

RAMPE DE IEȘIRE

ȘI

RAMPE DE INTRARE

MENTINEREA FEMEILOR
TALENTATE PE DRUMUL
CĂTRE SUCCES

SYLVIA ANN HEWLETT



PROFIT



CUPRINS

<i>Mulțumiri</i>	7
<i>Cuvânt înainte</i>	11

Partea I

Provocarea

1 De ce să schimbăm modelul competitiv masculin?	17
2 Carierele nonliniare ale femeilor	39
3 Locuri de muncă extreme, cereri extreme	71
4 Studiu de caz pe diversitate	103

Partea a II-a

Modele de ultimă oră

5 Stabilirea unor condiții flexibile de lucru	129
<i>Ernst & Young</i>	130
<i>Grupul BT</i>	138
<i>Citigroup</i>	144
6 Crearea unui parcurs profesional flexibil	151
<i>Booz Allen Hamilton</i>	152
<i>Lehman Brothers</i>	159
<i>Goldman Sachs</i>	169
7 Reconfigurarea echilibrului muncă-viață	175
<i>Citigroup</i>	176
<i>Time Warner</i>	181
<i>Johnson & Johnson</i>	186
8 Afirmarea și încurajarea ambiției	193
<i>Johnson & Johnson</i>	195
<i>Time Warner</i>	205
<i>General Electric</i>	212

9	Exploatarea altruismului	219
	<i>Goldman Sachs</i>	220
	<i>Cisco</i>	226
	<i>American Express</i>	232
10	Combaterea stigmatizărilor și a stereotipurilor	239
	<i>Lehman Brothers</i>	241
	<i>Cisco</i>	249
	<i>Ernst & Young</i>	256
11	Canari în mina de cărbune	263
	<i>Note</i>	277
	<i>Index</i>	293

De ce să schimbăm modelul competitiv masculin?



În iarna anului 2005–2006, Lehman Brothers, firma mondială de servicii financiare și investiții bancare, a lansat inițiativa numită Encore, un program destinat să ofere celor care au părăsit posturile în finanțe o a doua șansă în carieră și să îi motiveze. Programul a fost creat în special pentru femei. Cu prilejul lansării, mai întâi în New York, în noiembrie, apoi în Londra, în februarie anul următor, au fost prezentate rezultatele actualizate ale dezvoltărilor recente din sector, soluții de sprijinire în realizarea unui traseu la mijlocul carierei și, cel mai important, o gamă largă de oportunități reale de angajare.

Valoarea unui program precum Encore pentru femeile care au luat o pauză — femei care au renunțat la cariere solicitante pentru a onora obligații personale la fel de solicitante, precum copii mici sau părinți bolnavi — este destul de evidentă și femeile care s-au înscris la evenimentele de lansare au fost extrem de elogioase. „Nu pot să cred că o firmă de pe Wall Street ne iese în întâmpinare“, a spus o cursantă recunoscătoare. „Este incredibil de dificil să găsești o rampă de intrare, după ce ai stat o perioadă acasă. Și eu știu asta, pentru că mi-am petrecut ultimele șapte luni trimițându-mi CV-ul în neant.“ Dar ce câștigă Lehman? În cuvântul de deschidere de la lansarea din Londra, Jeremy Isaacs, președinte pe rețelele din Europa și Asia, a încercat să răspundă la această

întrebare. „Trebuie neapărat să reușim să atragem persoanele cele mai talentate dintr-un grup cât mai mare“, a spus el. „Totul ține de avantajele competiției. Majoritatea dintre noi, cei implicați în investiții bancare principale, suntem buni în ceea ce facem, avem toți produse creative și succes pe piață. Ceea ce ne deosebește este capacitatea de a construi cel mai bun model în parametri umani și de a fi performanți în situații-limită.“

„Iată cum văd eu problema“, a continuat Isaacs:

Vechiul model de carieră nu mai funcționează. Este un model care inițial a fost conceput de bărbați albi, care aveau în vedere bărbați albi. Nu ne miră că în branșă a avut tendința să funcționeze cel mai bine pentru bărbați albi, un segment din grupul de talent care se restrânge. Pentru prea multe femei talentate acest model nu funcționează, de aceea multor companii li se pare dificil să atragă și să păstreze femei talentate, atunci când nevoia de un grup foarte mare de oameni cu talent este mai arzătoare ca niciodată.

