

Дарья Геращенко

ВНЕ РАМОК

Сильные женщины
и цена их решений

Дарья Геращенко

Вне рамок. Сильные женщины и цена их решений

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74054027

Вне рамок. Сильные женщины и цена их решений / Д. Геращенко:

Книжкин дом : 1000 бестселлеров; Москва; 2026

ISBN 978-5-00144-734-4

Аннотация

«Вне рамок» – книга о женской силе как об осознанном выборе. В ее основе – истории женщин, принимающих решения на уровне бизнеса, команд и ответственности. Руководители, предприниматели, управленцы – у каждой свой путь, но у всех есть общий опыт: необходимость действовать внутри системы ожиданий, правил и невидимых ограничений.

Эта книга не о борьбе и доказательстве собственной состоятельности. Она о цене – цене амбиций, власти, независимости и честности с собой. О том, что взрослые решения редко выглядят удобными и почти всегда требуют внутренней устойчивости.

Через личные истории раскрывается, как работают социальные и культурные рамки, какие двойные стандарты до сих пор существуют в управлении и публичной роли и как меняется

лидерство, когда оно перестает быть попыткой соответствовать чужой картине мира.

В книге нет универсальных рецептов и готовых ответов. Это спокойный, аналитический разговор о выборе, последствиях и праве выходить за пределы навязанных конструкций.

Эта книга не о том, какими женщины должны быть, а о том, какими они бывают на самом деле – гораздо чаще, чем принято думать.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение	7
Глава 1	11
Смысл как условие действия	14
Масштаб и включенность	17
Деньги, удовольствие и право на «слишком»	19
Семья, выбор и отсутствие вины	21
Помощь как норма, а не слабость	23
Что ее отличает	25
Глава 2	27
Откуда берется эта скорость	29
Свобода как базовая настройка	33
Отказ от роли спасателя	37
Стереотип «надо выбрать одно» и модель навыка как капитала	41
Женственность как инструмент влияния	43
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Дарья Геращенко
Вне рамок. Сильные
женщины и цена
их решений

Моей маме – первой сильной женщине в моей жизни...



1000

БЕСТСЕЛЛЕРОВ

© Геращенко Д., текст, 2026

© ООО «Книжкин дом», оригинал-макет, 2026

© ООО «1000 бестселлеров», 2026

Введение

Эта книга появилась не потому, что однажды я решила ее написать.

Она появилась потому, что в какой-то момент идея стала настолько навязчивой, что стало понятно: так или иначе, но она увидит свет.

Долгое время я находилась внутри довольно странного расхождения. С одной стороны, я регулярно слышала от женщин – в разговорах, на сессиях, в рабочих контекстах, в случайных встречах – почти одинаковые формулировки:

«Я не могу»,

«Мне сложно»,

«Мне не дают»,

«Я не подхожу»,

«Со мной что-то не так».

Причины всегда были разные, контекст тоже, но внутренний рисунок этих фраз оставался пугающе узнаваемым. Они произносились спокойно или с раздражением, с иронией или с болью, иногда почти между делом, но за ними всегда стояло одно и то же ощущение: будто есть некая граница, за которую нельзя заходить, и будто это не вопрос выбора, а вопрос объективной реальности.

И параллельно с этим существовала другая часть моей жизни, в которой велись совсем иные разговоры.

Там не звучали вопросы «А могу ли я?», «А что скажут, если я?..» Там чаще звучало: «Я решила», «Я попробовала», «Я сделала». Эти женщины открывали компании, брали на себя ответственность, уходили, возвращались, ошибались, выбирали снова. Не потому, что у них не было страхов или сомнений, а потому, что вопрос «Можно ли мне?» почему-то не становился для них центральным.

И в какой-то момент мне стало по-настоящему интересно не с точки зрения мотивации или вдохновения, а с точки зрения наблюдения: что именно отличает героиню первого типа от героини второго. Это был не просто интерес, мне хотелось понять, как же стать такой, как они.

Я долго смотрела в эту сторону, не формулируя вопрос вслух. А потом поняла, что хочу исследовать это внимательно и честно, без попытки кого-то утешить или чему-то научить. Мне захотелось поговорить с теми женщинами, которых я сама считаю сильными, но не по формальным признакам, а по способности принимать решения и жить с их последствиями. Не избегать трудностей, не перекладывать ответственность, не объяснять задним числом, почему «иначе было нельзя», а выдерживать выбранный путь целиком. При этом все женщины очень разные.

Кто-то замужем много лет.

Кто-то в разводе.

Кто-то собирается замуж не в первый раз.

У кого-то есть дети, у кого-то нет.

У кого-то дети уже взрослые, у кого-то совсем маленькие.

Кто-то строил карьеру последовательно, кто-то много раз начинал заново.

Кому-то по жизни везло, кому-то нет.

Я сознательно не искала сходства на поверхности, потому что именно в этой разности и есть сила.

Так постепенно и родилась эта книга.

Основой этой книги стали интервью, размышления, немного истории и немного исследований. Но важно сразу сказать: вы не найдете здесь цельных биографий или подробных, хронологически выстроенных рассказов о жизни каждой героини. Эта книга устроена иначе.

