

تغییر مسیر

زنان، شغل
و میل به پیشرفت

شریل سندبرگ

ترجمه سارا ارجمند، مصطفی طرسکی

سرشناسه	:	سندبرگ، شریل
عنوان و نام پدیدآور	:	<i>Sandberg, Sheryl</i> تغییر مسیر؛ زنان، شغل و میل به پیشرفت/ نوشته شریل سندبرگ؛ ترجمه سارا ارجمند، مصطفی طرسکی؛ ویراستار طاهره خیرآبادی.
مشخصات نشر	:	تهران، نشر نوین توسعه، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	:	۲۵۷ صفحه.
شابک	:	978-600-95973-2-1: ۱۸۰,۰۰۰ ریال
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Lean In; Women, Work and Will to Lead: 2013
موضوع	:	مدیران زن
رده‌بندی کنگره	:	الف ۱۳۹۴ ق ۹ س/۳ HD۶۰۵۴
رده‌بندی دیوپی	:	۶۵۸/۴۰۹۲۰۸۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۰۶۹۲۵۳



عنوان:	تغییر مسیر؛ زنان، شغل و میل به پیشرفت
مؤلف:	شریل سندبرگ
مترجم:	سارا ارجمند، مصطفی طرسکی
ویراستار:	طاهره خیرآبادی
زمان و نوبت چاپ:	اول، ۱۳۹۴
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۵۹۷۳-۲-۱
بها:	۱۸,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

- مقدمه (شروع یک تحول)..... ۷
- ۱) شکاف در میل به مدیریت..... ۲۱
- ۲) نشستن پشت میز..... ۴۳
- ۳) موفقیت و محبوبیت..... ۶۱
- ۴) یک کلبه جنگلی، نه یک نردبان..... ۷۹
- ۵) آیا شما مربی من هستید؟..... ۹۷
- ۶) به دنبال حقیقت رفته و آن را آشکار کنید..... ۱۱۷
- ۷) قبل از موعد مقرر محل را ترک نکن..... ۱۳۹
- ۸) شریک خود را به یک شریک واقعی تبدیل کنید..... ۱۵۷
- ۹) افسانه انجام تمام کارها..... ۱۸۱
- ۱۰) بیایید درباره موضوع صحبت کنیم..... ۲۰۹
- ۱۱) همکاری با یکدیگر به سمت برابری..... ۲۳۷
- بیایید به بحث ادامه دهیم..... ۲۵۷

مقدمه

شروع یک تحول

در تابستان ۲۰۰۴ اولین فرزندم را باردار شدم. در آن سال مشغول پیاده‌سازی گروه‌های عملیاتی و فروش در شرکت گوگل بودم. سه سال پیش‌تر و هنگامی که شرکت کار خود را با صدها کارمند در ساختمان اداری قدیمی شروع کرده بود به آن ملحق شده بودم. درست در سه ماه اول کاری من، گوگل به شرکتی بزرگ با هزاران کارمند تبدیل شد و به مجتمع ساختمانی چند بلوکی منتقل شد.

دوران بارداری چندان هم آسان نبود. حالت تهوع صبحگاهی در طول نه ماه بارداری ادامه داشت. تقریباً هفتاد پوند اضافه‌وزن پیدا کرده بودم، پاهایم ورم کرده و شکل عجیبی به خود گرفته بودند، وقتی که پاهایم را به میزی تکیه می‌دادم می‌توانستم این تغییر را به‌وضوح ببینم. به‌طوری که حتی یکی از مهندسان بانفوذ شرکت گوگل، اعلام کرد که «پروژهٔ وال» را با الهام از من نام‌گذاری کرده است!

در یکی از روزها بعد از گذراندن صبحی سخت، باید به ملاقات مشتری مهمی می‌رفتم. گوگل به سرعت در حال رشد بود به طوری که پارکینگ آن به معضلی تبدیل شده بود و آن روز تنها نقطه‌ای که برای پارک پیدا کردم، خیلی دور از دسترس بود. به سرعت در پارکینگ جلو رفتم و در واقع سرعتم از حد مجاز برای زنی باردار، بیشتر بود. این باعث شد که حالت تهوع من بدتر شود و وقتی به جلسه رسیدم، دعا می‌کردم که تنها چیزی که از دهانم خارج می‌شود، کلمات مربوط به فروش باشد! آن شب، این مشکلات را با همسرم، دیو، در میان گذاشتم. او که در آن زمان در یاهو کار می‌کرد، گفت یاهو در مقابل هر ساختمان پارکینگی برای زنان باردار در نظر گرفته است.

روز بعد وقتی قدم‌زنان یا بهتر بگوییم لنگان‌لنگان برای ملاقات مؤسسان گوگل، لری پیج^۱ و سرگئی برین^۲، وارد دفتر آن‌ها شدم، این دفتر در واقع اتاق بزرگی بود که تجهیزات و وسایل ورزشی داشت. سرگئی در گوشه‌ای یوگا کار می‌کرد و اشاره کرد که زودتر از این‌ها به پارکینگ مخصوص افراد باردار نیاز داشتیم. سپس نگاهی به من انداخت و فوراً این درخواست را قبول کرد که البته قبلاً هیچ‌وقت به این کار فکر نکرده بود.

