jako svou nástupkyni – s vizí, že mne na tuto nejvyšší metu připraví. Výběrové řízení na pozici generální ředitelky bylo extrémně náročné, mělo mnoho kol a můj nynější šéf si dlouho nebyl jistý, zda jsem ta pravá. Na první pohled jsme si nepadli zrovna do oka. On na pohovoru očekával někoho, kdo se bude chovat tak, jak by se choval on. Ale seděla před ním žena, která se chovala i přemýšlela úplně jinak, a jemu trvalo několik setkání, než rozpoznal moje kvality

a uvědomil si výhody, které může společnosti přinést žena ve vedení. Dnes si dělá legraci z toho, že tehdy uvažoval tak stereotypně. My ženy žijeme v domněnání, že druhá strana sama rozpozná, že jsme nejlepší, protože to ukazujeme svou dobrou prací a výsledky. To vede k tomu, že si neumíme o práci říct a čekáme, že nám ji někdo nabídne. Tak to ale nefunguje. To byl i můj případ. Ve chvíli, kdy jsem si o práci jasně řekla, byla moje. Se svým současným šéfem jsme pak tyto události hodně probírali. Byla to pro něj zásadní zkušenost, která mu otevřela oči v otázkách diverzity. Ukázala mu, že nelze mít na všechny kandidáty stejný metr, nejen na ženy a muže, ale i na různé národnosti a kultury. Každá mentalita má svá specifika a je třeba odstranit předsudky a otevřeně hledat ty nejlepší osobnosti. Toto poznání se dnes snažím zohledňovat nejen při řízení firmy, ale také přímo při náboru nových zaměstnankyň a zaměstnanců, kde zdůrazňuji, aby lidé se svými předsudky vědomě pracovali a nenechali se jimi řídit. Zdůrazňuji, že si každý musí stát za svou jedinečností. Proto je důležité, aby si ženy zachovaly svou ženskost a své ženské vlastnosti. Nejenže to přispěje k jejich úspěchu, ale pomůže to i zpětně rozrůznit pracovní a společenské prostředí.

Společenské zařazení žen způsobuje, že se v mužském světě hůře prosazují. Já sama mám za sebou mnoho situací, ve kterých jsem neměla odvahu se prosadit. Často jsem na poradách raději mlčela s obavou, abych „neplácala“ nějakou hloupost. Stejnou myšlenku pak vzápětí vyřkl můj kolega – a byl za největší hvězdu. A já jsem si vždy říkala, jak jsem hloupá, že jsem mlčela, když mě ta samá myšlenka napadla už před půl hodinou. Musíme se pokusit tyto bariéry odbourávat: samy v sobě, ať už pomocí rad mentora nebo mentorky, a zejména ve společnosti – ve výchově, ve školách, v pracovním prostředí a ve veškeré komunikaci. Je to běh na dlouhou trať, ale není to nemožné. Jak říká Sheryl, často stačí začít o těchto otázkách otevřeně mluvit – a první krok máme za sebou.

Jako společnost potřebujeme všechny mozky a všechny životní zkušenosti, které máme – nemůžeme si dovolit některé nevyužít. Proto musíme více vnímat různé potřeby, tolerovat odlišné přístupy a zbavovat se svých myšlenkových stereotypů. Měli bychom umět vnímat skryté předsudky,

které vedou dívky už od útlého věku k ostychu, submisivitě a opatrnosti a které je v důsledku odsuzují k podřízené roli a k nechuti vzít svůj život do vlastních rukou, vytyčit si svůj cíl a jít za ním.

Postřehy a rady Sheryl mi velmi připomínají i mou osobní zkušenost. V úvodu knihy Sheryl děkuje svým rodičům, že ji vychovali ve víře, že cokoli je možné. Moji rodiče mě vždy vedli k tomu, že šťastný život znamená především být schopna obhájit si své postoje sama před sebou a zařídit se podle nich. Druhé věnování knihy patří autorčinu manželovi Daveovi za to, že jí to vše umožnil. I kdyby byla žena sebeschopnější a sebebojovnější, bez podpory partnera nemá šanci dlouhodobě uspět. Žena potřebuje partnera, který se raduje z jejích úspěchů, je na ni pyšný a chápe, že jejich děti jsou i jeho dětmi. Pokud ho nemá, ocitá se mezi dvěma mlýnskými kameny, které nakonec semelou buď její kariéru, nebo její vztah.

Když se mě lidé ptají, jaká byla moje cesta, musím říct, že vlastně nevím. Naučila jsem se, že když příliš plánujete a soustředíte se pouze na jednu trasu, uniká vám obrovské množství příležitostí, které do tohoto plánu nezapadají. A vy je tak jednoduše nevidíte. Důležité je být otevřený a vnímat, co se kolem vás děje, vidět příležitosti, brát je v potaz a zvažovat. Vždy bylo mým snem být šťastná, a to pro mě znamenalo mít zajímavou práci, kterou budu něco dobrého ovlivňovat, mít velkou šťastnou rodinu a čas na své koníčky. Věřím, že pokud budeme schopny postavit se svým vlastním vnitřním bariérám a zároveň budeme pracovat na změně ve prospěch větší různorodosti, budou z toho těžit nejen ženy, ale celá společnost.

Je mi velkou ctí, že mohu tuto knihu obohatit i o svou zkušenost. Věřím, že *Opřete se do toho* bude velkým přínosem pro mnohé čtenářky a čtenáře, protože je srozumitelná, inspirativní a otevírá zásadní téma, které se týká nás všech. Přibližuje příběhy žen, které vytvořily prostor pro diskusi. Ukazuje ženám, že mohou s věcmi pohnout samy. Podobných knih není nikdy dost. Budu ráda, když nám všem kniha Sheryl Sandbergové otevře oči a dodá odvahu udělat první krok.

*Renata Mrázová, generální ředitelka ING Pojišťovny
v České republice a na Slovensku*

ÚVOD

Tahle revoluce je naše

Poprve jsem otěhotněla v létě roku 2004. V té době jsem měla na starosti internetový prodej a provozní skupiny v Googlu. Byla jsem ve firmě asi tři a půl roku. Nastupovala jsem tehdy za poněkud nejasných podmínek do firmy s několika sty zaměstnanci, která sídlila v chátrající kancelářské budově. Než uplynuly první tři měsíce mého těhotenství, Google se rozrostl do firmy s tisíci zaměstnanců a přestěhoval se do moderního areálu s mnoha budovami.

Moje těhotenství nebylo jednoduché. Ranní nevolnost typickou pro první trimestr jsem zažívala každý den. Přibrala jsem skoro 32 kilo. Nohy mi otekly o dvě celá čísla a staly se podivně tvarovanými věcmi, které jsem mohla vidět, jenom když jsem si je položila na stolek. Jeden obzvláště „citlivý“ inženýr v Googlu mi oznámil, že projekt „Velryba“ pojmenovali po mně.

Jednoho dne, po ránu stráveném zíráním do záchodové mísy, jsem musela pospíchat na důležitou schůzku s klientem. Google se rozrůstal tak rychle, že se parkování stalo obrovským problémem. Jediné místo, které jsem to ráno našla, bylo od vchodu do budovy hodně daleko. Běžela jsem přes parkoviště, což v praxi znamenalo, že jsem se plazila o něco rychleji, než byl můj obvyklý těhotenský způsob pohybu. Při spěchu se mi dělalo jenom hůř a hůř, a když jsem dorazila na schůzku, modlila jsem se, aby

prodejní strategie byla to jediné, co mi vyjde z pusy ven. Večer jsem svoje strasti vyprávěla svému manželovi Daveovi. Řekl mi, že Yahoo, kde tehdy pracoval, vyčlenil pro nastávající matky před každou budovou zvláštní parkovací místa.

Druhý den jsem vešla – nebo se spíše dokolébala – do kanceláře zakladatelů Googlu, Larryho Page a Sergeye Brina. Byla to vlastně jenom rozlehlá místnost s různými udělatky a všemožnými technologickými vychytávkami všude po podlaze. Sergey seděl v jogínské pozici v rohu. Oznámila jsem mu, že potřebujeme parkovací místa pro těhotné ženy, a to spíše dříve než později. Podíval se na mě a okamžitě souhlasil, s poznámkou, že ho to nikdy předtím nenapadlo.

Dodnes se cítím trapně při pomýšlení, že ani mně samotné vůbec nedošlo, že těhotné ženy potřebují speciální parkovací místa – dokud jsem sama neprožila bolest oteklých nohou. Neměla bych jako jedna z nejvýše postavených žen v Googlu mít tu zodpovědnost a myslet právě na takové věci? Ale stejně jako Sergey, ani mě to vůbec nenapadlo. Všechny ostatní těhotné ženy musely v tichosti trpět, protože se styděly říci si o zvláštní zacházení. Nebo jim možná chybělo sebevědomí či potřebné postavení, aby si mohly vyřešení problému vyžádat. Stačila jedna těhotná žena ve vedení, aby se poměry změnily. I když vypadala jako velryba.

V USA, Evropě a téměř všude na světě mají dnes ženy mnohem lepší postavení, než jaké měly kdy dříve. Stojíme na ramenou žen, které byly před námi, žen, které musely bojovat za věci, které dnes bereme jako samozřejmé. V roce 1947 nastoupila Anita Summersová, matka Larryho Summerse, mého dlouholetého mentora, jako ekonomka do Standard Oil Company. Když nabídku přijala, její nový šéf jí řekl: „Jsem tak rád, že vás mám. Že jsem získal stejný rozum za menší peníze.“ Reagovala na to s vděkem, skoro potěšeně. Byla pro ni obrovská poklona slyšet, že má stejný rozum jako muž. Chtít stejné finanční ohodnocení by bylo naprosto nemyslitelné.

Při porovnání našich životů se životy žen na mnoha dalších místech světa bychom se měly cítit ještě vděčnější. Stále jsou země, kde jsou ženám upírá-

na základní občanská práva. Na celém světě je asi 4,4 milionu žen chyceno v pasti sexuálního průmyslu.¹ V zemích, jako je Afghánistán nebo Súdán, získávají dívky velmi malé nebo vůbec žádné vzdělání, manželé zacházejí s manželkami jako s majetkem a ženy, které jsou obětí znásilnění, jsou běžně zavrhovány a pro znesvěcení rodiny vyháněny ze svých domovů. Některé oběti znásilnění jsou dokonce posílány do vězení pro spáchání „morálního zločinu“.² Od našich sester v těchto zemích už jsme vzdáleny celá staletí.

Ale myšlenka na to, že by mohlo být mnohem hůř, by neměla zastavit naši snahu věci zlepšovat. Když sufražetky pochodovaly ulicemi, představovaly si svět, kde si ženy a muži budou skutečně rovni. O století později se stále snažíme tuto vizi uskutečnit.

Neoddiskutovatelnou pravdou je, že světu stále vládnou muži. To znamená, že v rozhodování o věcech, které se týkají nás všech, nejsou hlasy žen dostatečně zastoupeny. Ze 195 nezávislých států po celém světě vedou ženy pouze 17 z nich.³ V parlamentech ženy celosvětově obsadily pouze 20 procent křesel.⁴

V listopadových volbách roku 2012 získaly ženy rekordní počet křesel v americkém Kongresu. Jejich zastoupení dosáhlo 18 %.⁵ V Parlamentu České republiky tvoří ženy 21 %⁶ a v Evropském parlamentu zastupují celou třetinu.⁷ Žádné z těchto čísel se neblíží 50 %.

