



# Секреты их успеха

## Пять женщин-лидеров рассказывают о том, как им удалось добиться успеха

**В**о всем мире лишь немногие женщины добиваются ведущих руководящих позиций. Даже несмотря на то что университеты во многих странах мира готовят больше женщин-специалистов, чем мужчин, сохраняется тревожный гендерный разрыв среди тех, кто занимает руководящие должности. Согласно исследованию, составленному в 2009 году изданием *Harvard Business Review*, всего 1,5 процента старших должностных лиц ведущих компаний в мире в упомянутом году были женщинами.

Поэтому тем более интересно внимательнее посмотреть на тех немногих женщин, которые смогли «сломать стереотипы». *F&D* взял интервью у пяти женщин-лидеров о том, какие из факторов своего успеха они считают наиболее важными.

Некоторые благодарят своих родителей за то, что они заложили в них прочные ценности и вдохновили их. Другие ссылаются на прилежание, жажду знаний и склонность ставить под сомнение традиционные взгляды как отличающие их черты. И, в отличие от большинства людей, эти женщины редко останавливаются перед препятствиями к достижению своих целей. Например, как отметила одна из них, трудности могут становиться источником стимулов и решимости.

Ниже приводятся их истории.

### МАРИЯ ДАС ГРАСАС СИЛВА ФОСТЕР

Генеральный директор Petrobras, Бразилия

Еще школьницей Мария дас Грасас Силва Фостер с любопытством разглядывала через окно школьного автобуса нефтеперерабатывающий завод и исследовательский центр Petrobras, одно из предприятий в промышленной зоне Рио-де-Жанейро (Бразилия), и почувствовала в себе первые проявления интереса к карьере в нефтяной сфере. После окончания школы она продолжала ездить через промышленную зону, но уже в инженерный колледж: тот первоначальный интерес предопределил ее выбор дальнейшей карьеры.

Она переступила порог Petrobras, став стажером того самого исследовательского центра, будучи еще студентом инженерного отделения, и впоследствии получила дипломы инженера-химика, инженера-ядерщика, а также магистра делового администрирования от ведущих университетов Бразилии. Она проработала в компании 33 года и в феврале 2012 года стала первой женщиной, занявшей должность генерального директора. Граса Фостер является одной из всего девяти женщин-руководителей компаний Латинской Америки, входящих в перечень 500 ведущих компаний.

Petrobras — это нефтяной и энергетический гигант. Являясь крупнейшей компанией в Бразилии, он существует уже 58 лет. Ожидается, что объемы производства, в 2012 году превысившие 2 миллиона баррелей нефти и газа в день, будут удвоены и в 2020 году достигнут 4,2 миллиона. Граса Фостер убеждена, что этот скачок производства будет также стимулировать экономический рост в Бразилии, и она видит свою роль как генерального директора в том, чтобы помочь в развитии страны. До того как занять должность генерального директора, Граса Фостер стала первой женщиной-членом совета директоров Petrobras, когда в 2007 году она была назначена директором Отдела газа и энергетики, что является большим достижением в компании, которая наняла несколько женщин-инженеров еще в 1970-х годах.

Граса Фостер считает, что ее школьная мечта вдохновила ее на успех в нефтегазовой сфере, в которой в основном доми-



нируют мужчины. Ключом успеха, как она полагает, стали «хорошая подготовка, упорная учеба и необходимые знания и смелость для принятия решений».

Руководителям компаний также важно держать руку на пульсе возглавляемых ими организаций. «Великими лидерами становятся мужчины и женщины, которые понимают своих работников, стоят на сильных позициях и поддерживают их», — говорит она. — Солидарность с коллегами, а также и хорошие знание операций компании являются двумя очень важными ингредиентами эффективного лидера».

В ответ на вопрос о том, какой совет она могла бы дать другим женщинам, которые также «нацелились на главный приз», она отметила, что лидер «не боится трудностей, а использует их как стимул и источник силы».