Я сознательно работаю с фрагментами – с репликами, эпизодами, решениями, которые по тем или иным причинам выбиваются из привычного сценария. Это не «полные истории успеха» и не попытка реконструировать чей-то путь от начала до конца. Скорее это набор смысловых узлов, из которых постепенно собирается более объемная картина того, как может выглядеть женская сила, но без универсального рецепта и без требования повторять.

В каждой главе есть необходимый контекст: возраст, профессия, семейное положение, обстоятельства, в которых человек находился. Ровно столько, чтобы читатель мог соотнести эту историю с собой или, наоборот, понять, что его опыт

устроен иначе. Дальше начинается другое: фрагменты разговоров, наблюдения, размышления, сопоставления с исследованиями и историческими примерами. Это скорее эссе, чем интервью, и скорее диалог, чем объяснение.

Я не даю в этой книге готовых ответов. Я не предлагаю инструкций и не пытаюсь убедить, что существует «правильный» способ жить, выбирать или справляться. Мне было важно показать, как еще бывает, и пригласить читателя подумать об этом вместе со мной. Иногда соглашаясь, иногда споря, иногда узнавая себя, а иногда не находя отклика во все. И это тоже нормально.

Эта книга не обещает, что после нее все станет понятно. Она скорее про другое: про уменьшение внутренних «но», за которыми мы часто прячемся. Про возможность увидеть, что сила не всегда выглядит громко, что выбор почти всегда имеет цену и что отсутствие готового ответа – необязательно слабость.

Кто-то, возможно, найдет здесь опору. Кто-то узнает себя в одном из эпизодов. Кто-то скажет, что все это ему давно знакомо, и просто пойдет дальше своей дорогой. Любой из этих вариантов для меня одинаково честен.

Это не книга о том, какими женщины должны быть.

Это книга о том, какими они уже бывают – гораздо чаще, чем принято думать.

Глава 1

«Когда важно – время находится»

Ольга Деревянко

38 лет

Замужем, двое детей

Главный эндокринолог сети «Клиника Фомина», кандидат медицинских наук, автор книги и медицинского блога

С Олей нас свел случай – или, точнее, лето 2023 года и общая группа по росту и развитию. Это был менторский формат: шесть встреч на стыке групповой терапии и коучинга. Еще в самом начале она зацепила мое внимание – врач с серьезной практикой, пришедшая в психологию, чтобы разобраться в себе. Та группа стала для нас чем-то большим, чем просто общий модуль: мы сплотились настолько, что поддерживаем связь до сих пор. Разумеется, я не могла представить эту книгу без ее участия.

Наше интервью проходило в Zoom. Оля сидела в машине на парковке, выкраивая время между делами. Как выяснилось, для нее это привычный ритм. Слушая ее, я поймала себя на странном чувстве. Это не было дежурное восхищение или укол зависти из серии «как она все успевает?». Это было почти физическое ощущение несоответствия между колос-

сальным объемом ее жизни и тем, как мало она тратит сил на объяснения. Их просто не было.

Международные конференции, клиническая практика, управление, преподавание, написание книги и тренировки по вейксерфингу пять раз в неделю – все это не преподносилось как подвиг, преодоление или исключительная заслуга. Это звучало как естественное дыхание.

На мой закономерный вопрос, откуда на все это берутся ресурсы, Оля ответила прямо, без попытки обобщить свой опыт или кому-то понравиться:

«Это мой тип личности. У меня высокий уровень энергии, небольшая потребность во сне. Семь часов – это норма. Я никогда не сплю днем. И еще вопрос приоритетов».

Такой ответ часто вызывает раздражение. Мы подсознательно ждем «волшебную таблетку» в духе фильма «Области тьмы» или универсальный рецепт счастья, который можно просто скопировать. Но Олин опыт невозможно примерить на себя как готовый рецепт. И, пожалуй, именно в этом кроется его предельная честность.

Идея о том, что у всех нас одинаковые «двадцать четыре часа», – довольно поздний социальный конструкт. До индустриальной эпохи различия в темпераменте, телесной выносливости и уровне энергии воспринимались как данность,

а не как дефект или преимущество. Унификация ожиданий – побочный эффект системы, где ценится предсказуемость, а не индивидуальное разнообразие. Мы привыкли измерять себя общей линейкой, забывая спросить, подходит ли нам сама шкала.

При этом Оля не призывает равняться на свой темп. Она просто живет в своем уникальном диапазоне, не извиняясь за масштаб своей энергии и не пытаясь его приуменьшить. Институт современной психологии стал для нас местом встречи, но истинное узнавание произошло в принятии того, насколько разными могут быть наши внутренние двигатели.

Смысл как условие действия

Когда Оля рассказывает о работе над своей книгой, ее подход наглядно демонстрирует, как устроена ее логика целеполагания.

Предложения написать книгу поступали ей много лет подряд. И каждый раз она отвечала отказом, но не из-за отсутствия способности или знаний, а из-за отсутствия смысла. Книга не приносила прямого дохода, не решала актуальных рабочих задач, воспринималась ею лишь как формальная «галочка» для статуса автора.