Procento žen ve vedoucích pozicích je ještě nižší ve světě byznysu. Z pěti set výkonných ředitelů podle žebříčku Fortune 500 jsou pouhá čtyři procenta ženského pohlaví.⁸ Ve Spojených státech zastávají ženy asi 14 % řídicích pozic a tvoří 17 % ve správních radách. Tento počet se za posledních deset let sotva pohnul.⁹

Propast je ještě větší v případech žen s jinou barvou pleti, které zastávají jenom 4 % vedoucích pozic, 3 % míst v představenstvech a 5 % míst v Kongresu.¹⁰ V Evropě ženy obsazují 14 % míst ve firemních představenstvech.¹¹ V České republice ženy zastávají 15 % míst v představenstvech a 8 % na vedoucích pozicích.¹²

Pokrok stagnuje i v oblasti ohodnocení. V roce 1970 dostávaly ženy 59 centů za každý dolar, který vydělaly jejich mužské protějšky. Do roku

2010 si ženy vyprotestovaly, vybojovaly a vydřely ohodnocení 77 centů za každý dolar, který vydělali muži.¹³ Jak ironicky poznamenala aktivistka Marlo Thomasová na konferenci Equal Pay Day v roce 2011: „Osmnáct centů za 40 let. Tucet vajec se za tu dobu zdražil desetinásobně.“¹⁴ V Evropě vydělávají ženy v průměru o 16 % méně než jejich mužské protějšky.¹⁵ V České republice ženy pracující na plný úvazek stále vydělávají o 18 % méně než muži.¹⁶

Tyto deprimující události jsem sledovala z první řady. Studium jsem dokončila v roce 1991 a po několika letech praxe jsem v roce 1995 získala titul MBA. V obou mých nástupních zaměstnáních po absolvování studia byli moji kolegové půl napůl ženy a muži. Většinu manažerských pozic zastávali muži, ale to jsem připisovala na vrub historické diskriminaci žen. Pověstný skleněný strop se začal lámat téměř ve všech odvětvích a já jsem věřila, že je jenom otázka času, kdy ženy mé generace převezmou spravedlivý podíl ve vedoucích rolích. Ale s přibývajícimi lety bylo kolem mě čím dál méně kolegyň. Čím dál častěji jsem byla jedinou ženou v místnosti.

Být jedinou ženou vedlo k několika nepříjemným situacím, které však dobře ilustrují poměry na vrcholu firemních struktur. Dva roky poté, co jsem nastoupila do firmy Facebook jako provozní ředitelka, náhle odešel náš finanční ředitel a já jsem musela převzít část jeho agendy a dokončit jednání o financování. Až dosud jsem se zabývala jen provozem, takže pro mě byl proces navyšování kapitálu úplně nový a trochu děsivý. Letěla jsem se svým týmem do New Yorku odprezentovat naši nabídku investorům. Náš první mítink se konal v kanceláři jako ve filmu, s rozlehlým výhledem na Manhattan. Představila jsem naši nabídku a odpověděla na všechny otázky. Potud to bylo dobré. Potom někdo navrhl, že si dáme na chvíli pauzu. Otočila jsem se na ředitele druhé firmy a zeptala se, kde najdu dámskou toaletu. Nepřítomně na mě zíral. Moje otázka ho naprosto zarazila. Zeptala jsem se: „Jak dlouho jste v této kanceláři?“ A on řekl: „Bude to rok.“ „Jsem jediná žena, která zde za celý rok dělala nějakou nabídku?“ „Zřejmě ano,“ řekl a dodal, „v každém případě jste jediná, která potřebovala jít na toaletu.“

Je to více než dvacet let, co jsem začala pracovat, a za tu dobu se mnoho nezměnilo. Je načase si přiznat, že naše revoluce se poněkud zadrhla.¹⁷ Příslib rovnosti není totéž jako skutečná rovnost.

Skutečný svět rovnosti je ten, kde ženy vedou polovinu našich vlád a firem a muži polovinu našich domácností. Věřím, že by to byl lepší svět. Ekonomické zákony a mnohé studie diverzity nám říkají, že kdybychom byli schopni využít celou zásobu lidských zdrojů a talentů, naše celková výkonnost by se zvýšila. Legendární investor Warren Buffett jednou velkoryse poznamenal, že jedním z důvodů jeho obrovského úspěchu bylo, že vlastně soupeřil jenom s polovinou populace. Warrenové Buffettové mé generace mohou této výhody pořád velkou měrou využívat. Když se ale závodu zúčastní více lidí, výkony jdou nahoru a úspěch jednotlivce přinese výhody pro celou skupinu.

Den předtím, než Leymah Gboweeová dostala v roce 2011 Nobelovu cenu míru za pomoc při organizaci ženských protestů, které vedly k pádu liberijského diktátora, byla u mě doma na knižním večírku. Oslavovaly jsme vydání její autobiografie *Mighty Be Our Powers*. Nálada ale byla pochmurná. Jeden z hostů se Leymah zeptal, jak by mohly americké ženy pomoci ženám, které zažily masová znásilnění a hrůzy války v takových zemích, jako je Libérie. Její odpovědí byla čtyři jednoduchá slova: „Více žen u moci.“ Já a Leymah bychom těžko mohly pocházet z rozdílnějších prostředí, a přesto jsme se obě dostaly do stejného bodu. Podmínky všech žen se zlepší, když bude ve vedoucích pozicích více žen a když budou důrazně a sebevědomě prosazovat potřeby a zájmy celé ženské populace.¹⁸

To nás automaticky přivádí k otázce: jak to udělat? Jak strhnout bariéry, které brání ženám dostat se do vedení? Ženy čelí v profesním životě mnoha skutečným překážkám včetně přímočarých i skrytých forem sexismu, diskriminace různého druhu nebo sexuálního obtěžování. Velmi málo pracovišť přihlíží k potřebám žen a nabízí třebas péči o děti nebo mateřskou dovolenou, tedy opatření, která jsou nezbytná pro skloubení kariéry s výchovou dětí. Muži také mnohem snáze hledají mentory a sponzory, kteří jim poskytují nedocenitelnou pomoc při rozvoji jejich kariéry.

Ženy se musí mnohem složitěji a pracněji prosazovat než muži. Problém ale není jenom v našem smýšlení. Zpráva poradenské firmy McKinsey z roku 2011 uvádí, že muži dosahují povýšení na základě svého pracovního potenciálu, zatímco ženy na základě dosažených úspěchů.¹⁹

Kromě vnějších společenských bariér jsou však ženy omezovány také překážkami, které mají samy v sobě. Držíme se zpátky ve věcech větších i menších, chybí nám potřebné sebevědomí, bojíme se přihlásit a stahujeme se zpátky ve chvílích, kdy bychom se do toho měly opřít. Od útlého věku slýcháme, jaké bychom neměly být – že se nemáme příliš vyjadřovat, že nemáme být agresivní, že nemáme být mocnější než muži – a chováme se podle toho. Samy snižujeme svá vlastní očekávání, co všechno bychom mohly od svého života chtít a čeho všeho bychom mohly dosáhnout. Samy se staráme o své domácnosti a přebíráme veškerou péči o děti. Slevujeme ze svých vlastních představ o kariéře, abychom vytvořily v našem životě prostor pro partnera a děti, kteří možná ještě ani neexistují. V porovnání s našimi mužskými protějšky usiluje mnohem méně z nás o vysoké posty. Toto není seznam pochybení, kterých se dopouštějí jiné ženy. Sama jsem udělala každou z uvedených chyb – a stále je někdy dělám.

Odstranění našich vnitřních bloků je podle mě zásadní, pokud chceme získat více vlivu. Někteří lidé věří, že ženy se dostanou k moci pouze tehdy, když odstraníme vnější překážky. To je známá otázka: co bylo dříve, slepice nebo vejce? Slepice: Ženy budou moci odstranit vnější bariéry, jakmile se dostanou do vedoucích pozic. Vpochodujeme do kanceláří našich nadřízených a řekneme si o to, co potřebujeme, včetně parkovacích míst pro těhotné. Nebo ještě lépe, staneme se samy šéfkami a zajistíme, aby všechny ženy dostaly to, co potřebují. Vejce: Nejprve potřebujeme vnější překážky eliminovat natolik, aby se mohly ženy do těchto pozic vůbec dostat. Obě strany mají samozřejmě pravdu. Raději než se dát do filozofické debaty o tom, co by mělo být první, pojďme bojovat na obou frontách. Povzbuzuji ženy, které se rozhodly jít na to zvnitřku, a zároveň pevně stojím za těmi, které chtějí začít od vejce.

Role vnitřních bloků je málokdy předmětem debat a je velmi často podceňovaná. Celý můj život jsem slýchala o nerovnostech na pracovišti a

o tom, jak moc bude těžké mít zároveň kariéru a rodinu. Málokdy ale někdo zmínil způsoby, kterými ženy omezují samy sebe. Vnitřní bloky si zasluhují mnohem více pozornosti – zčásti i proto, že je máme pod kontrolou my samy. Překážek, které v sobě máme, se můžeme zbavit už dnes. Můžeme začít hned teď.

Nikdy jsem si nemyslela, že napíšu knihu. Nejsem vědkyně, novinářka ani socioložka. Mluvila jsem se stovkami žen, naslouchala jejich příběhům o každodenních bojích, sdílela svůj příběh a uvědomovala si, že to, čeho jsme už dosáhly, nemusí stačit a že nám to může znovu uniknout. Řekla jsem si, že se chci k těmto otázkám vyjádřit a mluvit o nich bez obalu. První kapitola této knihy se zabývá výzvami, kterým ženy čelí, každá další se pak zaměřuje na jednotlivé věci, které můžeme začít měnit samy: jak zvyšovat své sebevědomí (druhá kapitola – Posadte se k jednacímu stolu), jak přimět naše partnery, aby nám doma více pomáhali (osmá kapitola – Udělejte ze svého partnera skutečného partnera), jak přimět samy sebe, abychom se neomezovaly nedosažitelnými požadavky (devátá kapitola – Mýtus „zvládat všechno“). Nepředstírám, že mám na všechny tyto hluboce zakořeněné a komplikované otázky dokonalá řešení. Spoléhám se na akademické výzkumy, „tvrdá data“, své vlastní postřehy a ponaučení, která jsem na své cestě posbírala.

Tato kniha nejsou memoáry, ačkoli obsahuje příběhy z mého života. Není to kniha o osobním rozvoji, ačkoli doufám, že vám k němu pomůže. Není to příručka, jak řídit svoji kariéru, ačkoli poskytuje rady i v této oblasti. Není to feministický manifest... Dobrá, je to trochu feministický manifest, ale doufám, že bude inspirovat muže ve stejné míře, jako bude inspirovat ženy.

Tato kniha může být čímkoli a píše ji pro každou ženu, která by se ráda dostala na vrchol v čemkoli, čemu se věnuje, nebo která by ráda sledovala své životní cíle důrazněji a sebevědoměji. Měla by oslovit ženy v jakémkoli stadiu jejich kariéry – od těch, které jsou na počátku, až po ty, které zrovna nepracují, ale rády by zase začaly. Píše ji také pro každého muže, který by chtěl porozumět, čemu žena v životě čelí – ať už je to jeho kole-

gyně, manželka či sestra – aby jí mohl něčím přispět a pomohl budovat společnost, která bude skutečně založená na rovnosti.