Николь Брайнен-Кимани

## БАРБАРА СТОКИНГ

Бывший генеральный директор Oxfam, Великобритания

Еще в юношеские годы, проведенные в Регби (Англия), Барбара Стокинг начала задавать вопросы, которые впоследствии привели ее к карьере в области международного развития. Именно тогда она впервые обратила внимание на социальные различия и классовую структуру. «Разница в ресурсах, которым располагала моя государственная школа и частная школа, заставила меня задуматься о несправедливости, и я начала спрашивать, почему мир устроен таким образом», — говорит она. Потрясенная несправедливостью, существовавшей как поблизости, так и далеко от дома, и вдохновленная родителями, которые много работали и много давали обществу, она, в конечном итоге, выбрала карьеру, которая приблизительно в равной степени отражала эти принципы, заложенные в ней еще в годы становления.

В 1970-е годы Стокинг изучала естественные науки в Кембриджском университете, а затем переехала в США, где она работала научным сотрудником, прежде чем заинтересоваться работой в области международного развития по линии одного из проектов Всемирной организации здравоохранения в Западной Африке. Во многих отношениях эта смена работы была для нее естественной, так как она получила возможность применить свои знания в области науки и здравоохранения непосредственно в развивающемся мире.

Вернувшись в Соединенное Королевство, она впоследствии возглавила Oxfam — агентство по международному развитию и оказанию помощи, — и эту должность она оставила лишь недавно, проработав в ней 12 лет. Подготовкой к ее работе в качестве генерального директора Oxfam послужили различные руководящие должности, которые она занимала в Национальной службе здравоохранения Великобритании. «Во многих отношениях моя работа в органах здравоохранения была очень трудной: казалось, будто я должна была доказать, что женщина может справиться с работой не хуже, чем мужчина, — вспоминает она. — В Oxfam, где генеральный директор-женщина не вызывала удивления, я себя чувствовала более комфортно, хотя и была первой женщиной в этой должности».

За пределами Соединенного Королевства люди стали замечать ее достижения именно в период ее работы в Oxfam, когда она воссоздала имидж организации как одного из ведущих



агентств в мире в сфере водоснабжения, санитарии и общественного здравоохранения, занимающихся оказанием гуманитарной помощи, в том числе благодаря тому, что она всегда была в авангарде в вопросах гендерного равенства, защиты окружающей среды и подотчетности.

Тем не менее она вспоминает о случаях, когда ее пол становился проблемой. «Однажды на Всемирном экономическом форуме в Давосе меня представили президенту одной крупной компании как генерального директора Oxfam, но он посмотрел мимо меня, будто искал глазами мужчину».

В июле она возвращается на работу в Кембриджский университет в качестве президента Колледжа Муррей Эдвардс, одного из двух женских колледжей в Кембридже. Стокинг сама закончила этот колледж, когда он еще назывался Нью Холл. «Это большая честь стать президентом колледжа, который уделяет особое внимание тому, чтобы женщины развивались и раскрывали свой полный потенциал и превосходили даже собственные ожидания».

Гленн Готселиг

## ДАМБИСА МОЙО

Экономист и писатель

Экономист и писатель Дамбиса Мойо родилась в Замбии и в некотором роде является звездой в мире экономики и бизнеса. Журнал *TIME* признал ее «одним из наиболее влиятельных людей», Опра Уинфри назвала ее «удивительно пронзительным человеком», а *Daily Beast* — одной из «женщин, которые потрясли мир».

Мойо, возможно, лучше всего известна как ярый критик международной помощи. В своем бестселлере «Мертвая помощь: почему помощь не работает и какова альтернатива для Африки», вышедшем в 2009 году, она утверждает, что помощь Запада причинила больше вреда, чем пользы, сдерживая развитие и укореняя коррупцию. С тех пор Мойо опубликовала еще две наводящие на размышления книги: «Winner Take All» («Победитель получает все»), в которой говорится о геополитических изменениях и формирующихся тенденциях на рынках биржевых товаров, и «How the West Was Lost» («Как погиб Запад»), в которой утверждается, что страны с наиболее развитой экономикой разбазаривают свои экономические преимущества.



Работы Мойо вызывают споры отчасти потому, что ее личные и профессиональные качества столь же сильны, как ее утверждения. Она родилась в 1969 году в Лусаке в один из наиболее беспокойных периодов в истории Замбии, и училась в США в Гарвардском и Американском университетах. Затем она два года работала во Всемирном банке, после чего уехала в Соединенное Королевство, где получила степень доктора наук от Оксфордского университета. Следующее десятилетие она провела работая в Goldman Sachs.