А потом внутренняя причина появилась:

«Я захотела, чтобы книга лежала у меня в кабинете. Чтобы пациент, который пришел пораньше или задержался, взял ее в руки и начал знакомиться с идеями, которые я несу».

Этого личного, утилитарного смысла оказалось достаточно. Время нашлось. Ресурс появился. Действие произошло.

Современные исследования мотивации подтверждают этот принцип. Согласно теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана (Deci & Ryan, Self-Determination Theory)¹, устойчивая и продуктивная деятельность возмож-

¹ Теория самоопределения и ее применение в зару-

на только тогда, когда она подкреплена внутренней, а не внешней мотивацией. Когда задача не встроена в личную систему ценностей и потребностей, мозг неизбежно воспринимает ее как лишнюю, обременительную нагрузку. Отсюда и возникает прокрастинация, быстрая усталость и знакомое многим «у меня нет времени».

Этот же принцип подтверждается исследованиями в области нейробиологии. Активация центров удовольствия и вознаграждения в мозге происходит только при наличии четкой, внутренне мотивированной цели. В противном случае, когда задача воспринимается как навязанная (внешняя мотивация), активируются зоны, связанные со стрессом и избеганием, что снижает когнитивные функции и эффективность. Таким образом, речь идет не о моральной слабости, а о биохимически обусловленной реакции организма на бессмысленную для него деятельность.

В этом контексте расхожая фраза «Остальное – отговорки» звучит не как пафосное обвинение в адрес неорганизованных людей, а как точная диагностика ситуации. Если время на что-то не находится, возможно, проблема не в слабой дисциплине или нехватке часов в сутках, а в отсутствии ясного и значимого ответа на фундаментальный во-

прос: «Зачем?»

Масштаб и включенность

Оля – главный эндокринолог федеральной сети клиник. В ее рабочей реальности одновременно существуют клиническая практика, управление, преподавание, научная работа и публичные выступления. Она кандидат медицинских наук, заведующая отделением, эксперт, который работает не только с пациентами, но и с врачами – обучает, выстраивает стандарты, разбирает сложные случаи, следит за тем, чтобы качество лечения не зависело от города или конкретной клиники. Это не набор титулов, а довольно плотная, многоуровневая система задач, в которой почти нет случайных действий.

В этом тем не менее находится место для включенности в международное медицинское сообщество: она выступает, задает вопросы, спорит, обсуждает исследования и новые препараты без переводчиков и посредников, а затем привозит этот опыт обратно – в клиники, в образовательные проекты, в ежедневную практику. Это самый короткий маршрут от знания к применению, без искажений и задержек.

Если посмотреть назад, то до середины XX века международная научная арена была закрытым мужским клубом. Женщины-врачи, какой бы экспертизой они ни обладали, часто оставались «локальными» специалистами, запертыми в рамках своей страны и системы. Оля ломает этот стереотип не лозунгами, а самым образом жизни. Сегодня профессио-

нальный вес определяется не близостью к иерархии, а реальной включенностью в глобальный контекст.

Многие свои поездки на конференции Оля оплачивает сама. В этом нет желания что-то доказать, скорее это спокойное следование собственной миссии. Она видит себя проводником актуальных знаний и готова в это инвестировать.

Когда близкие спрашивают, зачем тратить ресурсы на рабочие поездки, если можно поехать в отпуск с семьей, она не объясняется и не оправдывается. Оля просто не живет в логике постоянного выбора между «или – или». Карьера или семья, работа или отдых, амбиции или комфорт – для нее эти пары не выглядят взаимоисключающими. Она выбирает расширять собственный диапазон так, чтобы развитие не вытесняло жизнь, а становилось ее естественной частью.

Насколько же чужда нам эта логика, ведь мы привыкли к выборам, к тому, что нельзя получить все и сразу. А что, если можно? Просто нужно однажды решить перестать выбирать и начать искать способы все совместить?

Деньги, удовольствие и право на «слишком»

В какой-то момент она называет цифру: за сезон вейксерфинга вышло 666 тысяч рублей. Говорит об этом без интонации оправдания и без демонстративной гордости. Просто как о факте: посчитала, увидела сумму, зафиксировала.

И здесь для меня становится важной одна деталь, которую легко пропустить, если смотреть только на саму цифру.

Женщины в среднем тратят заметно меньшую долю дохода на собственное развитие, восстановление и удовольствие, чем мужчины, особенно в периоды активной карьеры и материнства. Такие траты часто автоматически попадают в категорию «лишнего»: необязательного, эгоистичного, того, что можно отложить.

Сначала – семья, а уже потом, когда-нибудь, если останется время, – проекты и ответственность.

Это удивительным образом противоречит одной из самых базовых и понятных инструкций, которую слышал каждый, кто хоть раз летал на самолете: в случае разгерметизации сначала наденьте кислородную маску на себя, и только потом – на ребенка. Не потому, что вы важнее, а потому, что без ресурса вы не сможете помочь никому. В жизни эта логика

почему-то перестает работать именно для женщин, как будто забота о себе автоматически отменяет право заботиться о других.