Tato kniha vysvětluje, proč je třeba, abychom se do toho opřely a byly dostatečně ambiciózní v každé své snaze. A i když jsem přesvědčená, že větší počet žen ve vedoucích pozicích je pro dosažení skutečné rovnosti nutný, nemyslím si, že existuje jedna jediná definice úspěchu nebo štěstí. Ne všechny ženy touží po kariéře. Ne všechny ženy chtějí mít děti. Ne všechny ženy chtějí mít obojí. Nikdy jsem netvrdila, že bychom všichni měli mít stejné cíle. Mnoho lidí necítí potřebu dostat se do řídicích pozic – ne proto, že by nebyli ambiciózní, ale protože si vybrali životní cestu podle svých vlastních přání. Všechny si musíme samy určit náš jedinečný směr života a určit si, které cíle vyhovují našim životům, hodnotám a snům.

Jsem si také plně vědoma toho, že velká většina žen se snaží především vyjít se svými prostředky a postarat se o své rodiny. Některé části této knihy budou zajímavé pro ženy, které měly to štěstí, že jim život poskytl možnost volby, kdy, kde a jak mnoho budou pracovat; jiné části se vztahují k situacím, kterým čelí všechny ženy na všech pracovištích, v každém společenství a v každé domácnosti. Jestliže se nám podaří dostat více ženských hlasů do těch nejvyšších rozhodovacích úrovní, rozšíříme si spektrum příležitostí a dosáhneme férového zacházení pro všechny ženy.

Mnoho lidí, zejména některých žen v byznysu, mě varovalo, abych o těchto otázkách radši nemluvila veřejně. Když jsem o nich přesto promluvila, některé mé poznámky rozohnily příslušníky obou pohlaví. Někteří lidé věří, že když se zaměříme na to, co mohou změnit ženy samy – když je budeme přesvědčovat, aby se do toho více opřely – zbavíme tím instituce jejich povinností. Právě to mi vyčítají, několikrát mě dokonce i nařkli, že „obviňuji oběť“. To je ale úplně vedle. Věřím, že více žen ve vedoucích rolích je klíčem k úspěchu. Moji kritici budou zdůrazňovat, že je pro mne mnohem snazší věci měnit, protože mám dobré finanční zázemí, díky kterému si mohu dovolit jakoukoli výpomoc, kterou potřebuji. Mým záměrem je ale nabídnout rady, za které bych byla bývala vděčná

i v dobách, kdy jsem ještě vůbec nevěděla o žádném Googlu ani Facebooku. Rady, které přijdou vhod ženám v jakýchkoli podmínkách.

Podobnou kritiku jsem slýchala v minulosti a vím, že ji budu slýchat i nadále. I přesto doufám, že lidé budou posuzovat mé sdělení podle jeho hodnoty. Této debatě se nemůžeme vyhnout. Problém rovnosti pohlaví se týká nás všech. Všechny tyto změny v naší společnosti už dlouho čekají na své naplnění. Je načase povzbudit více žen, aby mohly snít své sny, a povzbudit muže, aby podpořili ženy v práci i v domácnosti.

Revoluci můžeme znovu nastartovat tím, že ji vezmeme za svou. Naším cílem je svět, ve kterém jsou si muži a ženy rovni. K němu se přiblížíme s pomocí každé další ženy, která se do toho opře.

Rozdíly v ambicích

Co byste dělaly, kdybyste se nebály?

Moje babička Rosalind Einhornová se narodila přesně o dvaapadesát let dříve než já, 28. srpna 1917. Stejně jako mnoho chudých židovských rodin v newyorských čtvrtích, i oni žili v malém, přeplněném bytě v těsném sousedství s mnoha příbuznými. Její rodiče, tety a strýcové oslovovali malé chlapce křestními jmény, zatímco mé babičce a její sestře všichni říkali „Girlie“.

V době hospodářské krize ji rodiče přiměli přerušit studium na Morriské střední škole – musela matce pomáhat živit rodinu. Našívala látková kvítka na spodní prádlo, které pak její matka s titěrným ziskem prodávala. Nikoho v celé rodině by nenapadlo vzít ze školy některého z chlapců. Vzdělání chlapce bylo vnímáno jako naděje celé rodiny, jak postoupit na ekonomickém i společenském žebříčku. Vzdělání dívek bylo oproti tomu vnímáno jako méně důležité jak z finančního hlediska (nebylo pravděpodobné, že by dívky přispěly k rodinným příjmům), tak z hlediska kulturního, protože od chlapců se očekávalo, že budou studovat Tóru, zatímco dívky měly vést „spořádanou domácnost“. Moje babička měla štěstí. Přimluvila se za ni její učitelka a prosadila, aby ji rodiče zapsali zpátky do školy. Dokončila tak nejen střední školu, ale později i Kalifornskou univerzitu v Berkeley.

Po vysoké škole Girlie prodávala drobné zboží v obchodním domě David's Fifth Avenue. V naší rodině koluje legenda, že když odtamtud odešla, aby se mohla vdát za mého dědečka, museli v obchodním domě jako náhradu zaměstnat čtyři lidi. O několik let později se dědečkův lakýrnický podnik ocitl v problémech a dědeček se zdráhal udělat zásadní kroky na jeho záchranu. Tehdy babička rázně zakročila, potřebné kroky za něj učinila a rodinný podnik zachránila před krachem. Svoji obchodní zdatnost znovu předvedla později, jako čtyřicátnice. Tehdy jí diagnostikovali rakovinu prsu, kterou nejen porazila, ale také se rozhodla podpořit kliniku, která jí v boji s chorobou pomohla – začala z kufru svého auta prodávat levné repliky značkových hodinek. Girlie brzy dosáhla ziskové marže, kterou by jí záviděli i lidé od Applu. Ještě jsem nepotkala člověka, který by měl víc kuráže a rozhodnosti, než měla moje babička. Když Warren Buffett mluví o tom, že mu konkuruje jenom polovina populace, často na ni myslím a říkám si, jak by byl její život jiný, kdyby se byla narodila o půl století později.

Když se babičce narodily děti – moje matka a její dva bratři – zdůrazňovala důležitost vzdělání pro všechny. Má matka studovala na Pensylvánské univerzitě, kde byly smíšené přednášky pro chlapce a děvčata. Když studium v roce 1965 dokončila s diplomem z francouzské literatury, začala se poohlížet po zaměstnání, které by pro ni jako pro ženu bylo vhodné. Měla na vybranou ze dvou možností: stát se učitelkou nebo ošetrovatelkou. Vybrala si učení. Nastoupila na doktorandské studium, vdala se a zanedlouho ze školy odešla, protože poprvé otěhotněla, se mnou. Pro mého otce by bylo známkou neschopnosti, kdyby mu jeho manželka musela pomáhat živit rodinu. Matka se tak stala ženou v domácnosti na plný úvazek, a co se práce týče, pouze vypomáhala jako dobrovolnice. Staletí stará dělná práce fungovala dál.

I když jsem vyrůstala v tradičních hodnotách, měli naši rodiče stejné nároky na mě i na mé dva mladší sourozence, sestru a bratra. Všichni jsme se museli výborně učit, pomáhat doma a organizovaně trávit volný čas. Od nás všech se také očekávalo, že budeme sportovat. Moje sestra i bratr

se stali členy sportovních oddílů, ale já jsem byla to nešikovné dítě bez jakéhokoli talentu na sport. I přes moje atletické nedostatky jsem ale byla vychovaná ve víře, že dívky mohou zvládnout totéž co chlapci a že *všechny* možnosti uplatnění jsou pro mě otevřené.

Když jsem v roce 1987 nastoupila na vysokou školu, všichni moji spolužáci, tedy dívky i chlapci, se na studium soustředili stejně. Nevzpomínám si, že bych na svou budoucí kariéru nahlížela jinak než moji spolužáci mužského pohlaví, a také si nevybavuji jediný rozhovor na téma vyvažování kariéry a rodiny. Já i moji přátelé jsme předpokládali, že budeme mít obojí. Během přednášek, v pracovních pohovorech a dalších univerzitních aktivitách spolu dívky a chlapci soutěžili zcela vyrovnaně, otevřeně a agresivně. Pouhé dvě generace, které dělily můj život od života mé babičky, a šance se zdály být naprosto vyrovnané.

Od mé promoce uběhlo už více než dvacet let a svět se nevyvinul ani trochu tak, jak jsem věřila, že se vyvinout musí. Skoro všichni mí mužští spolužáci pracují na lukrativních postech. Některé z mých spolužaček pracují na plný nebo poloviční úvazek a stejný počet jich je v domácnosti a občas dobrovolnický vypomáhá – stejně jako moje matka. To odráží současnou situaci v celé zemi. V porovnání s jejich mužskými protějšky opouštějí vysoce kvalifikované ženy ve velkém pracovní trh a zanechávají své kariéry.¹ Tato přesvědčivá data v důsledku vedou instituce a mentory k tomu, aby investovali více do mužů, protože ti budou podle statistik v zaměstnání stálejší.

Judith Rodinová, prezidentka Rockefellerovy nadace a první žena, která stála v čele jedné z univerzit prestižní skupiny Ivy League, jednou poznamenala směrem k publiku plnému žen v mém věku: „Moje generace tvrdě bojovala za to, abyste dostaly možnost svobodně si vybrat svou vlastní cestu. Možnost volby je podle nás zásadní. Ale nemyslely jsme si, že si tolik z vás zvolí odchod ze zaměstnání.“²

Co se tedy stalo? Moje generace vyrůstala v éře stoupající rovnosti – trend, o kterém jsme si myslely, že může mít pouze vzestupnou tendenci. Ve zpětném pohledu to bylo naivní a idealistické. Spojit úsilí v profesním a osobním životě se ukázalo jako mnohem náročnější, než jsme si předsta-

vovaly. Ve stejných letech, ve kterých jsme musely maximálně investovat do svých kariér, začaly tikt naše biologické hodiny. Naši partneři nám dostatečně nepomáhali ani s domácností, ani s výchovou dětí, takže jsme se ocitly ve dvou hlavních pracovních poměrech. Zaměstnavatelé nebyli dostatečně vstřícní, abychom mohly dostát svým povinnostem v rodině. To jsme nečekaly. Zaskočilo nás to.

Pokud byla moje generace příliš naivní, generace přicházející po nás je zřejmě příliš praktická. My jsme věděly moc málo, zatímco dnes toho mladé ženy vědí až příliš. Dnešní mladé ženy nejsou první generací, která má rovné příležitosti, jsou ale první generací, která ví, že tyto příležitosti se nemusí nutně proměnit v profesní úspěch. Mnoho z dnešních dívek sledovalo své matky při jejich snaze „zvládnout všechno“, stejně jako bylo svědkem jejich následného nutného rozhodnutí, že musí něco obětovat – a to „něco“ byla většinou jejich kariéra.

Není pochyb, že ženy jsou schopny zastávat v zaměstnání vedoucí pozice. Ženy stále častěji předhánějí muže ve vzdělání – v USA získávají 57 % bakalářských a 60 % magisterských titulů.³ Podobný trend je zjevný také v České republice, kde ženy získávají 62 % ze všech bakalářských titulů.⁴ V Evropě dokončilo ve věkové skupině 20–24 let střední vzdělání 82 % žen, u mužů to bylo jen 77 %.⁵ Tato genderová nevyváženost v akademických úspěších dokonce podnítila úvahy o „konci mužů“.⁶ Vlastnosti oceňované ve školních lavicích – ochota, poslušnost nebo snaha vyhovět – jsou ale jen málo ceněné na pracovišti.⁷ Kariérní postup často závisí na schopnosti riskovat a prosazovat sama sebe – tedy na povahových rysech, od kterých jsou dívky od malička zrazovány. To může být vysvětlením, proč se akademické úspěchy dívek dosud nepromítly do počtů žen ve vrcholových pozicích. Při obsazování nižších příček po ukončení studia jsou ženy v převaze, ale když postupem času dojde na obsazování vrcholových pozic, mezi kandidáty významně převažují muži.*

* Tento jev se v angličtině označuje výrazem „děravé potrubí“ (leaking pipeline), neboť ženy po absolvování studia časem „prosáknou“ ven z kanálu, který pracovní trh zásobuje kvalifikovanou pracovní silou. (Pozn. překl.)

