

# BOOKS

## LEAN IN: WOMEN, WORK AND THE WILL TO LEAD

**O**přít se do toho znamená využít příležitosti a pustit se na cestu s nejistým výsledkem. Držet se zpátky znamená zůstat ve známém a pohodlném. Přečtěte si ukázkou z úspěšné knihy Sheryl Sandbergové, která v těchto dnech vychází v nakladatelství Dokořán pod názvem *Opřete se do toho: Ženy, práce a vůle uspět*.

### Tahle revoluce je naše

Poprvé 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 stůl. 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 pohy-

bu. 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 puse 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 udělátky 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 pomyšlení, 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 Sergeye, 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 Summery, 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 nemyšlitelné.

### Posadte 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 snídáně 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. Pozvaní 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“. 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.

### Neodcházejte, když nechcete

Před několika lety za mnou přišla do kanceláře mladá žena a poprosila mě, jestli by se mnou mohla mluvit o samotě. Šly jsme spolu do konferenční místnosti, kde na mě začala chrlit otázky na téma, jak zvládám vyvažovat práci a rodinu. Ptala se stále horečněji a já jsem si říkala, proč to tak naléhavě potřebuje vědět. Přerušila jsem ji a zeptala se, jestli má dítě. Řekla, že nemá, ale že ráda plánuje věci dopředu. Zeptala jsem se jí, jestli s partnerem přemýšlejí o dítěti. Odpověděla, že nemá manžela, a za chvíli s krátkým zasmáním dodala: „Vlastně nemám ani přítele.“

Přišlo mi, že trochu předbíhá – vlastně *hodně* předbíhá – ale chápala jsem, co jí k tomu vede. Už od dětství se dívkám naznačuje, že si jednou budou muset vybrat mezi úspěchem v práci a úspěšným mateřstvím. Už v prvních ročnících na vysoké škole ženy po-

mýšlejí na kompromisy, které budou muset udělat, aby vyvážily svůj pracovní a osobní život. Na otázku, zda by daly přednost manželství před kariérou, odpovídá ve prospěch manželství dvakrát více dívek než chlapců.

Nutnost této volby však pociťují dívky už od velmi útlého věku. Peggy Orensteinová, autorka knihy *Popelka snědla moji dceru*, vyprávěla v této souvislosti příběh pětiletého děvčátka, které přišlo celé nešťastné domů ze školky a sdělilo mamince, že ona a kluk, se kterým se mají rádi, by chtěli být astronauti. Když se jí matka zeptala, proč by to mělo vadit, odpověděla jí holčička: „Kdo ale bude hlídat naše děti, když budeme oba ve vesmíru?“ Ve věku pěti let věřila, že největší problém cestování do vesmíru bude spolehlivá péče o děti.

Jak jsem se zmínila dříve, jsem velkou vyznavačkou zodpovědné přípravy. Kamkoli se pohnu, nosím pořád u sebe malý notýsek se seznamem věcí, které potřebuji vyřešit – *skutečný notýsek*, do kterého píšu *skutečným perem*. V dnešním technologickém světě je to skoro, jako bych u sebe nosila kamennou destičku a dláto. Když ale přijde na propojování kariéry a rodiny, může předčasné plánování mnohem více dveří zavřít než otevřít. Byla jsem svědkem mnoha případů, kdy to tak dopadlo. Ženy málokdy odejdou z práce na základě jednoho velkého rozhodnutí. Místo toho udělají během své kariéry řadu drobných rozhodnutí – různé se po částech přizpůsobují a obětují ve víře, že to bude potřeba, aby jednou mohly mít rodinu. Ze všech způsobů, jakými se ženy drží zpátky, převažuje asi nejvíce to, že začnou odcházet dřív, než skutečně chtějí odejít. /BW

---

# KDYŽ SE DO TOHO OPŘE SHERYL SANDBERG

---



Sheryl Sandberg, COO Facebooku a jedna z nejmocnějších žen světového byznysu vydala v březnu letošního roku knihu *Lean In: Women, Work and the Will to Lead*, která v těchto dnech vychází v českém překladu.

Poukazuje v ní na známý fakt: přestože stále více žen dosahuje stále vyššího vzdělání, jejich počet v klíčových pozicích je velmi nízký a snaží se – na základě svých zkušeností, příběhů a historek – poukázat na kritické momenty, v nichž se ženy „drží zpátky“. Zkoumá proč (zažitě stereotypy, vlastní sebeuvědomění...) a navrhuje cesty, jak se „do toho opřít“. Chce vidět více žen na pozicích s těmi nejvyššími rozhodovacími pravomocemi, ať už v byznysu nebo v politice. Apeluje: chtějte to, nedávejte se spoutat společenskými předsudky.

Úspěch knihy je obrovský (však se o to Sandberg postarala fantastickým marketingem), podařilo se jí rozpoutat živou, globální diskusi. To však Sheryl Sandberg nestačí. Ne nadarmo je pátou nejmocnější ženou světa (podle amerického *Forbesu*), její ambice značně přesahují hranice stránek popsaných slovy. Za knihou a mohutnou reklamní kampaní stojí záměr vytvořit celosvětové hnutí. Chce být katalyzátorem změn.

---

## Lean In Circle

Peníze, které utrží z prodeje knihy, jdou na provoz neziskové organizace *LeanIn.org*, která na stejnojmenné webové adrese provozuje komunitní portál, jedinečnou (ve smyslu globálním) platformu pro otevřenou diskusi, sdílení zkušeností a zážitků. Portál nabízí knihovnu online vzdělávacích lekcí z oblasti leadershipu a komunikace – praktické rady a dovednosti, které ženy mohou využít v každodenním životě.

Nejde však jen o vytvoření co největší globální komunity, podporuje se hlavně setkávání žen v reálném

čase a prostoru, v místě, kde žijí, se stejnými „lokálními“ zkušenostmi. Kdokoli může vytvořit místní skupinu – *Lean In Circle* – a pozvat do ní ostatní. Podle jednoduchých, jasných, ale nikterak striktních pravidel by se skupiny měly scházet jednou za měsíc, *LeanIn.org* nabízí i jednoduché návody, jak setkání vést, předkládá hotové sady otázek podněcujících diskusi. Skupina má k dispozici i virtuální prostor pro „scházení“ na platformě *Mightybell*. Velmi živá je také diskusní skupina na *LinkedIn*.

Sheryl Sandberg se do toho skutečně opřela.