Исследования McKinsey показывают, что даже при сопоставимом уровне дохода женщины чаще отказываются от инвестиций в себя, перенося их на неопределенное «потом» – момент, который, как правило, так и не наступает. Это не про отсутствие денег, а про внутреннюю и культурную иерархию ценностей, в которой собственное восстановление стабильно оказывается в конце списка.

Оля этого «потом» не ждет. Не потому, что для нее эта сумма несущественна, напротив, она прямо говорит, что это большие деньги. А потому, что для нее очевидна ценность того, во что она вкладывается. Она не считает, что право на удовольствие или перезагрузку нужно заслуживать сверхусилиями. Для нее это не роскошь, а необходимое топливо для того самого высокого уровня энергии, о котором мы говорили. Это простая логика: чтобы отдавать (пациентам, студентам, семье), нужно сначала иметь этот ресурс внутри себя.

Семья, выбор и отсутствие вины

Когда я спрашиваю ее о чувстве вины, ответ звучит неожиданно спокойно и даже немного буднично: «Нет. Вообще нет».

Это не попытка выглядеть сильнее, чем есть. Скорее, это следствие личного опыта, в котором не возникла устойчивая связка «работающая мама = брошенный ребенок». Ее родители много работали, были успешными, включенными, живыми – и этот опыт не оставил в ней ощущения дефицита. Наоборот, осталась гордость, ощущение сопричастности, понимание, что взрослые могут быть увлечены своим делом и при этом по-настоящему присутствовать в жизни детей.

Этот личный опыт удивительным образом совпадает с тем, о чем говорит современная детская психология. Исследования Гарвардского центра развития ребенка² показывают: для психологической устойчивости детей решающим оказывается не количество совместно проведенных часов, а качество эмоционального контакта и предсказуемость присутствия взрослого. При наличии поддерживающей среды дети работающих родителей не демонстрируют более высокого уровня тревожности или небезопасной привязанности.

Оля действительно много времени проводит с детьми.

² Center on the Developing Child // developingchild.harvard.edu/ (дата обращения: 16.02.2026). – Текст: электронный.

Она развозит их, забирает, вовлечена в их повседневность, знает их ритмы и состояния. И при этом не обесценивает собственную работу ради иллюзии «идеального материнства», в которой женщина обязана все время быть рядом, но при этом как будто отсутствовать в собственной жизни.

И мы вновь говорим о том, что не всегда нужно выбирать. Что материнство и профессиональная реализация не обязаны взаимно уничтожать друг друга. Главное – не отойти от общепринятых норм, а стараться придумать и почувствовать свое «правильно». И все большее количество женщин, которые идут этим путем, вселяет надежду.

Помощь как норма, а не слабость

Один способ организации жизни лишен напряжения и внутренней торговли с собой. Муж, бабушки, няни, помощники встроены в семейную систему так же естественно, как работа или расписание детей. Делегирование является вполне естественным процессом, и нет попытки доказать, что она «имеет право». Во многом это объясняется простым фактом: Оля сама выросла в среде, где поддержка была нормой, а не исключением, и потому не превратилась в предмет внутреннего спора.

Если вынести этот опыт за пределы одной семьи, становится видно, что такая модель вовсе не частный случай. Скорее наоборот. Психологи и антропологи давно указывают на то, что идея «изолированного материнства», в которой женщина в одиночку отвечает за все – от ухода за ребенком до эмоционального климата и быта, – исторически и биологически неестественна.

Антрополог Сара Блаффер Хрди в своих работах о так называемом *alloparenting*³ – распределенном родительстве – показывает, что выживание человеческого вида стало воз-

³ Знакомьтесь: аллородители. Совместный уход за детьми может быть секретом эволюционного успеха человечества / Сара Блаффер Хрди // Natural history. – URL: <https://www.naturalhistorymag.com/features/15270/meet-the-alloparents> (дата обращения: 16.02.2026). – Текст: электронный.

возможным именно благодаря коллективной заботе о детях. Воспитание никогда не было задачей одного человека; участие других взрослых – базовая настройка системы.

То же подтверждает и более бытовая, но точная формула, знакомая многим культурам: чтобы вырастить ребенка, нужна целая деревня. Нуклеарная семья в ее современном виде – родители и дети без расширенного круга поддержки – стала доминирующей сравнительно недавно, в индустриальную эпоху. Именно с этого момента исследователи фиксируют рост материнского выгорания и хронического перенапряжения.

Психологические данные⁴ дополняют эту картину: наличие устойчивой социальной поддержки напрямую связано со снижением риска послеродовой депрессии и сохранением когнитивного ресурса женщины. Проще говоря, когда помощь есть, у матери остаются силы и на ребенка, и на жизнь за пределами этой роли.

На этом фоне отказ от идеи «я должна все сама» перестает выглядеть слабостью или удобной уступкой. Это скорее возвращение к более здоровой модели, в которой благополучие ребенка опирается не на истощение одного взрослого, а на устойчивость всей системы вокруг него.