Toto vymizení žen z nabídky má více důvodů, ale jedním ze zásadních je propastný rozdíl ve vůdčích ambicích. Samozřejmě, že mnoho žen má stejně velké profesní ambice jako muži. Při hlubším pohledu nám ale čísla jasně naznačují, že od odvětví k odvětví se o vrcholové pozice zajímají především muži. Poradenská společnost McKinsey udělala v roce 2012 průzkum v největších společnostech a zjistila, že o vedoucí pozice usiluje 36 % mužů v porovnání se 17 % žen.⁸ Pracovní místa popisovaná termíny „vlivný“, „náročný“ nebo „velká míra odpovědnosti“ jsou lákavější pro muže než pro ženy.⁹ A zatímco je rozdíl v ambicích nejvíce zřetelný na vyšších úrovních, skrytá dynamika tohoto problému je znatelná na každém stupni kariérního žebříčku. Průzkum mezi vysokoškolskými studenty ukázal, že mnohem více mužů než žen si dává během prvních tří let po dokončení studia za cíl „dosáhnout manažerské úrovně“.¹⁰ I mezi vysoce vzdělanými odborníky mužského a ženského pohlaví se mnohem více mužů než žen považuje za „ambiciózní“.¹¹

Existuje naděje, že se věci začnou vyvíjet správným směrem, a to už v příští generaci. Studie výzkumného centra Pew z roku 2012 dokládá, že ve věku 18 až 34 let považuje 66 % mladých žen „úspěch ve vysoce ohodnocené profesi“ za důležitou součást svého života v porovnání s 59 % mladých mužů.¹² Nedávný průzkum v generaci tzv. Millennials (čili ročníků narození 1985–2000) zjistil, že se ženy popisují jako ambiciózní stejně často jako muži. Ačkoli se jedná o zlepšení i v rámci této demografické skupiny, pořád zůstává mezi pohlavími znatelný rozdíl v ambicích. V generaci Millennials souhlasí mnohem méně žen než mužů s tvrzením „Usiluji o vedoucí roli v jakémkoli odvětví, ve kterém pracuji“. Tyto ženy se také mnohem vzácněji než jejich mužští kolegové označují za „vůdčí osobnost“, „vizionáře“, „sebevědomé“ a „ochotné riskovat“.¹³

Protože muži více usilují o vedoucí role, není žádným překvapením, že jich také více obsazují. Obzvlášť když si uvědomíme všechny překážky, které musí ženy při cestě na vrchol překonat. První náznaky znevýhodňování se začínají objevovat mnohem dříve, než vůbec žena nastoupí do práce. Autorka Samantha Ettusová a její manžel četli ročenku mateřské škol-

ky, kterou navštěvuje jejich dcera. Každé dítě v ní odpovídalo na otázku „Čím chceš být, až vyrosteš?“. Všimli si, že několik chlapců odpovědělo, že by chtěli být prezidentem. Z dívek to neřekla žádná.¹⁴ (Současná data naznačují, že když tyto dívky dospějí, jejich postoj se v této věci nezmění.)¹⁵ Na základní škole usiluje o vedoucí role více chlapců než dívek.¹⁶ Na padesáti nejprestižnějších vysokých školách vede studentské organizace třikrát méně dívek než chlapců.¹⁷

Zatímco u mužů se profesní ambice přirozeně očekávají, u žen jsou pouhou možností – a často dokonce negativní vlastností. Popis „ona je *velmi* ambiciózní“ se v naší kultuře nepovažuje za kompliment. Agresivní a rázné ženy porušují nepsaná pravidla o přijatelném sociálním chování. Muži jsou nadále oslavováni pro jejich ambicióznost, vliv a úspěch, zatímco ženy, které získají některou z těchto nálepek, musí často zaplatit vysokou společenskou daň. Ženy za svůj úspěch draze platí.¹⁸

Navzdory veškerému pokroku existuje velký společenský tlak, který dívky nutí pomýšlet už v útlém věku na manželství. Když jsem nastupovala na vysokou školu, kladli moji rodiče velký důraz na můj akademický úspěch – ale ještě větší na hledání vhodného manžela. Říkali mi, že nejšchopnější dívky se vdávají mladé, protože potom už jsou všichni „dobří muži“ zadání. Dala jsem na jejich radu a celou školu jsem každého kluka, se kterým jsem chodila, prověřovala jako potenciálního manžela (a věřte mi, že to je v devatenácti ten správný recept na zpackání každé schůzky).

Když jsem promovala, navrhl mi vedoucí mé závěrečné práce Larry Summers, abych se přihlásila na zahraniční stáž. Návrh jsem okamžitě zamítla s tím, že cizí země byla to poslední místo, kde bych mohla proměnit přítel v manžela. Místo toho jsem se přestěhovala do Washingtonu, který byl vhodných mužů plný. Fungovalo to. První rok po promoci jsem potkala muže, který nebyl pouze vhodný, ale také úžasný, a tak jsem si ho vzala. Bylo mi 24 let a byla jsem přesvědčená, že manželství je tím prvním – a nutným – krokem k šťastnému a produktivnímu životu.

Nedopadlo to tak. Nebyla jsem jednoduše dostatečně vyspělá na to, abych mohla udělat tak zásadní a celoživotní rozhodnutí, a náš vztah vzal

brzy za své. Do 25. roku života se mi tak podařilo se vdát... a také se rozvést. Tehdy to pro mě byla obrovská osobní a zároveň veřejná prohra. Ještě mnoho let poté každý můj profesní úspěch bledl v porovnání s cejchem rozvedené ženy vypáleným na mé hrudi. (Téměř o 10 let později jsem se poučila, že „dobří muži“ nebyli všichni zadaní, a rozumně a velmi šťastně jsem se provdala za Davida Goldberga.)

Znám jeden podobný příběh. Stejně jako mě, i zástupkyni ředitele programu Ženy a zahraniční politika při Radě mezinárodních vztahů Gayle Tzemach Lemmonovou pobízeli k brzkému manželství na úkor rozvoje její kariéry. Jak popsala v *The Atlantic*: „Když mi bylo 27, byla jsem vyslána na prestižní stáž do Německa, abych se naučila jazyk a pracovala pro tamní pobočku *Wall Street Journal*... Pro ženu, které je něco přes dvacet, to byla neuvěřitelná nabídka, a věděla jsem, že mi nesmírně pomůže nejen při dokončování studia, ale i v dalším životě. Všechny moje kamarádky se ale naprosto hrozily a otrásaly při představě, že bych teď opustila svého přítele a odjela na rok do zahraničí. Moji příbuzní se mě ptali, jestli se nebojím, že se nikdy nevdám. A když jsem se svým tehdejším přítelem byla na jedné pracovní barbecue party, jeho šéf mě vzal stranou, aby mi řekl, že „tam venku není moc kluků, jako je on“.“ Výsledkem všech podobných negativních reakcí je podle Gayle to, že spousta žen „stále považuje ambice za sprosté slovo“.¹⁹

Při rozhovorech na toto téma mi ovšem mnoho žen řeklo, že problém není v ambicích. Ženy nejsou méně ambiciózní než muži, vysvětlovaly mi, jsou pouze osvěcenější a zaměřují se na jiné a smysluplnější cíle. Tento názor neodmítám ani nezpochybňuji. Život lze naplnit i jinými věcmi než šplháním po kariérním žebříku – výchovou dětí, hledáním osobního naplnění, pomocí společnosti, zlepšováním života ostatních. A existuje mnoho lidí, kteří jsou hluboce oddáni své práci, ale neusilují – a ani nechtějí usilovat – o vedení firmy. Vedoucí pozice nejsou jediný způsob, jak mít velký vliv.

Také uznávám, že mezi muži a ženami existují zásadní biologické rozdíly. Odkojila jsem dvě děti a musela jsem uznat, často s velkým zklamáním,

že k tomuto úkonu mému manželovi prostě chybí potřebná výbava. Existují nějaké charakteristiky, které vycházejí z biologických rozdílů mezi oběma pohlavími a které jsou příčinou, že ženy jsou více pečující a muži asertivnější? Dost možná. A přesto (nebo právě proto): v dnešním světě, kdy nemusíme běhat divočinou v honbě za potravou, je touha vést kulturně podmíněným a v kultuře dále posilovaným znakem. Způsob, jakým jednotliví lidé vnímají to, čeho by měli a mohli ve svém životě dosahovat, je do velké míry utvářen společenskými očekáváními.

Od okamžiku našeho narození se s chlapci a s děvčaty zachází rozdílně.²⁰ Rodiče mnohem častěji mluví na malé holčičky než na malé chlapečky.²¹ Matky u chlapců přeceňují jejich schopnost lézt a u děvčat ji naopak podceňují.²² V duchu přesvědčení, že dívky potřebují více pomoci než chlapci, tráví matky čas objímáním a konejšením holčiček a pozorováním chlapečků, jak si samostatně hrají.²³

Některá kulturní sdělení jsou ještě očividnější. Módní značka dětského oblečení Gymboree jeden čas prodávala dupačky s nápisy „Chytrý jako tatínek“ pro chlapečky a „Krásná jako maminka“ pro holčičky.²⁴ Ve stejném roce uvedla firma J. C. Penney na trh trička pro teenagerky s nápisem „Jsem příliš krásná na to, abych dělala domácí úkoly, tak je za mě dělá můj brácha“.²⁵ Tyhle věci se nestaly v roce 1951. Staly se v roce 2011.

Co hůř, skrytá poselství, která děvčata slýchají, mohou jít od povzbuzivého zdůrazňování povrchních vlastností mnohem dál – mohou se stočit až k výslovnému odrazování. Když se dívka snaží být vůdčí, často se jí říká, že je panovačná. Chlapci se něco podobného nevyčítá, protože když chlapec zaujme vůdčí roli, není to nijak překvapivé nebo urážející. Jako člověk, kterému říkali „paní vedoucí“ po celé dětství, vím moc dobře, že se nejedná o kompliment.

Příběhy o mé panovačnosti v dětských letech se stále vyprávějí a (převypravují) pro všeobecné pobavení. Když jsem byla na prvním stupni základní školy, zjevně jsem nutila Davida a Michelle, mé mladší sourozence, aby za mnou všude chodili, poslouchali mé monology a vykřikovali „Správně!“ pokaždé, když jsem svůj monolog zakončila. Byla jsem nejstarší dítě

v našem sousedství a údajně jsem trávila čas organizací her, které bych pak mohla řídit, a klubů, které bych mohla vést. Lidé se těmto historkám pobaveně smějí, ale já se do dnešního dne za svoje chování trochu stydím (což je zajímavé, vezmu-li v potaz, že jsem právě napsala celou knihu o tom, proč by se dívky takto cítit neměly. A nebo to vlastně zčásti vysvětluje moji motivaci takovou knihu napsat).