Мойо говорит, что ее родители всегда придавали большое значение образованию, и когда она росла, в доме часто можно было слышать споры по вопросам политики и экономики. Поэтому она с детства научилась ставить под сомнение общепринятые мнения.

Что предопределило ее достижения? Став известным автором, главной причиной своей успешной карьеры она называет «свою неутомимую любознательность». «По моему мнению, возможности учиться, задавать вопросы, стремиться к более высоким достижениям и самосовершенствоваться значительно расширились в мире, где информация столь

легко доступна, — говорит она. — Я пытаюсь воспользоваться тем удивительным периодом, в который мы живем».

Мойо признает, что растущее число женщин, подобно ей, начинают занимать ключевые руководящие посты в государственных органах, коммерческих предприятиях и политических органах, но она считает, что еще предстоит пройти большой путь. «Женщины еще крайне слабо представлены на этих уровнях», — говорит она.

«Очевидно, что достигнут определенный прогресс, — говорит она, — но можно сделать больше, чтобы подготовить будущие поколения женщин к занятию более влиятельных позиций во всех сферах жизни».

В ответ на вопрос о том, кто больше всего повлиял на выбор ее жизненного пути, она называет Нельсона Манделу. «Его методы борьбы за общее избирательное право в Южной Африке опирались на логику и факты, а не просто моральные и эмоциональные доводы», — говорит она.

Ли́ка Гуэ́йе

## Сун Чжу Ким

Президент Sungjoo Group

Сун Чжу Ким является основателем, президентом и, по собственному выражению, «главной провидицей» Sungjoo Group — известного и популярного дома моды в Южной Корее, который заработал 396 млн долл. США дохода в 2012 году.

Младшая дочь энергетического магната Ким могла бы выйти замуж за представителя еще одной известной корейской семьи и не работать ни одного дня в своей жизни. Однако, будучи высоко мотивированным человеком, она хотела сама добиться успеха в жизни.

После получения научной степени в области теологии от Университета Йонсей в Южной Корее она решила учиться в Колледже Амхерст в Массачусетсе, несмотря на сильные возражения отца, который хотел, чтобы она оставалась ближе к дому. Затем Ким продолжила учебу в Лондонской школе экономики и Гарвардском университете, где она повстречалась со своим будущим мужем, британским канадцем.

Решение Ким выйти замуж за человека по ее выбору стало последней каплей, переполнившей чашу терпения ее отца: в течение некоторого времени они не общались. С помощью одного знакомого она устроилась на свою первую работу в универсаме Bloomingdale's на Манхэттене, работая непосредственно под началом директора компании Марвина Трауба. Здесь она научилась всему необходимому об отрасли моды.

Приблизительно пять лет спустя Ким восстановила связи с отцом и помогла ему в проведении переговоров в США. Продемонстрировав свои деловые навыки, она смогла убедить его дать ей 300 000 долл. США, чтобы основать Sungjoo Group.

Вложение ее отца окупилось. С начала 1990-х годов компания Ким привела в Азию ряд известных западных брендов, лицензивав такие марки, как Gucci, Yves Saint Laurent и Marks & Spencer. В настоящее время Ким пользуется широким признанием как успешный деятель бизнеса, войдя в список *Forbes Asia* 2013 года «Women in the Mix» (Женщины на виду), в котором перечислены 50 наиболее влиятельных женщин континента в области бизнеса.



Хотя Ким отдает должное отцу за то, что он одарил ее «ДНК предпринимателя», она считает, что силой характера она обязана своей матери.

«Путеводной звездой моего успеха является моя мать», — говорит Ким. — Она способна видеть положительную сторону любого дела. Даже если ситуация складывается отрицательно, она всегда призывала меня воспринимать ее с благодарностью и не поддаваться эмоциям».

Во время Азиатского финансового кризиса 1997 года, когда ее компания была вынуждена закрывать свои магазины, уроки, которые преподала ее мать, помогли ей взять дело в свои руки и преодолеть проблемы.