⁴ Суицидальные риски женщин во время беременности и после родов / М. Е. Блох, И. В. Грандильевская, С. С. Савеньшева, В. О. Аникина // PsyJournals.ru. – URL: https://psyjournals.ru/journals/cpp/archive/2023_n2/blokh_grandilevskaya_et_al (дата обращения: 16.02.2026). – Текст: электронный.

Что ее отличает

На финальный вопрос о том, что помогает ей в жизни, Оля отвечает без попытки смягчить формулировки или подобрать социально приемлемые слова:

«Оптимизм. Искренняя вера в себя и свою исключительность. В свои таланты. И амбициозность».

В этом ответе нет привычного набора добродетелей вроде «трудолюбия» или «умения терпеть». Скорее, это фиксация внутренней опоры – убежденности, что ее возможности не ограничиваются текущей точкой и что движение дальше зависит исключительно от нее и ее желаний. Такая позиция редко звучит вслух, особенно из женских уст, потому что слишком легко воспринимается как избыточная уверенность. Но именно она, похоже, и дает ей устойчивость.

Оля четко понимает, что ее миссия – образование врачей – не просто профессиональный интерес, а источник энергии. Даже в тех случаях, когда за участие в конференциях, поездки и обучение приходится платить буквально своими деньгами, это не воспринимается как жертва. Скорее как осознанный обмен.

Есть простое, но показательное упражнение: чем бы ты занимался, если бы тебе не нужно было зарабатывать. Оля, по сути, занимается именно этим. И это заслуживает колоссального уважения.

Глава 2

«Я безумно свободолобивый человек, но поняла это только после 40»

Алина Алиева

45 лет

В разводе, есть дочь

*Основатель и владелец группы компаний полного цикла
ECLIPSE*

Когда я спросила нескольких наших общих знакомых, каким одним словом они описали бы Алину, ответы неожиданно совпали. Чаще всего звучали два: «скорость» и «энергия». И это легко понять, если хотя бы мельком наблюдать за ее жизнью со стороны. По ее телеграм-сторис возникает ощущение, будто у нее есть собственный телепорт: сегодня – одно мероприятие, завтра – другое, перелеты между городами, выступления, встречи, разговоры. Параллельно – устойчивый бизнес, который время от времени требует ее внимания. И при этом в этой плотности находится место для друзей, поездок, личных интересов и работы с собой.

Со стороны такая скорость выглядит как врожденный дар,

почти физическое преимущество. Но при ближайшем рассмотрении становится ясно: это не просто темперамент. Это сложный внутренний механизм, привычка жить на опережение. Драйв, который открывает многие двери, но всегда несет в себе риск надрыва в отношениях с людьми, с собственным телом, с самой жизнью.

Ее ядро, про которое она сама говорит открыто и с удовольствием, довольно простое: свобода выбора как базовая ценность. Именно она диктует правила во всем – от стратегии в бизнесе до материнства, от управления командами до строгой гигиены внутреннего состояния. При этом это не история человека, который с детства «точно знал, чего хочет». Скорее история постепенного созревания, в которой главный мотив может вести тебя десятилетиями, оставаясь неосознанным.

«Мой путь начался из-за сопротивления родителям».

В этой фразе скрыт важный код многих масштабных судеб. Предпринимательский импульс нередко рождается не только из азарта или жажды достижений, но и из органической неспособности дышать в чужих рамках. Когда становится слишком тесно, ты начинаешь искать не карьеру и не статус, а выход. И именно из этого сопротивления – сначала неоформленного, интуитивного – со временем вырастает способность выстраивать собственные правила жизни.

Откуда берется эта скорость

В последние годы все больше исследований сходятся в одном: лидерство перестают рассматривать как врожденное качество. Современная наука все чаще описывает его как навык, который формируется со временем – через опыт, среду, ошибки и осознанную работу над собой. Не как ранний талант, заметный еще в школе, а как процесс, растянутый на десятилетия.

Лонгитюдные исследования, в том числе проект **Great Smoky Mountains Study**, показывают, что лидерство – это скорее путешествие длиною в жизнь. Человек может не проявлять инициативы в десять лет, не восприниматься как «лидер» в подростковом возрасте, но развить необходимые качества к тридцати или сорока годам – благодаря профессиональному опыту, смене контекста и внутренней работе. Даже такие детские предикторы, как высокий интеллект или самоконтроль, статистически повышающие вероятность занять руководящую позицию к пятидесяти годам, не являются ни гарантией успеха, ни обязательным условием. Многие взрослые лидеры в детстве вообще не попадали в эту категорию.

История Алины хорошо ложится в эту рамку. Это не рассказ о человеке, который с ранних лет «знал, кто он и куда идет». Скорее, достаточно типичная, хотя и редко про-

говариваемая траектория. Долгое время ее жизнь развивалась внутри чужих ожиданий и внешних ограничений. Хотелось одного, но обстоятельства – семья, правила, доступные маршруты – не позволяли двигаться в этом направлении напрямую. Это не делало ее слабой и не отменяло потенциала, а лишь откладывало момент, когда собственные желания можно было по-настоящему распознать и присвоить.