I když už jsme byli všichni třicátníci, připomínání mé dětské panovačnosti bylo nejlepším způsobem, jak mě poškádlit. Když jsem si brala Davea, měli David a Michelle při svatební hostině nádherný a strašně vtipný proslov, který odstartovali takto: „Ahoj! Někdo z vás si možná myslí, že jsme mladší sourozenci Sheryl, ale ve skutečnosti jsme její první zaměstnanci – zaměstnanec číslo jedna a zaměstnanec číslo dva. Zpočátku, jako roční a tříletý, jsme byli bezcenní a slabí. Neorganizovaní a líní. Místo čtení ranních novin jsme na sebe u snídane plivali. Ale Sheryl poznala, že máme potenciál. Vzala nás pod křídlo a přes deset let nás cepovala, dokud nás nedostala do formy.“ Všichni se smáli a moji sourozenci pokračovali: „Podle našeho nejlepšího vědomí si Sheryl jako dítě nikdy *nebrála* – organizovala hry ostatních dětí. Sheryl taky dohlížela na dospělé. Když naši rodiče jeli na dovolenou, hlídávali nás prarodiče. Před jejich odjezdem Sheryl vždycky protestovala: „No a teď se musím starat o Davida a Michelle a *k tomu ještě* o babičku s dědou! To není fér!“ Všichni se smáli ještě víc.

Smála jsem se taky, ale nějaká moje část dodnes cítí, že pro dívku není hezké, aby byla takhle... panovačná. *A jéje.*

Od velmi útlého věku jsou chlapci povzbuzováni, aby přebírali zodpovědnost a vyjadřovali své názory. Vyučující se ve škole více baví s chlapci, častěji je vyvolávají a kladou jim více otázek. Chlapci také ve škole mnohem častěji vykřikují, a když vykřikují, učitelé jim většinou naslouchají. Když v hodině vykřikují dívky, vyučující je většinou okřiknou, vynadají jim, že porušují pravidla, a připomenou, že se mají přihlásit, pokud chtějí mluvit.²⁶

Nedávno jsem byla svědkem jedné situace, která mi připomněla, že toto zacházení přetrvává i v dospělém věku. Byla jsem na malé oficiální večeři

s dalšími členy vedení. Čestný host měl při večeri dlouhý proslov, během kterého se ani nenadechl. To v praxi znamenalo, že jediným způsobem, jak zmínit svůj postřeh, bylo skočit mu do řeči. Tři nebo čtyři muži ho vyrušili, host jim ve vši slušnosti odpověděl a pak opět pokračoval ve své přednášce. Jednu chvíli jsem se pokusila také něco dodat a on vyštěkl: „Nechte mě dokončit myšlenku! Vy lidé neumíte poslouchat!“ Do jeho proslovu nakonec zasáhlo ještě několik mužů a on to pokaždé dovolil. Poté se rozhodla promluvit jediná další žena v místnosti – a on to udělal znovu! Pokáral ji za to, že mu skočila do řeči. Po jídle si mě jeden z přítomných ředitelů vzal stranou a řekl mi, že si všiml, že host umlčoval jenom ženy. Řekl mi, že se mnou soucítí, protože se jako Hispánec s podobným zacházením setkal již mnohokrát.

Nebezpečí takové situace jde ale za hranice toho, že osoby s autoritou umlčují ženské hlasy. Mladé ženy si vezmou k srdci společenské narážky na to, co pro ně je a není „vhodné“, a v reakci na to potom umlčují samy sebe. Jsou ceněny za to, že jsou „krásné jako maminka“, a pobízeny k tomu, aby byly také pečující jako maminka. V roce 1972 vyšlo album *Free to Be... You and Me* a stalo se mantrou mého dětství. Moje oblíbená písnička, „Williamova panenka“, vypráví o pětiletém chlapci, který prosí svého odmítavého otce, aby mu koupil tradiční holčičí hračku. I dnes, po čtyřiceti letech, je hračkářský průmysl těchto stereotypů stále plný. O Vánocích roku 2011 se po internetu rozšířilo video se čtyřletou holčičkou Riley. Riley chodí po hračkářství a je našťvaná, protože se firmy snaží „přimět holky, aby si kupovaly růžové věci místo věcí, který si chtějí kupovat kluci, správně?“. Správně. Riley uvažuje, „některý holky mají rády superhrdiny, některý zase princezny, některý kluci mají rádi superhrdiny, některý mají rádi princezny. Tak proč si musí všechny holky kupovat růžové věci a všichni kluci ty ostatní věci, co mají jinou barvu?“²⁷ Vypadá to skoro na vzpouru, když se čtyřletá holčička snaží vymanit z pout společenských očekávání. William pořád nemá panenku, zatímco Riley se topí v moři růžových hraček. Pouštím písničky z *Free to Be... You and Me* svým dětem a doufám, že jestli je někdy budou pouštět ony *svým* dětem, jejich poselství už nebude aktuální.

Genderové stereotypy, se kterými se seznámíme v dětství, během našeho života posilují a stávají se sebenaplnujícím proroctvím. Většinu vedoucích pozic zaujímají muži, takže ženy ani *nepředpokládají*, že by je mohly získat, a to se stává důvodem, proč je nezískávají. Stejně je to s platy. Muži většinou vydělávají více než ženy, a proto lidé *předpokládají*, že ženy vydělávají méně. A taky že vydělávají.

Součástí problému je sociálně-psychologický jev nazvaný „hrozba stereotypu“. Sociologové odpozorovali, že když jsou členové skupiny upozorněni na nějaký negativní stereotyp, jsou mnohem náchylnější chovat se podle něj. Jako příklad můžeme uvést známý stereotyp, že chlapcům jde matematika a přírodovědné obory lépe než dívkám. Když dívkám před testem z matematiky nebo z přírodovědných oborů připomenete jejich příslušnost k ženskému pohlaví – i kdyby se jednalo jen o připomenutí ve formě zaškrťování čtverečku MUŽ nebo ŽENA – mají dívky znatelně horší výsledky.²⁸ Hrozba stereotypu bere dívkám a ženám jistotu a odrazuje je od studia technických oborů, a to je jedním z důvodů, proč jich tak málo studuje informatiku.²⁹ Jak mi jednou řekl jeden z letních stážistů ve Facebooku, „na katedře informatiky na naší škole je víc Daveů než holek“.

Běžná představa o pracující ženě je zřídka kdy atraktivní. V populární kultuře byly úspěšné pracující ženy dlouho zobrazovány jako natolik pohlcené svou kariérou, že neměly absolutně žádný osobní život (vzpomeňme si na Sigourney Weaverovou v *Podnikavé dívce* nebo na Sandru Bullockovou ve filmu *Návrh*). Když se ženská hrdinka snaží rozdělit čas mezi práci a rodinu, skoro nikdy se jí to nedaří, trápí se a cítí se provinile (připomeňme si Sarah Jessicu Parkerovou ve filmu *Nechápu, jak to dokáže*). Tato líčení se posunula i za hranice fikce. Studie odhalila, že ze všech mladých mužů a žen zaměstnaných ve firmě vedené ženou by se své ředitelce rádo podobalo pouhých 20 % respondentů – mužů i žen.³⁰

Tento stereotyp je obzvlášť nešťastný proto, že většina žen nemá na vybranou a musí pracovat. Ve Spojených státech asi 41 % matek živí své rodiny a zaopatřuje většinu rodinných příjmů. Dalších 23 % je pak částečnými živitelkami a obstarává nejméně čtvrtinu rodinných příjmů.³¹ Počet žen,

které zaopatřují rodinu úplně samy, rychle roste; mezi lety 1973 a 2006 vzrostl poměr počtu matek samoživitelek z 1 : 10 na 1 : 5.³² Tato čísla jsou mnohokrát vyšší v případě hispánských a afroamerických rodin, kde 27 % hispánských a 52 % afroamerických dětí vyrůstá pouze s matkou.³³ Počet žen, jejichž příjmy jsou hlavním zdrojem zajištění rodiny, značně přibývá i v Evropě.³⁴

Spojené státy významně zaostávají za ostatními zeměmi ve snaze pomoci rodičům v péči o děti a umožnit jim zůstat v pracovním poměru. Ze všech průmyslových zemí světa jsou Spojené státy jedinou zemí, která nemá zavedenou placenou mateřskou dovolenou.³⁵ Jak odpozovala Ellen Bravová, ředitelka konsorcia Family Values @ Work, většina žen „ani nepomýšlí na to, že by ‚mohly mít všechno‘, ale naopak se bojí, že o všechno přijdou – o práci, o zdraví svých dětí, o finanční stabilitu rodiny – a to všechno kvůli běžným rozporům, které vyvstávají, pokud se zároveň snažíte být dobrá pracovnice a zodpovědná matka“.³⁶

Základní domněnkou spousty mužů je, že mohou mít jak úspěšnou profesní kariéru, tak naplňující osobní život. Spousta žen předpokládá, že snaha dosáhnout obojího je v lepším případě nesmírně těžká a v horším případě zhola nemožná. Ženy jsou obklopeny titulky a příběhy, které je od snahy zvládat obojí zrazují. Stále dokola poslouchají, že si musí vybrat, protože i kdyby se snažily zvládat obojí, budou nakonec jenom utrápené a nešťastné. Všichni známe populární pojetí tohoto problému jako „rovnováhy mezi prací a životem“ (jako by si tyto dvě kategorie byly na hony vzdáleny), které v podstatě vyhazuje práci úplně ze hry. Kdo by upřednostnil práci před životem?

Dobrá zpráva je, že nejenže mohou mít ženy obojí, ale může jim to dokonce i *prospěvat*. Sharon Meersová a Joanna Stroberová publikovaly studii *Getting to 50/50*, vyčerpávající přehled vládních, společenskovedních a vlastních výzkumů, které je dovedly k závěru, že děti, rodiče a manželství mohou vzkvétat, když mají oba rodiče plnohodnotné zaměstnání. Data zřetelně dokládají, že důsledkem sdílení finančního zaopatřování rodiny a odpovědnosti za výchovu dětí jsou méně provinilé maminky, více zapojení tatínkové a jásající děti.³⁷

Profesorka Rosalind Chait Bernettová z Brandeisovy univerzity sestavila komplexní přehled studií fenoménu „rovnováhy mezi pracovním a osobním životem“ a zjistila, že ženy, které fungují ve více rolích, jsou vlastně ve svém životě méně nejisté a znatelně spokojenější.³⁸ Zaměstnané ženy sklízají odměny v podobě větší finanční jistoty, stabilnějšího manželství, lepšího zdraví a všeobecně větší spokojenosti s vlastním životem.³⁹

Asi by nebylo tak napínavé nebo zábavné natočit film o ženě, která miluje svou práci i svou rodinu, ale byl by to lepší záznam reality. Potřebujeme více portrétů žen jako kompetentních profesionálek a šťastných matek – nebo dokonce šťastných profesionálek a kompetentních matek. Současné negativní obrazy nás možná mohou pobavit, ale zároveň ženy zbytečně děsí tím, že prezentují životní výzvy jako něco nepřekonatelného. Naše kultura zůstává bezradná: *Nechápu, jak to dokáže.*

Strach je původem mnoha bariér, kterým ženy musí čelit. Strach, že nebudete oblíbená. Strach, že uděláte špatné rozhodnutí. Strach, že na sebe upoutáte negativní pozornost. Strach, že zajdete příliš daleko. Strach, že vás budou hodnotit. Strach z neúspěchu. A svatá Trojice strachu: Strach z toho, že budete špatná matka/manželka/dcera.