La Lehman nu subscriem acestor modele vechi. Vrem să lărgim raza de acțiune a talentului și vrem să scoatem ce e bun din acest talent. Intenționăm să învățăm cum să fim cu adevărat integratori. Cum le păstrăm pe femeile cu responsabilități serioase de familie? Cum reintegrăm femeile care s-au retras pentru o perioadă de timp? *Encore* este o mare parte din răspuns. Acest program ne permite să ne reconectăm — și să ne reangajăm față de femei calificate, implicate.

Începem prin a ne gândi de ce anume au nevoie femeile pentru a se simți cât mai confortabil. De un birou mobil? De o creșă (centru de îngrijire de zi) în instituție? De o slujbă care să le solicite doar trei zile pe săptămână? Toate aceste puncte sunt pe lista mea. Evident că aş angaja pe cineva cu adevărat talentat cu un program de doar trei zile pe săptămână. Întrebările mele sunt: „De ce are nevoie ca să funcționeze? Cum vă putem ajuta?“

Nu am ajuns acolo încă. Sunt perfect conștient de faptul că noi continuăm să avem multe „pierderi regretabile“, că nu reușim să păstrăm prea multe talente. Dar, personal, sunt extrem de interesat de ce trebuie făcut pentru a reuși acest lucru.¹

După discursul lui Isaacs s-a lăsat tăcere — spulberată de aplauze furtunoase. Audiența sa, 49 de femei care râvneau la o rampă de intrare, care s-au reunit la sediul central al companiei Lehman din Canary Wharf pentru lansarea *Encore* în Europa, nu ar fi putut fi mai entuziastă. Renunțând complet la rezerva englezească, s-au ridicat în picioare și l-au ovaționat pe Isaacs. La tribună era Anne Erni,

director executiv și ofițerul-șef pe probleme de diversitate la Lehman și persoana care a condus inițiativa Encore. Erni avea un zâmbet satisfăcut pe față, înțelegând în profunzime importanța acestui moment. Să ai lideri masculini în echipă, atât de implicați, însemna foarte mult pentru capacitatea ei de a conduce acest program la Lehman.

Inițiativele noi și radicale ale unor firme precum Lehman Brothers sunt miezul acestei cărți. Se pune la cale o schimbare revoluționară. Așa cum a sugerat Jeremy Isaacs, există o tendință nouă din partea marilor firme de a „trece la fapte” și de a schimba regulile jocului carierei pentru a le implica mai mult pe femeile talentate. Acest fapt reprezintă o schimbare zguduitoare în cultura corporatistă. Dar de ce acum?

Această schimbare este generată de doi factori. În primul rând, liderii din domeniu sunt mai nou conștienți de câte femei talentate sunt forțate să renunțe la cariera lor. Date noi — am contribuit la conturarea multora dintre ele — arată că două treimi din femeile foarte calificate fie părăsesc locurile de muncă, fie stagnează pe margine. În al doilea rând, schimbările demografice și alte schimbări structurale accelerează această provocare de a implica tot mai mult femeile. Diminuarea demografică și extinderea globală înseamnă că, în prezent, companiile se bazează din ce în ce mai mult pe femeile talentate. Așa cum a arătat Isaacs, este o problemă de putere competitivă și de supraviețuire economică.