В этом смысле ее путь важен именно своей ненарочитой нормальностью. Он противоречит устойчивому мифу о том, что если человек не был уверенным, инициативным лидером «с детства», то дальше остается только догонять. Современные исследования показывают обратное⁵: отсутствие раннего лидерского поведения не закрывает траекторию развития, а лишь смещает точку входа. И именно из таких, на первый взгляд обычных историй, позже вырастают зрелые формы ответственности, управляемости и влияния.

Но в ее детстве есть важная опора, которая оставила отпечаток на всю ее последующую жизнь, в чем-то даже определив ее. Это дед – его чертежи, кульман, резьба по дереву, сама атмосфера работы, где мысль всегда шла рядом с действием, а идея неизбежно должна была обрести форму.

Это была среда, в которой постепенно формировалась

⁵ Правило 70–20–10 для развития лидерских качеств // Centerfor Creative Leadership. – URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/#:~:text=According%20to%20the%2070%2D20,10%25%20coursework%20and%20training> (дата обращения: 16.02.2026). – Текст: электронный.

привычка понимать устройство вещей, чувствовать материал, видеть логику конструкции.

Этот ранний опыт почти незаметно задал математическую, инженерную направленность мышления, которая позже станет для Алины опорой во взрослом выборе: в мебельном бизнесе, в ремонтах, в сложной, многослойной сфере, где без точности, расчета и умения держать целое ничего не складывается.

Рядом с этим существовала другая реальность – родительское давление. Запреты, отказ отпускать поступать в Москву. И опять-таки книги про успешных людей приучили нас к тому, что здесь обязательно должен быть некий резкий поворот, бунт, отказ подчиниться, тайное убегание из дома, чтобы следовать за своей мечтой...

Однако реальность редко похожа на истории, достойные экранизации в Голливуде. Алина действует ровно так, как сделал бы каждый из нас (даже если нам хочется верить в обратное): поступает в университет в своем родном городе на физмат, оканчивает его, приносит родителям диплом – и уезжает в Москву. Очень взрослое решение вместо подросткового бунта. Этот вывод вступает в острое противоречие с общественным ожиданием, особенно беспощадным к женщинам: считается, что подлинность должна быть явлена миру едва ли не с рождения, а затянувшийся поиск себя воспринимается как досадный изъян. Между тем реальность

устроена иначе.

Исследования, опубликованные в Harvard Business Review⁶, подтверждают, что у зрелых профессионалов – особенно в управлении и предпринимательстве – ключевые личные и карьерные развороты чаще всего происходят после тридцати пяти или сорока лет. И дело здесь не в «запоздалом прозрении». Скорее, лишь к этому возрасту у человека появляется необходимая дистанция от груза внешних ожиданий. Накопленный опыт наконец позволяет провести четкую границу, отделив собственные подлинные мотивы от тех, что были навязаны извне.

Алина подтверждает это изнутри собственного опыта: «Я очень долго шла в достигаторские штуки не потому, что хотела добиться, а потому, что сопротивлялась».

С этого момента ее биография становится более линейной и менее драматичной. Москва, мебельная сфера, конструкторские чертежи, производство, салоны, наем, рост до руководящей роли, декрет, возвращение, новая управленческая позиция. Но главное изменение происходит не снаружи, а внутри: решения постепенно перестают быть реакцией и становятся выражением собственной логики.

⁶ Are Leaders Born or Made? Perspectives from the Executive Suite / Center for Creative Leadership. – URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/are-leaders-born-or-made-perspectives-from-the-executive-suite/> (дата обращения: 17.02.2026). – Текст: электронный.

Свобода как базовая настройка

«Я безумно свободолюбивый человек – это моя базовая установка. Но я об этом узнала после сорока».

Как люди обычно узнают о себе что-то? Есть два пути: просто жить свою жизнь, собирая по крупицам информацию, а можно пойти в целенаправленный поиск. Второй путь выбирает меньше людей, хотя и общая тенденция растет из года в год. Одно из самых масштабных исследований самосознания, проведенное организационным психологом Ташей Эйрих⁷, показало поразительный разрыв между восприятием и реальностью. 95% людей искренне считают себя самоосознанными (то есть полагают, что знают себя хорошо). Лишь 10–15% на самом деле обладают этим качеством по результатам объективных тестов. Это подтверждает, что большинство людей лишь «собирают крупинцы» информации в потоке жизни, не занимаясь глубокой верификацией своих паттернов и мотивов.

У Алины, которую смело можно отнести к этим 10–15%, это не романтический «поиск себя», а очень конкретная ра-

⁷ Почему мы не осознаем себя так хорошо, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в работе и личной жизни / Таша Эйрих; перевод с английского Натальи Яцюк. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

бота: курсы, специалисты, книги, попытки разобраться, что именно в ней настоящее, а что собрано из чужих ожиданий. И поэтому свобода у нее выглядит не как темперамент, а как результат многолетней дисциплины внимания к себе – навыка распознавать, где она действует из собственной логики, а где ее ведет внешний сценарий. Именно это и отличает зрелую силу от образа «железной женщины»: не бесконечный контроль, а право менять траекторию, когда понимаешь, что живешь не свое.