Kdyby ženy neměly strach, mohly by jít cestou profesního úspěchu a osobního naplnění – a svobodně si vybrat jedno, druhé nebo obojí. Ve Facebooku pilně pracujeme na tom, abychom vytvořili takovou firemní kulturu, která lidem dodá odvalu riskovat. Všude po kanceláři máme rozvěšené plakáty, kterými tento přístup propagujeme. Jeden z nich hlásá jasně červeným písmem, „Odvážnému štěstí přeje“. Další říká „Neboj se a pokračuj“. Můj oblíbený pak sděluje, „Co bys dělal, kdyby ses nebál?“.⁴⁰

V roce 2011 jsem dostala pozvání od Debory Sparové, prezidentky Barnard College, dívčí koleje humanitních studií v New Yorku, abych přednesla proslav během promoci. Byl to první projev, ve kterém jsem otevřeně mluvila o rozdílu mezi ženami a muži v ambicích vést. Jak jsem stála na pódiu, cítila jsem se nervózní. Říkala jsem studentkám promujícího ročníku, že by měly být ambiciózní nejen v naplňování svých snů, ale i ve snaze stát se ve svých oborech vedoucími osobnostmi. Věděla jsem, že by moje slo-

va mohla být špatně pochopena jako odsouzení, že se ženy nerozhodují stejně jako já. Nic by nemohlo být vzdálenější pravdě. Věřím, že volba musí být pro každého *jeho vlastní* volbou. Ale zároveň věřím, že musíme dělat více pro to, abychom ženy pobízely k převzetí vedoucích rolí. Jestliže bychom neměly ani při jejich promoci říkat ženám, aby mířily výše, kdy jindy bychom to měly říkat?

Jak jsem tam stála a oslovovala publikum plné nadšených žen, zjistila jsem, že musím potlačovat slzy. Zvládla jsem celý proslov a zakončila ho těmito větami:

Jste příslibem rovnoprávnějšího světa. Mojí nadějí pro každou z vás proto je, že až přejdete toto pódium, až převezmete svůj diplom, až půjdete dnes večer ven a budete slavit – najdete si cestu, jak vzít svou kariéru pevně do svých rukou. Najdete něco, co budete milovat, a budete to dělat s láskou a s chutí. Najdete si správnou cestu a vystoupáte po ní až nahoru.

Až dnes sejdete z tohoto pódia, začne váš dospělý život. Začněte tím, že budete mířit vysoko. Snažte se – a snažte se usilovně.

Stejně jako všichni vaši profesori a profesorky, i já věřím v každou studentku tohoto promujícího ročníku. Doufám, že ve vašich životech najdete skutečný smysl, spokojenost a vášeň. Doufám, že si vždycky najdete cestu skrze těžká období a vyjdete z nich s větší silou a s novými řešeními. Doufám, že najdete veškerou rovnováhu, kterou hledáte s očima zešíroka otevřenými. A doufám, že vy – ano, vy – v sobě najdete vůli opřít se do své kariéry a vládnout světu. Protože svět potřebuje, abyste ho změnily. Ženy po celém světě na vás spoléhají.

Takže se, prosím, zeptejte samy sebe: Co bych udělala, kdybych neměla strach? A pak jděte a udělejte to.

Když pak absolventky po jedné chodily na pódium převzít své diplomy, s každou z nich jsem si potřásla rukou. Mnohé se zastavily, aby mě obly. Jedna mladá dáma mi dokonce řekla, že jsem „ta nejkrutější mrcha“ (což bylo, jak jsem si později ověřila, myšleno jako poklona).

Vím, že je měl můj proslov motivovat, ale ony vlastně motivovaly mne. V následujících měsících jsem začala intenzivně přemýšlet o tom, že bych měla o těchto problémech mluvit častěji a pro větší publikum. Měla bych pobízet více žen, aby věřily samy v sebe a měly ambice vést. Měla bych přesvědčovat více mužů, aby se stali součástí řešení tím, že budou ženy podporovat v práci i v domácnosti. A neměla bych mluvit jenom před přátelskými zástupy na Barnardu. Měla bych hledat větší a možná mnohem méně sympatická publika. Měla bych poslechnout svoji vlastní radu a být ambicióznější.

Nesnažím se jen povzbudit ostatní ženy, aby se do věcí více opřely. Povzbuzuji k tomu i sebe samotnou. Tato kniha je toho důkazem. Napsání této knihy je tím, co bych udělala, kdybych neměla strach.

Posaďte se k jednacímu stolu

Před několika lety jsem ve Facebooku uspořádala setkání s ministrem financí Timem Geithnerem. Pozvali jsme patnáct vrcholových manažerů a manažerek ze všech koutů Silicon Valley a na programu byla snídaně a diskuse o stavu ekonomiky. Ministr Geithner dorazil se čtyřčlenným týmem a všichni jsme se shromáždili v naší krásné konferenční místnosti. Po přivítání a neformálních diskusích jsem hosty pobídla, aby se obsloužili z připraveného bufetu a posadili se. Pozvání hosté, většinou muži, se rychle ujali talířků, nabrali si jídlo a usadili se ke konferenčnímu stolu. Ministrův tým, čtyři ženy, si vzaly jídlo jako poslední a poté si sedly na místa na židlích po stranách místnosti. Přizvala jsem je, ať si jdou sednout ke stolu, a ukázala jim místo, kam by si mohly sednout, abych jim dala najevo, že jsou vítány. Mou nabídku odmítly a zůstaly sedět na židlích mimo konferenční stůl.

Tyto čtyři ženy z ministrova týmu měly veškeré právo sedět během schůzky u stolu, ale protože si vybraly místa mimo něj, působily spíš jako divačky než jako účastnice. Věděla jsem, že na to musím reagovat. Po schůzce jsem za nimi přišla. Poznamenala jsem, že se měly posadit ke stolu i bez mého vyzvání, a ve chvíli, kdy jsem jim místa výslovně nabídla, měly je přijmout. Zprvu se zdálo, že je to překvapilo, ale po chvíli souhlasily.

Tento zážitek pro mě byl jako studená sprcha. Byla jsem svědkem, jak mohou vnitřní bloky ovlivnit jednání žen. Uvědomila jsem si, že kromě veškerých institucionálních překážek musí ženy bojovat také samy se sebou.

Když jsem při svém TED Talk* mluvila na téma, jak by ženy mohly uspět v práci, vyprávěla jsem tento příběh jako ilustraci, jak ženy drží samy sebe zpátky a dobrovolně se tak odsunují na druhou kolej. Bylo mi líto, že si ženy na schůzce zvolily tuto roli. Ale moc dobře jsem chápala pocit nejistoty, který je táhl do rohu místnosti.

V posledním ročníku na univerzitě mě uvedli do elitního studentského klubu Phi Beta Kappa. V té době měly Harvard a Radcliffe Institute oddělené studentské organizace, takže se můj přijímací ceremoniál konal před čistě dámským publikem. Hlavní řečnicí byla doktorka Peggy McIntoshová z Wellesleyských center pro ženy a její proslov měl název „Cítit se jako podvodnice“.¹ Vysvětlovala, že mnoho lidí, ale zejména ženy, se cítí jako podvodnice, když je ostatní chválí za jejich úspěchy. Místo, aby uměly pochvalu přijmout a cítit se jí hodny, odmítají si přiznat svou zásluhu a cítí se provinile – jako by se někde stala chyba. Ačkoli jsou jejich zásluhy obrovské a mnoho žen je odbornicemi ve svých oborech, nejsou nějak schopny setřást ze sebe pocit, že dříve nebo později všechno praskne a vyjde najevo, že jsou pouze šejdířky s omezenými schopnostmi a znalostmi.

Proslov doktorky McIntoshové byl snad nejlepší, jaký jsem kdy slyšela. Seděla jsem celou dobu jako přikovaná, snažila se zachytit každé slovo a horlivě přikyvovala. Moje úžasná spolubydlící (a rozhodně žádná šejdířka) Carrie Weberová dělala totéž. Konečně někdo vyjádřil přesně to, co jsem tak dlouho pociťovala. Kdykoli mě ve třídě vyvolali, byla jsem si jistá, že se ztrapním. Kdykoli jsem psala test, byla jsem si jistá, že jsem ho napsala špatně. A kdykoli jsem se neztrapnila a test dopadl dobře – nebo

* TED Talks jsou přednášky významných osobností ze světa politiky, obchodu, umění i vědy, které se konaly každý rok v Kalifornii pod heslem „myšlenky, které stojí za to šířit“. TED zde znamená Technology, Entertainment and Design a zastřešuje pestrou škálu aktivit včetně TED Talks. (Pozn. překl.)

dokonce výborně – bylo mi jasné, že jsem všechny zase jenom oblafla. A že jednoho dne to stejně všechno praskne.

Po ceremoniálu následovala oficiální společná recepce – taková after-party pro šprty, takže jsem skvěle zapadla. Vyprávěla jsem jednomu ze svých spolužáků o úžasném proslovu doktorky McIntoshové a o tom, jak se my ženy cítíme jako podvodnice. „A co je na tom zajímavého?“ zeptal se mě. Carrie a já jsme později vtipkovaly, že proslov pro kluky byl zřejmě nějaká variace na téma „Jak si poradit ve světě, kde nejsou všichni tak chytrí jako vy“.

Schopní lidé, kteří se topí v pochybách o sobě samých, nejsou ničím novým. Tento jev byl široce popsán a má své jméno – syndrom podvodníka. Mohou mu propadnout muži i ženy, ale ženy ho prožívají mnohem intenzivněji a mnohem více je omezuje.² K pocitům podvodnictví se přiznala dokonce i úspěšná spisovatelka a herečka Tina Feyová. V rozhovoru pro britský deník jednou vysvětlovala: „Krása syndromu podvodníka spočívá v tom, že oscilujete mezi pocity extrémního sebevědomí a mučivého pocitu provinění: Jsem podvodnice! Ach Bože, jdou po mně! Jsem podvodnice!“ Když přijde vlna euforie, snažím se po ní svézt, a pak najednou sklouznu až na dno, k provinilému pocitu podvodnice. Ne vážně, došlo mi, že podvodníci jsou vlastně úplně všichni, takže už se aspoň necítím tak špatně.“³

Pocit provinění a podvodnictví je u žen symptomem většího problému. Neustále podkopáváme samy sebe a podceňujeme své schopnosti. Četné studie napříč různými odvětvími prokázaly, že ženy často hodnotí svůj výkon jako horší, než ve skutečnosti je, zatímco muži svůj výkon většinou nadhodnocují. Průzkum mezi studenty na nemocniční praxi odhalil, že když byli vyzváni, aby sami ohodnotili svůj výkon, hodnotily se ženy nižšími známkami než muži – navzdory výsledkům, které prokázaly, že si ve skutečnost vedly mnohem lépe.⁴ Průzkum několika tisíc kandidátů na politické úřady odhalil, že 60 % mužů bylo přesvědčeno, že jsou k výkonu pozice „velmi kvalifikovaní“, ačkoli ženy i muži měli stejné posudky a doporučení.⁵ Studie zhruba tisíce studentů práv na Harvardu zjistila, že

téměř v každé kategorii vlastností důležitých pro vykonávání právnické praxe se ženy ohodnotily hůře než muži.⁶ Co hůř, když se mají ženy samy ohodnotit v přítomnosti ostatních lidí a v oblastech, které jsou stereotypně vnímány jako primárně mužské, vlastní podhodnocování je ještě zřetelnější.⁷

Požádejte muže, aby shrnul důvody svého úspěchu, a bude vám nejspíše vyjmenovávat své vrozené kvality a schopnosti. Položte stejnou otázku ženě, a s velkou pravděpodobností se dozvíte, že její úspěch tkví v tom, že „opravdu tvrdě pracovala“ nebo „měla štěstí“ nebo „jí pomohli ostatní“. Přístup mužů a žen se liší i tehdy, přijde-li na vysvětlování neúspěchu. Pokud se něco nezdaří muži, většinou uvede, že „se málo učil“ nebo „ho předmět nezajímal“. Když neuspěje žena, bude mnohem spíše věřit tomu, že jí chybí vrozené nadání.⁸ Pokud pak žena i muž čelí negativním reakcím, klesne její sebevědomí a sebeúcta mnohem níže než u muže.⁹

Psychický mechanismus, při kterém automaticky předpokládáme vlastní neúspěch, vede k velké nejistotě, a ta má negativní vliv na budoucí výkon – tento způsob uvažování tak má vážné a dlouhodobé důsledky.¹⁰

Nejsou to ale jen ženy, které jsou na sebe při hodnocení přísné. Kolegové v práci a zejména média umí také udělat rychlé závěry a úspěchy žen přičíst vnějším faktorům. Když Facebook oficiálně vznikl, vyšel v *The New York Times* článek, který mě – a všem ostatním – laskavě připomínal, že jsem „měla štěstí“ a že „mě po cestě provázeli vlivní mentoři“.¹¹ Spousta novinářů a bloggerů se proti článku postavila a upozorňovala na stereotypní dvojí míru, na které článek zakládal svou argumentaci. Poukazovali také na fakt, že v článcích o úspěšných mužích *The New York Times* nikdy neuvádějí, že by měli cestou na vrchol štěstí. Článek v Timesech ale vlastně neuvedl nic, co bych si sama už dávno mnohokrát neřekla. V každém momentě své kariéry jsem svůj úspěch připisovala štěstí, tvrdé práci a pomoci ostatních.