Cât de izolate sau marginalizate sunt femeile talentate? În mod clar, se observă un progres în eforturile de a avansa femeile la locul de muncă. În ultimii patruzeci de ani, am fost martori la o schimbare majoră în șansele oferite femeilor. Diferențele sunt în jurul nostru. Indiferent dacă vorbim de Wall Street sau de Casa Albă, majoritatea echipelor de conducere includ acum femei talentate, puternice și remarcabile. Gândiți-vă la secretarul de stat, Condoleezza Rice, și la Meg Whitman, președinte executiv al eBay, la Martha Stewart, liderul unui trust media.

Dar se schimbă cu adevărat fața puterii? Dincolo de funcții și domeniu de activitate, ocupă femeile talentate, care își aduc referințele obținute cu greu și experiența de lucru, un procent corect din posturile de conducere? Răspunsul este încă un nu răsunător.

Două cifre spun totul: 98% din directorii executivi din topul celor 500 de companii listate în *Fortune* sunt bărbați.² De asemenea, 92%

din cei care câștigă cel mai mult în aceste companii sunt bărbați. Într-adevăr, 75% din cele 500 de companii din *Fortune* nu menționează nume de femei printre cei care câștigă cel mai mult.³ Cu excepția lui Rice și a lui Whitman, femeilor le este încă foarte greu să ajungă în vârf.⁴ În ciuda faptului că în prezent femeile au referințe foarte bune (49% din absolvenții școlii de drept și 36% din absolvenții școlii de afaceri sunt femei), ele nu sunt promovate sau avansate în funcție de cât de mult cântărește talentul lor în grupul vizat.⁵ Majoritatea femeilor sunt blocate sau izolate la începutul sau la jumătatea carierei. Puține ajung să accelereze sau reușesc să participe la jocul final.⁶

De ce se întâmplă acest lucru? Cine sau ce e de vină? Premisa acestei cărți este că nu femeile constituie problema — ele sunt din ce în ce mai calificate și mai dedicate — problema este modelul de carieră. Povestea lui Judith începe să ne spună de ce.

LUPTA ÎMPOTRIVA CULTURII CORPORATISTE

În 2003, Judith părea să trăiască o poveste de succes rară. Director executiv la o companie de telecomunicații cu sediul în Texas, această femeie afro-americană, extrem de calificată, a înregistrat realizări impresionante în America corporatistă și a făcut o treabă bună și în familie. Era mândră, pe drept, de căsătoria ei de durată și de cei trei copii minunați.⁷

Totuși, deși colegii ei nu știau acest lucru, viața lui Judith nu mai putea continua în acest fel. Era pe cale să plece — alungată de rigiditățile unei culturi corporatiste, care părea prinsă într-o buclă de timp.

Privind înapoi la cei douăzeci de ani de muncă la firma de telecomunicații, Judith vede cultura corporatistă a companiei sale ca fiind mai potrivită anului 1964 decât în 2004. Iată ce spune ea:

Programul impus de lucru era real și rigid. Orele de bază erau 7.30 a.m.–7.30 p.m. Doamne ferește dacă nu erai prezent și disponibil în acel interval. Nu era ceva neobișnuit ca un e-mail să fie trimis la 5.30 p.m. pentru a anunța o întâlnire la ora 7.00 p.m. — care putea să dureze până la 8.30 p.m. Nu am crezut niciodată că aceste întâlniri seara chiar erau necesare. Foarte puține lucruri

discutate atunci chiar nu puteau fi rezolvate prin e-mail — sau personal a doua zi. Am crezut mereu că aceste întâlniri sunt un soi de test — trebuia să dovedești prin prezența fizică acolo că erai devotat doar slujbei tale. Femeile, bineînțeles, tind să pice testul. Puține femei cu responsabilități familiale pot petrece serile la birou, zi de zi.

Judith își amintește foarte bine întâmplarea care a făcut-o să înțeleagă cu ce se confruntă de fapt.