Этот способ жить – через проверку своих мотивов, а не через автоматическое следование сценариям – неизбежно вступает в конфликт со стереотипами. Особенно с теми, которые кажутся социально одобряемыми и потому почти не подвергаются сомнению.

От женщин по-прежнему ждут либо ранней определенности, либо вечного сомнения; от предпринимателей – ориентации на цифры как главный язык смысла и успеха. Алинин путь не укладывается ни в одну из этих рамок. И это не протест ради протеста, а следствие той же внутренней логики: если ты уже научилась различать, где твой выбор, а где навязанный, ты перестаешь автоматически воспроизводить «правильные» модели – даже если они выглядят убедительно со стороны.

В предпринимательстве этот же конфликт проявляется

особенно остро, потому что здесь включается другой стереотип – что предприниматель обязательно «про деньги», мыслит цифрами и измеряет себя показателями. Алина прямо не пытается выглядеть правильно для рационального читателя: «Я не про деньги: у меня расписано в действиях, а не в цифрах. Цифры ограничивают мышление».

Это звучит провокационно, но, если слушать внимательно, это не отказ от экономики, а отказ от того, чтобы внешняя метрика стала внутренним управлением. Деньги для нее – не самоописание и не цель, а следствие решений и качества конструкции; а основным языком остаются действия, последовательность и логика того, что она строит.

И в этом снова проступает тот же смысл свободы: способность вести бизнес не так, как принято, а так, как она считает верным – даже если со стороны это выглядит непривычно или не вписывается в канон «умного» предпринимательства. Но если эта логика дает результат, если она удерживает конструкцию, позволяет принимать решения и не терять себя по дороге, возникает простой и неудобный вопрос: почему это должно считаться неправильным – только потому, что так не принято?

Предпринимательство, как и жизнь в целом, редко поддается точным формулам. Это не задача с единственно верным ответом, а система, которую каждый раз приходится собирать заново – из контекста, опыта, интуиции и ответственности за собственные выборы. И в этой системе единственным

настоящим критерием оказывается не соответствие ожиданиям, а то, работает ли выбранная логика именно для тебя.

Отказ от роли спасателя

Согласно данным International Coaching Federation (ICF), женщины составляют большинство в помогающих профессиях и среди волонтеров. Это подтверждает высокую склонность к инвестированию ресурсов в благополучие других, что при отсутствии границ перерастает в деструктивное спасательство. В отличие от мужской реакции «бей или беги», женская стрессовая стратегия часто описывается механизмом «заботься и дружи» (tend-and-befriend)⁸. Механизм реакции довольно прост: при стрессе у женщин выделяется больше окситоцина, который побуждает искать безопасность через заботу о других и укрепление социальных связей. Но здесь же кроется и крайне опасная ловушка: этот механизм может трансформироваться в «тягу к спасательству», когда забота становится способом снижения собственной тревоги.

Пойдя путем исследования и развития себя, Алина, для которой забота об окружающих была одним из краеугольных камней личности, претерпевает, пожалуй, самое фундаментальное изменение: она перестает спасать. Не потому, что стала жесткой или равнодушной, а потому, что перестала путать управление с материнством взрослых людей.

⁸ Tend and Befriend: How Women Respond to Stress / Psych Central. – URL: <https://psychcentral.com/stress/tend-and-befriend#effect-on-mental-health> (дата обращения: 17.02.2026). – Текст: электронный.

Она вспоминает, как сотрудники начали «отваливаться» почти без усилий с ее стороны – словно система сама постепенно вычищала то, что ей больше не подходит. Вместе с этим меняется и логика найма: она сознательно выбирает другой тип людей – тех самых женщин «40+», у которых уже встроена ответственность, опыт и способность держать свою часть конструкции без постоянного внешнего подпирания. На уровне быта это легко принять за управленческую хитрость, но в контексте этой истории речь идет о четком понимании и себя, и ресурсов.

Стереотип, с которым она здесь сталкивается, хорошо знаком многим женщинам в управлении. Общество предлагает негласный контракт: если ты руководитель, особенно если ты женщина, то должна быть «человечной», вовлеченной, терпеливой, обязана объяснять, вкладываться, давать шансы, спасать и тянуть. И если ты перестаешь это делать, тебя легко назвать «слишком жесткой», «неженственной» или «потерявшей эмпатию». Но Алина делает шаг в противоположную сторону – она перестает доказывать и начинает выбирать. Не удерживать тех, кого можно удержать, а оставлять только тех, с кем система работает.

Этот разворот хорошо подтверждается и исследованиями в области организационного поведения. Исследования в области управления и лидерства показывают, что лидеры, склонные к избыточной заботе и «спасательству», нередко поддерживают неэффективные и незрелые команды: от-

ветственность размывается, инициативность падает, а сама система становится зависимой от одного сильного центра⁹. Особенно часто эта ловушка срабатывает именно у женщин-руководителей – из-за социального ожидания, что они будут компенсировать слабости других за счет собственной энергии.