Moje nejistota začala tam, kde začíná většina nejistot – na střední škole. Navštěvovala jsem velkou státní školu v Miami – něco jako *Zlaté časy na Ridgmont High* – kde měli plné ruce práce s prevencí rvaček na chodbách

a vytlačováním drog ze školních záchodků, takže na studium moc času nezbylo. Když jsem se hlásila na Harvard, mnozí z mých spolužáků se mě ptali, proč chci jít na školu plnou šprtů. Potom se zarazili, když si uvědomili, s kým se vlastně baví, a v rozpacích odkráčeli, aniž by si počkali na odpověď. Protože už ji vlastně znali.

Jako nováček jsem byla v prvním roce na univerzitě v obrovském šoku. V prvním semestru jsem se zapsala na předmět Koncept hrdiny v helénské civilizaci, kterému se mezi studenty říkalo „Heroes for Zeroes“, tedy Hrdinové pro nuly. Nijak jsem netoužila po studiu řecké mytologie, ale byla to nejsnazší cesta, jak získat povinné kredity z literatury. Profesor začal hodinu tím, že se zeptal, kdo ze studentů knihy četl. „Jaké knihy?“ pošeptala jsem kamarádce vedle mě. „Iliadu a Odysseu přece,“ odpověděla. Skoro všichni v posluchárně zvedli ruku. Já ne. Pak se profesor zeptal: „A kdo z vás je četl v originále?“ „V jakém originále?“ zeptala jsem se kamarádky. „V homérské řečtině,“ odpověděla. Dobrá třetina třídy nechala ruku nahore. Bylo víc než jasné, že jednou z těch nul jsem byla já.

O několik týdnů později jsme dostali za úkol napsat pětistránkovou esej z politické filozofie. Zpanikařila jsem. Celých pět stránek! Za celou střední školu jsem napsala jedinou práci takového rozsahu, a to byl projekt na celý rok. Jak může kdokoli na světě napsat pětistránkovou esej za jediný týden? Musela jsem se začít snažit. Zůstávala jsem ve škole každý den až do večera, urputně studovala a psala, a podle objemu času, který jsem tomu obětovala, bych měla dostat známku A. Dostala jsem C. Pokud práci odevzdáte, je v podstatě nemožné dostat na Harvardu C – to se vlastně rovnalo nedostatečné. Zašla jsem za tajemnicí naší koleje, která zároveň pracovala v Kanceláři pro přijímací řízení. Řekla mi, že mě na Harvard přijali kvůli mé povaze, ne kvůli akademickému potenciálu. Velmi uklidňující.

Šla jsem do sebe. Začala jsem tvrdě pracovat a do konce semestru jsem se naučila psát pětistránkové práce. Jakkoli dobře jsem ale prospívala v akademické rovině, vždycky jsem se cítila, jako bych balancovala na okraji propasti – se strachem, že mě kdykoli mohou načapat při tom, že

vlastně nevím všechno, co vědět mám. Dokud jsem na Phi Beta Kappa neslyšela projev o syndromu podvodníka, nedošlo mi, co byl můj skutečný problém: nebyl to pocit, že jsem podvodnice, ale skutečnost, že mohu v něco hluboce a opravdově věřit – a zároveň se zcela mýlit.

Mohla jsem si už dávno uvědomit, že tento druh pochybování sama o sobě se týká spíš holek než kluků, protože jsem vyrůstala se svým bratrem. David je o dva roky mladší než já a je jedním z lidí, které miluji a respektuji nejvíc na celém světě. V domácnosti se se svou ženou dělí půl na půl o starost o děti; v práci jako pediatrický neurochirurg dennodenně prochází srdcervoucím rozhodováním o životě a smrti. Přestože jsme byli vychováni stejně, David měl vždycky mnohem vyšší sebevědomí. Kdysi dávno na střední škole jsme jednou měli oba domluvenou schůzku na sobotní večer a oběma nám je partneři to odpoledne zrušili. Já jsem celý zbytek víkendu proležela doma, sklíčená a nešťastná, a přemýšlela jsem, co jsem udělala špatně. David se odmítnutí zasmál, oznámil „Ta holka netuší, o co přišla“, a šel si s kamarády zahrát basketbal. Naštěstí jsem měla svou mladší sestru, která byla (navzdory svému věku) moudrá a empatická a zůstala se mnou doma, aby mě utěšovala.

O několik let později nastoupil David za mnou na Harvard. Když jsem studia dokončovala a David byl ve druhém ročníku, zapsali jsme si oba předmět Dějiny evropského myšlení. Moje spolubydlící Carrie se na něj také přihlásila, což se nám velmi hodilo, protože měla jako hlavní obor srovnávací literaturu. Carrie byla na všech přednáškách a přečetla všech deset předepsaných knih – v originálech (v té době už jsem věděla, v jakých originálech). Já sama jsem byla téměř na všech přednáškách a přečetla jsem všechny předepsané knihy – v anglickém překladu. David šel na dvě přednášky, přečetl si jednu knihu a napochodoval k závěrečné zkoušce. Test jsme psali všichni společně. Seděli jsme v posluchárně a tři hodiny divoce škrábali do svých sešitů. Když jsme vyšli ven, ptali jsme se navzájem, jak to šlo. Byla jsem nešťastná. Zapomněla jsem propojit Freudovo *id* se Schopenhauerovým konceptem vůle. Carrie se strachovala, protože dostatečně nepopsala Kantovo rozlišení mezi vznešeností a krásou. Oto-

čily jsme se na Davida. Jak si myslí, že test napsal? „Mám čistou jedničku,“ oznámil. „Čistou jedničku?“ zeptaly jsme se. „Jo,“ řekl, „čistý áčko.“

Měl pravdu. Dostal čisté A. Vlastně jsme z testu dostali čisté A všichni. Můj bratr si nevěřil nijak neopodstatněně. Jenom já s Carrie jsme si nevěřily vůbec.

Díky těmto zkušenostem jsem si vyvinula způsob, jak se s podobnými situacemi emocionálně i intelektuálně vypořádat. Časem jsem zjistila, že i když je těžké setrást ze sebe všechny pochyby, je pořád možné si uvědomit, že vaše představa o vlastní neschopnosti může být pokřivená. Nikdy nebudu mít bratrovo nenucené sebevědomí, ale mohu se snažit přemoci pocit, že pořád spěji k neúspěchu. Když se mi zdálo, že mi něco nepůjde, připomněla jsem si, že jsem přece zvládla všechny zkoušky na škole. Dokonce úplně všechny. Vyvinula jsem si způsob, jak tuto deformaci narovnat.

Všichni asi známe lidi, kteří mají obrovské sebevědomí, a přitom k tomu vůbec nemají důvod. Stejně tak máme kolem sebe lidi, kteří by toho mohli zvládnout o tolik více, kdyby si jen trochu věřili. Stejně jako mnoho dalších věcí, i nedostatek sebevědomí se může stát sebenaplňujícím proroctvím. Nevím, jak přesvědčit ženu o tom, že je nejlepší kandidátkou na určité místo. Neumím přesvědčit ani sama sebe. Do dnešního dne si někdy jen tak z legrace představuji, jaké by to bylo, strávit několik hodin se sebevědomím mého bratra. Musí to být asi hrozně příjemné – úplný úlet, jako dostávat čistou jedničku každý den.

Naučila jsem se jednu docela dobrou taktiku, jak s nedostatkem sebedůvěry bojovat – předstírám, že si věřím. Přišla jsem na ni, když jsem v 80. letech předcvičovala aerobik. To znamenalo stříbrný trikot, barevné návleky, lesklou čelenku, a jako třeshinka na dortu moje obrovské naondulované vlasy. V té době jsme všechny uctívaly Jane Fondovou a v jejím evangeliu aerobik znamenal také obrovský úsměv od ucha k uchu – a to po celou hodinu. Některé dny jsem se usmívala jen tak a jindy jsem se cítila hrozně a musela úsměv předstírat. Po hodině s úsměvem na tváři, i když byl zpočátku předstíraný, už mi úsměv většinou zůstal a cítila jsem se mnohem líp.

Všichni jsme asi zažili ten nepříjemný pocit, když se s někým pohádáme a pak musíme na veřejnosti dělat, že je všechno v pořádku. Já a můj manžel Dave máme taky svoje chvíle, a zrovna, když se do toho dostáváme, je většinou čas odejít k přátelům na večeři. Nasadíme naše úsměvy „všechno je fajn“ – a často po pár hodinách všechno jako zázrakem skutečně fajn je.

Existují studie, které strategii „předstírej, dokud to neucítíš“ potvrzují. Jedna studie zjistila, že když se lidé na dvě minuty posadili do sebevědomé pozice, s rozhozenýma nohama a sebejistě založenýma rukama, zvýšila se u nich hladina dominantních hormonů, tedy testosteronů, a naopak hladina stresového hormonu kortizolu se snížila. Cítili se tak mnohem mocnější a sebejistější a lépe zvládali stresové situace. Pouhá změna polohy vedla k zásadní proměně přístupu.¹²

Nerada bych způsobila, aby se u kohokoli proměnilo sebevědomí v aroganci nebo vychloubačnost. Tyto vlastnosti nemá nikdo rád, u mužů ani u žen. Ale věřit si – nebo předstírat, že si věříte – je potřeba, abyste se nebály chopit příležitosti. Bude to znít jako klišé, ale příležitosti se zřídka-kdy nabízí samy – je potřeba po nich jít a uchopit je. Během šesti a půl let v Googlu jsem přijala čtyři tisíce zaměstnanců. Neznala jsem všechny osobně, ale znala jsem asi sto nejvýše postavených. Za tu dobu jsem si všimla jedné věci: že muži mnohem častěji než ženy sahalí po příležitostech. Když jsme oznámili, že se otevírá nová kancelář nebo spouštíme nový projekt, muži doslova bušili na dveře mé kanceláře, aby mi vysvětlili, proč by měli nový projekt vést zrovna oni. Uměli také příležitost k růstu rozpoznat ještě dřív, než jsme jakékoli rozšíření oznámili. Nemohli se dočkat svého dalšího rozvoje; věřili si, že dokážou víc. A měli většinou pravdu – stejně jako můj bratr. Ženy byly oproti nim mnohem opatrnější a mnohem více váhaly, zda měnit zařazení nebo hledat nové výzvy. Často jsem se přistihla, jak je přesvědčuji, aby zkusily pracovat v nových oblastech. Vedla jsem bezpočet rozhovorů, ve kterých mi ženy oponovaly názory jako „Prostě si jen nejsem jistá, jestli na to stačím“ nebo „To zní zajímavě, ale nikdy jsem nic takového nedělala“ nebo „Ještě se toho musím hodně naučit ve své stávající roli“. Málokdy – pokud vůbec – jsem komentář tohoto typu slyšela od mužů.