Șeful meu — directorul economic al companiei — a stabilit o întâlnire de lucru pentru sâmbătă seara. Problemele de rezolvat erau reale și urgente. Lucram la lista cu câștiguri pentru luna viitoare. Vineri după-amiază câteva cifre-cheie s-au schimbat și, instantaneu, a devenit clar că nu eram pregătiți și că echipa trebuia să lucreze în weekend. Nu era o problemă pentru mine — motivele erau destul de serioase. Ce mi-era neclar, totuși, era dacă chiar trebuia să fim la birou. Mi-era greu. Aveam trei copii și niciun sprijin în weekend. L-am întrebat pe șeful meu dacă pot lucra de acasă. „În niciun caz“, mi-a spus. „Trebuie să fim aici și să facem o verificare rapidă — asta presupune un efort colectiv, care necesită prezența aici.“ Am acționat rapid, am angajat babysitter pentru sâmbătă pentru cei doi copii mai mici și am decis să-mi iau copilul de 11 ani cu mine — echipat cum trebuie, cu teme pentru acasă și un video.

Și ce s-a întâmplat?

Am venit toți la birou la ora 9.00 a.m. Directorul economic nu era acolo. A sunat la 9.45 a.m. și din nou la 10.30 a.m. Fără să-și ceară scuze. Ne-a spus doar că „întârzie“. Am vrut să începem, dar era greu fără indicațiile sale. Nu a apărut până la 1.00 p.m. și atunci nu a stat decât puțin. Înainte să plece, a ținut să-mi spună ce „surprins“ a fost să dea peste fiica mea într-o sală de conferință goală, în timp ce-și făcea temele. Vocea lui exprima dezaprobarea. Clar, nu i s-a părut potrivită prezența ei în birou. Mă simteam jignită. S-a purtat bine toată dimineața, nu a deranjat pe nimeni. De ce nu putea să fie mai înțelegător?

Retrospectiva mea în ziua respectivă? Am fi făcut o treabă mai bună dacă lucram de acasă, schimbând drafturile prin e-mail și fax, consultându-ne prin telefon și bazându-ne pe sugestiile și indicațiile rapide transmise de șeful nostru — și doar atât era dispus să le dea bineînțeles. Chestia asta cu venitul-la-birou-sâmbătă era doar un test.

Șeful meu, directorul economic, putea fi trimis de la centru. Era un om convențional cu o soție care nu lucra și o separare tradiționalistă a muncii acasă.

„Sylvia Ann Hewlett combină o analiză practică a drumului pe care îl au de parcurs femeile de-a lungul vieții și a problemelor pe care le au de înfruntat în carieră cu o serie de studii de caz, extrem de grăitoare, care ilustrează modul în care companiile pot reuși să asigure flexibilitate și să dea sens activității de la locul de muncă, fără a permite ca activitatea profesională să aducă prejudicii vieții personale. Cartea este rezultatul unor cercetări aprofundate, argumentele sunt convingătoare, iar analizele sunt în egală măsură pertinente și practice. *Rampe de ieșire și rampe de intrare* este un punct de plecare menit să stimuleze dezbateri și să invite la acțiune.”

ROSABETH MOSS KANTER

Ernest L. Arbuckle Professor of Business Administration la Harvard Business School și autor al bestsellerului Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End

„O lectură esențială. Timp de decenii, învățații le-au spus femeilor cum «să se pregătească» pentru a putea fi incluse pe piața muncii. Sylvia Ann Hewlett a scris o carte absolut necesară: în care învață organizațiile cum «să se pregătească» pentru femei.”

SHEILA W. WELLINGTON

fost președinte al Catalyst și Clinical Professor of Management and Organisations, Leonard N. Stern School of Business, New York University



P R O F I T



CURTEA  VECHЕ

Pentru a comanda online sau pentru lista completă a titlurilor publicate la Curtea Veche, vizitează www.curteaveche.ro

începi să afli

ISBN 978-606-588-393-2



9 786065 883932