Став успешной бизнес-леди и стремясь повысить роль женщин в бизнесе, Ким основала фонд Sungjoo Foundation — глобальную программу лидеров, ставящую перед собой цель находить и обучать талантливых женщин.

«Будучи женщиной из религиозной христианской семьи, моя мама была крайне ответственным человеком, — отмечает Ким. — Она посвятила себя служению другим, и это было моей стратегией при ведении бизнеса». Фонд

Sungjoo Foundation является частью этого идеала служения, говорит она.

Ким отмечает, что то, как ее мать распоряжалась своим богатством и временем, чтобы помочь другим, показывает разницу во вкладе мужчин и женщин в наш мир. «Женщины обладают более глубоким эмоциональным интеллектом, чем мужчины, и мы в первую очередь обращаем взоры на общество, прежде чем преследовать собственный успех», — говорит она.

Ю Сун Ли

## Софи Вандебрук

Технический директор корпорации Xerox

«Я никогда не забуду день, когда Нил Армстронг ступил на поверхность Луны», — говорит Софи Вандебрук. Она помнит, как ранним утром того дня в июле 1969 года она прилипла к экрану телевизора, следя за историческим событием, пробудившем ее интерес к науке. «В тот момент мною овладела мечта: когда-нибудь увидеть отпечаток моей ноги в лунной пыли», — рассказывает она.

С тех пор прошло 44 года. Вандебрук не попала на луну, но она стала техническим директором корпорации Xerox, одной из знаковых компаний в мире. Являясь обладателем 13 патентов в США, она также занимает пост президента Инновационной группы Xerox и руководит работой исследовательских центров компании в Европе, Азии, Канаде и США.

Вандебрук родилась в Левене (Бельгия) в семье инженера и художника, и с детских лет она ставила перед собой очень высокие цели. Получив степень магистра в области электромеханики от Католического университета Левена, она переехала в 1986 году в США, где получила докторскую степень в области электротехники от Корнелльского университета.

Однако дорога наверх была нелегка. Вандебрук поступила на работу в Xerox в 1991 году, но пятью годами позже скоропостижно скончался ее муж, оставив ее в одиночестве воспитывать трех маленьких детей. Неожиданно ей пришлось приспосабливаться к новому статусу матери-одиночки и искать пути быть максимально эффективной. «Делегировать полномочия, упрощать задачи и использовать информационные технологии стало мантрой Вандебрук», — как написал о ней в 2006 году журнал Fast Company.

Вандебрук упорно добивалась своих целей, и в 2006 году она была назначена техническим директором Xerox, в то время как компания переживала процесс преобразований. (Отчасти благодаря внедренным инновациям компания сменила чистый убыток в 300 млн долл. США в 2000 году на доход в 1,1 млрд долл. США в 2007 году.)

Вандебрук отмечает заслуги Xerox, создавшей благоприятные условия для женщин.

«Мне посчастливилось работать в компании, в которой мне нет необходимости быть первопроходцем», — заявила она в 2011 году при ее посвящении в Международный зал славы женщин в области техники, имея в виду группу женщин, сложившуюся в старшем руководстве компании Xerox, в первую очередь генерального директора Урсулу Бернс.

Однако в целом женщины-лидеры в сфере науки и техники являются исключением, и Вандебрук хотела бы, чтобы это изменилось. «Одна из моих целей — понять, как мы можем привлечь в эти области больше девочек и представителей



меньшинств», — говорит она. У нее есть несколько идей: было бы хорошо, чтобы дети с раннего возраста могли понять, как интересна наука, а также было бы хорошо начать преподавать механику в средних и старших классах, чтобы учащиеся раньше получали представление об этой сфере.

«В США темпы роста рабочих мест, для которых требуется степень в области науки и техники, растут, в то время как количество людей (как граждан США, так и иммигрантов), готовых занять эти места, сокращается, — говорит Вандебрук. — Мы должны быть обеспокоены тем, что в технических профессиях существует большой разрыв между мужчинами и женщинами и нам не удастся достаточно заинтересовать детей (мальчиков и девочек) наукой, техникой и математикой».

Морин Берк