Pokud si uvědomíme rychlost, s níž se dnes svět vyvíjí, je aktivní hledání a využívání příležitostí důležitější, než kdy bylo. Většina manažerů dnes vůbec nemá čas pečlivě procházet všechny životopisy uchazečů o místo. Zdrženlivé a tiché typy v tomto shonu těžko někoho přesvědčí. Příležitosti se navíc čím dál tím méně objevují samy od sebe – mnohem častěji nejsou jasně vymezeny, ale teprve vznikají jako důsledek něčí iniciativy. Tím si pak dotyčný člověk vlastně vytvoří pracovní místo sám pro sebe.

Když jsem nastoupila do Facebooku, pracovala jsem s týmem na jednom klíčovém úkolu: jak zařídit, aby naše firma rostla. Debaty se vyostřovaly a lidé z týmu prosazovali své názory důrazněji a důrazněji, ale ani po celém týdnu jsme nedosáhli konsenzu. Dan Rose, šéf našeho týmu, strávil celý víkend shromažďováním informací o trhu. Díky nim jsme pak následující týden mohli naše debaty analyticky přeformulovat a odstranit všechny neshody a překážky. Později jsem Danovi světila na starost i produktový marketing. Převzetí iniciativy se vyplácí. Je těžké si představit ve vedoucí roli někoho, kdo stále čeká na zadání.

Padmasree Warriorová, technologická ředitelka ve firmě Cisco, dostala v rozhovoru pro *The Huffington Post* otázku: „Jaké bylo největší ponaučení, které jste si kdy vzala z vlastní chyby?“ Její odpověď zněla: „Když jsem začínala, odmítla jsem spoustu příležitostí, protože jsem si říkala, ‚v tomhle oboru nemám vzdělání‘ nebo ‚o téhle sféře nic nevím‘. Když se dnes podívám zpátky, vím, že jsou momenty, kdy nejvíce záleží jenom na tom, jak rychle se dokážete učit nové věci a jak rychle dokážete k něčemu přispět. Dnes lidem říkám, že když hledají svoje další velké poslání, neexistuje nic, co by jim ideálně sedlo. Musíte se chopit příležitosti a sami si ji uzpůsobit tak, aby vám sedla. Schopnost učit se je nejdůležitější vlastnost, jakou by vůdčí osobnost měla mít.“¹³

Na akci „Summit nejmocnějších žen“ pořádané v roce 2011 časopisem *Fortune* mluvila o začátcích své kariéry Virginia Romettyová, první žena na pozici generální ředitelky IBM. Dostala tehdy opravdu dobrou pracovní nabídku, ale bála se, že jí chybí potřebná zkušenost. Řekla proto manažerovi, který vedl přijímací pohovory, že o tom musí ještě přemýšlet. Ten

večer pohovor probírala se svým manželem, a ten jí odvětil: „Myslíš, že by takhle odpověděl jakýkoli muž na světě?“

„Vzala jsem si z toho jedno velké ponaučení: i když pořád vnitřně pochybujete o tom, co umíte a víte, musíte si vždycky velmi věřit,“ řekla Ginni. „Jedině tak se naučíte riskovat.“¹⁴

Nepřestává mě znepokojoval, že my ženy stále nejsme schopné prosadit samy sebe. Ale ještě více mě znepokojuje, že nejsme ani schopné si toho všimnout a něco s tím udělat. A to „my“ zahrnuje i mne samotnou. Před několika lety jsem mluvila o genderových problémech před publikem několika stovek zaměstnanců Facebooku. Po projevu jsem odpovídala na otázky tak dlouho, jak čas povoloval. Později odpoledne jsem se vrátila ke svému stolu, kde na mě čekala mladá žena. „Něco jsem se dnes naučila,“ řekla mi. „Co to bylo?“ zeptala jsem se jí polichocně v domněnání, že ji moje slova zasáhla. „Naučila jsem se držet ruku nahoře,“ odpověděla. Vyprávěla mi, že ke konci části vyhrazené pro dotazy jsem oznámila, že už odpovím jenom na dvě otázky. Ona a několik dalších žen daly ruku dolů, ale pár mužů se hlásilo dál. A protože bylo několik rukou stále ve vzduchu, zodpověděla jsem i další otázky – ale jenom od mužů. Doufala jsem, že ji svým projevem probudím, místo toho ale ona probudila mne. Během svého projevu o *genderové nerovnosti* jsem si sama této nerovnosti nedovedla všimnout.

Pokud chceme svět s větší rovnoprávností, musíme si uvědomit, že ženy skoro nikdy nenechávají ruku nahoře. Potřebujeme, aby si instituce a jednotlivci tohoto chování všimli a začali ho napravovat tím, že budou ženy povzbuzovat, podporovat a že se jich budou zastávat. A ženy se musí naučit nechat své ruce nahoře, protože když je dají dolů, mohou je přehlédnout i manažeři s těmi nejlepšími úmysly.

Když jsem poprvé začala pracovat pro Larryho Summerse, tehdy hlavního ekonoma ve Světové bance, byl ženatý s daňovou poradkyní Vicki. Velmi podporoval její kariéru a pobízel ji, aby se naučila „účtovat jako chlap“. Jeho vysvětlení bylo jednoduché: muži považují za účtovatelný čas každou chvíli, kterou stráví přemýšlením o zakázce – i kdyby to

měl být čas ve sprše. Jeho žena a její kolegyně nicméně slevovaly ze svých sazeb pokaždé, když měly pocit, že ten den v práci „nebyly zrovna nejvýkonnější“, a chtěly být ke klientovi férové. Kteří právníci ale byli v tu chvíli pro firmu cennější? Aby svůj pohled vysvětlil, vyprávěl Larry jednu historku o věhlasném profesoru práv na Harvardu, kterého jednou soudce požádal, aby na fakturu za své služby rozepsal jednotlivé položky. Profesor odpověděl, že to bohužel není možné, protože příliš často myslí na dvě věci zároveň.

Pořád mě čeká ještě hodně práce, než si budu skutečně umět věřit. V srpnu 2011 časopis *Forbes* zveřejnil svůj každoroční seznam 100 nejvlivnějších žen světa.¹⁵ Jsem dostatečně sběhlá v oboru, a proto vím, že seznam nesestavují na základě statistických dat a vědeckých vzorců. Také moc dobře vím, že magazíny podobné žebříčky milují, protože jim generují spousty zobrazení stránek, když čtenáři proklikávají jednotlivá jména. I tak jsem ale byla v šoku – ne, přímo zděšená – když jsem zjistila, že mě *Forbes* umístil na páté místo, hned za německou kancléřku Angelu Merkelovou, ministryni zahraničí Hillary Clintonovou, brazilskou prezidentku Dilmu Rousseffovou a výkonnou ředitelku firmy PepsiCo Indru Nooyiovou. Žebříček mě tak pomyslně umístil nad první dámu Michelle Obamovou a indickou političku Soniu Gándhiovou. Absurdní. Moje vlastní matka mi zavolala, aby mi řekla: „Víš, drahoušku, myslím si, že jsi velmi vlivná, ale nemyslím si, že bys byla vlivnější než Michelle Obamová.“ *Myslíš?*

Spíše než vlivná jsem se cítila ztrapněná a vystavená pohledům všech. Když mě kolegové a kolegyně ve Facebooku zastavovali na chodbě, aby mi poblahopřáli, jenom jsem mávla rukou a označila žebříček za „směšný“. Když přátelé pověsili odkaz na článek na Facebook, řekla jsem jim, ať ho sundají. Po pár dnech mě moje dlouholetá asistentka Camille Hartová zavolala do konferenční místnosti a zavřela za sebou dveře. Řekla mi, že jsem situaci nezvládla zrovna dobře a že musím přestat namítat každému, kdo mé umístění zmíní, jak moc je žebříček absurdní. Příliš mnoha lidem jsem dala najevo, jak nepříjemně se cítím, a odhalila jsem tak svoji nejistotu. Místo toho jsem měla prostě jen říct: „Díky.“

Všichni potřebujeme kolegy a kolegyně, jako je Camille, která byla dostatečně upřímná na to, aby mi bez obalu vytkla moji ne zcela vhodnou reakci. Měla pravdu. Ať už byl žebříček absurdní nebo ne, nesestavovala jsem ho já a nemusela jsem na něj reagovat takhle negativně. Pochybují o tom, že by jakéhokoli muže natolik zasáhlo zjištění, jak jeho moc vnímají ostatní.

Vím, že můj úspěch vychází z těžké práce, z pomoci ostatních a z toho, že jsem byla ve správnou dobu na správném místě. Cítím hlubokou a neutuchající vděčnost všem, kdo mi nabídli příležitosti a podporu. Uvědomuji si své nedozírné štěstí, že jsem se narodila do své rodiny ve Spojených státech místo tolika míst na světě, kde jsou ženám upírána základní práva. My všichni – muži i ženy – bychom si měli uvědomit své velké štěstí a děkovat lidem, kteří nám pomohli. Nikdo ničeho nedosáhne sám.

Zároveň si ale uvědomuji, že abych se mohla dál vyvíjet a přijímat nové výzvy, musím si hlavně začít sama věřit. Pořád čelím situacím, kterých se bojím, protože jsou nad moje schopnosti. Pořád mám dny, kdy se cítím jako podvodnice. A pořád se ocitám v situacích, kdy mě přerušují a neberou mě vážně, zatímco muže vedle mě nechají mluvit a respektují ho. Ale teď už se umím zhluboka nadechnout a držet svou ruku nahoře. Naučila jsem se vždycky si sedat k jednacímu stolu.

Úspěch a oblíbenost

Dobrá. Takže všechno, co musí ženy dělat, je ignorovat společenská očekávání, být ambiciózní, sednout si k jednacímu stolu, tvrdě pracovat – a pak už jen hladce poplují životem. Co by se na této cestě mohlo pokazit?

V roce 2003 provedli profesori Frank Flynn z Columbia Business School a Cameron Anderson z Newyorské univerzity experiment s cílem prozkoumat vnímání mužů a žen v pracovním prostředí.¹ Začali s případovou studií z Harvard Business School o podnikatelce Heidi Roizenové. Studie popisovala, jak se Roizenová díky „své společenské povaze... a rozsáhlým osobním i profesním kontaktům včetně těch nejmocnějších osobností v technologickém sektoru“ stala úspěšnou manažerkou rizikového kapitálu.² Flynn a Anderson dali případovou studii přečíst jedné polovině studentů; druhé polovině pak dali přečíst tentýž příběh s jednou drobnou obměnou – změnili jméno „Heidi“ na „Howard“.

Profesori Flynn a Anderson poté vytvořili dotazník, ve kterém se studentů a studentek ptali, co si o Heidi a Howardovi myslí. Studenti a studentky shodně ohodnotili oba jako velmi schopné – což bylo logické, protože „jejich“ dosažené kariérní úspěchy byly naprosto identické. Oběma protagonistům se dostalo stejného uznání, ale Howard nakonec z do-

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.