Эта логика становится особенно наглядной во второй сцене – увольнении сотрудницы, которая не выходит из отпуска, пишет оскорбительные сообщения, угрожает судом и пытается давить через тему детей. Здесь важно не само событие, а его эффект. Это не «рабочий конфликт» и не частный скандал, а момент, когда окончательно разрушается иллюзия, что взрослого человека можно «исправить» хорошим отношением, терпением и бесконечными объяснениями.

Ее реакция двойственная: сначала шок, а затем отчетливое облегчение.

«Как хорошо, что меня очистили» – эта мысль звучит не как жестокость, а как выход из старой роли. Система наконец стала ясной, и ей больше не нужно тратить жизнь на отношения, в которых она вынуждена быть сильной за двоих.

В этом месте история Алины вступает в прямое противоречие со стереотипом «сильная женщина обязана тащить». Нет, не обязана. Более того, именно в тот момент, когда она

⁹ The Rescuer Trap: When Helping Hurts Leadership / Eugene Toh. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/rescuer-trap-when-helping-hurts-leadership-eugene-toh-ichsc> (дата обращения: 17.02.2026). – Текст: электронный.

перестает тащить, система начинает работать по-взрослому. Зрелая власть здесь проявляется не в умении выдерживать лишнее, а в способности отпускать – даже тогда, когда ты умеешь удерживать.

Стереотип «надо выбрать одно» и модель навыка как капитала

Одна из самых глубоких мыслей этого интервью – и для всей книги она, пожалуй, важнее многих драматических эпизодов – касается самого принципа жизненной траектории. Наша культура привыкла требовать от человека постоянства в самом примитивном его смысле: выбери что-то одно, иначе тебя сочтут ветреным. Выбери одну профессию, одну роль, одну линию – или признай свою несерьезность.

Алина предлагает иную модель: «попробовать – овладеть – пойти дальше». Она не «бросает» дела, она аккумулирует навыки как капитал, чтобы позже вернуть их в систему, но уже на ином уровне сложности. В этом отчетливо видна ее инженерная натура: она не шьет себе единственный костюм на всю жизнь, а собирает библиотеку инструментов. Такой подход можно назвать накопительной стратегией. Здесь смена деятельности – это не потеря фокуса и не бегство от скуки, а осознанный процесс горизонтального расширения экспертизы. Каждый новый проект не отменяет предыдущий, а наслаивается на него, создавая уникальную междисциплинарную силу.

«Я стараюсь доводить до конца, не бросаю на полпути. Но потом легко это оставляю». Эту формулировку важно сохранить именно в таком виде, поскольку она обнажает глубокую

гендерную асимметрию понятий.

Мы живем в мире, где одни и те же действия трактуются по-разному в зависимости от того, кто их совершает. Там, где мужской выбор назовут «поиск», «смелый эксперимент» или «динамичное стартап-мышление», женщине услужливо припишут «метания», «необязательность» или пресловутую «несерьезность».

Алина избавляется от этого ярлыка не через оправдания перед критиками, а через саму конструкцию своей жизни. Она демонстрирует: то, что со стороны кажется зигзагом, на самом деле является прямой линией профессионального строительства. Она не ищет одобрения для своих перемен – она просто продолжает строить себя как сложную, многозадачную и устойчивую систему, где каждый пройденный этап становится твердой опорой для следующего шага.

Женственность как инструмент влияния

Один из самых тонких и живых слоев интервью – ее размышления о женственности. Довольно «мужской» бизнес, математический склад ума, серьезные вызовы на пути – все это как будто бы атрибуты мужской истории. Алина честно признает, что долгое время жила внутри распространенного конфликта: ощущение, что она слишком жесткая, слишком контролирующая, «неженственная».

«Мне казалось, что мне совершенно не хватает женственности, что мне не хватает каких-то таких моментов, где я бы могла себя как-то так проявлять». И хотя друзья утверждали, что это не так, что женственность в ней определенно чувствуется, она сомневалась. Потому что этот вывод почти автоматически навязывается женщине, которая управляет, принимает решения и выдерживает давление.

Этот стереотип устроен просто: если ты руководитель и при этом женщина, от тебя ждут либо смягчения, либо компенсации. Либо будь удобной и теплой, либо готовься к тому, что тебя назовут холодной и «с яйцами». Алина хорошо чувствовала эту ловушку – момент, когда сила будто бы автоматически исключает женственность, а контроль воспринимается как утрата «правильного» женского качества.

Именно поэтому ее размышления об архетипах – «папа»,

контроль, рациональность, «яйца», и рядом с этим Афродита, сцена, голос, замедление, аура – звучат как попытка расширить инструментарий. Она не отказывается от жесткости и не обесценивает контроль. Она ищет способы добавить к ним другие формы присутствия: доверие в переговорах, работу с темпом речи, с паузами, с телесностью, с тем, как она входит в пространство и как удерживает внимание без давления.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.