بسیار شرمسارم از اینکه تا امروز و تا قبل از اینکه روی پاهای ورم کرده خودم راه نرفته بودم، متوجه نشدم که زنان باردار به پارکینگ مناسبی نیاز دارند. به طوری که یکی از زنان ارشد گوگل گفت که آیا مسئولیت خاصی برای

۱. Larry Page

۲. Sergey Brin

در نظر گرفتن این مسئله نداشتم؟ ولی مانند سرگئی، در این شرایط قرار نگرفته بودم. زنان باردار دیگر ممکن است با سکوت خود این مسئله را تحمل کرده و در این زمینه درخواستی نکرده باشند یا اینکه فاقد اعتماد به نفس یا نفوذ لازم برای طلب خواسته‌های خود باشند. وجود زن حامله‌ای در رده‌های بالای سازمانی حتی اگر شبیه وال به نظر برسد شرایط را تغییر می‌دهد.

امروزه در ایالات متحده و کشورهای توسعه‌یافته، زنان آسوده‌تر از قبل هستند. امروز بر شانه‌های زنانی تکیه می‌کنیم که از نسل قبل از ما هستند، زنانی که برای حقوق امروز ما به‌سختی جنگیده‌اند. در سال ۱۹۴۷، آنیتا سامرز، مادر یکی از اساتید من، لری سامرزی، به سمت اقتصاددان یکی از شرکت‌های بزرگ نفتی درآمد. هنگامی که این شغل را پذیرفت، رئیس جدیدش به او گفت: «من از داشتن فردی مانند شما بسیار خشنودم، تصور می‌کنم که با پرداخت پولی کمتر (نسبت به مردان) به همان توانایی دلخواه رسیده‌ام.» آن زن این جمله را تعریف تلقی کرد. در واقع این تعریف که زنی توانایی یکسانی با مردی دارد، تعریف بزرگی برای او به‌شمار می‌رود. البته برای او درخواست پاداش یکسان نیز غیرممکن بود.

حتی زمانی که زندگی خود را با زنان دیگر نقاط جهان مقایسه می‌کنیم، خوشحال‌تر می‌شویم. هنوز هم کشورهایی وجود دارند که زنان را از حقوق شهروندی اولیه‌شان محروم می‌کنند. در سراسر دنیا حدود ۴,۴ میلیون زن و دختر گرفتار تجارت جنسی می‌شوند. در افغانستان و سودان، دختران تحصیلات اندکی دارند یا اینکه هیچ سواد ندارند، با زنان مانند دارایی همسرانشان رفتار می‌شود و زنانی که مورد تجاوز قرار می‌گیرند، معمولاً به این دلیل که برای خانواده‌شان ننگ به‌شمار می‌روند، از خانه خود طرد می‌شوند. بعضی قربانیان

تجاوز، حتی به جرم «ضد اخلاقی بودن» به زندان فرستاده می‌شوند. در واقع می‌توان گفت که ما قرن‌ها از رفتار غیر قابل قبول با زنان در این کشورها، پیشی گرفته‌ایم.

ولی دانستن این مسئله که شرایط می‌توانست بدتر هم باشد، مانع تلاش ما برای بهتر شدن نخواهد شد. هنگامی که فعالان حقوق زن در خیابان‌ها تظاهرات می‌کردند، در پی دنیایی بودند که در آن زنان و مردان کاملاً برابر باشند. یک قرن بعد، ما با چشمانی نیمه‌باز در پی این رفتیم که بر این رؤیا بیشتر تمرکز کنیم.

حقیقت مسلم این است که مردان جهان را اداره می‌کنند. از ۱۹۵ کشور مستقل در جهان، تنها ۱۷ کشور را زنان اداره می‌کنند. زنان تنها ۲۰ درصد کرسی‌های مجلس‌ها را در سراسر جهان در اختیار دارند. در ایالات متحده که در آن به آزادی و عدالت برای همه افتخار می‌کنیم تفکیک جنسیتی نقش‌های مدیریتی وضعیت چندان بهتری ندارد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ زنان ۵۰ درصد فارغ‌التحصیلان کالج در ایالات متحده را تشکیل می‌دادند. از آن زمان به بعد، زنان به‌کندی و به‌ندرت پیشرفت کردند و به درجه‌های دانشگاهی رسیده، مشاغل سطح دفتری را گرفتند و وارد زمینه‌هایی شدند که قبلاً توسط مردان اداره می‌شد.

با وجود تمام این دستاوردها، درصد حضور زنان در مقامات بالای سازمان‌های آمریکایی به‌ندرت در طول دهه گذشته، افزایش یافته است. تنها ۲۱ درصد از ۵۰۰ مدیر موفق جهان را زنان تشکیل می‌دهند. زنان حدود ۱۴ درصد موقعیت‌های اجرایی، ۱۷ درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره و ۱۸ درصد از مقامات

کنگره را تشکیل می‌دهند. این شکاف برای زنان رنگین‌پوست که تنها ۴ درصد از مشاغل سازمانی مهم، ۳ درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره، ۵ درصد از کرسی‌های کنگره را دارند، عمیق‌تر است. درحالی‌که زنان به سبقت از مردان در دستاوردهای آموزشی ادامه می‌دهند، باز هم از پیشرفت واقعی در صنایع رده‌بالا، محروم هستند. این بدان معنی است که هنگام تصمیم‌گیری و انتخاب‌های مهم که بیشترین تأثیر را بر جهان دارند، صدای زنان به‌صورت برابر شنیده نمی‌شود.

این پیشرفت زمانی که به مرحله تصمیم‌گیری می‌رسد، کند می‌شود. در سال ۱۹۷۰، مبلغ پرداختی به زنان آمریکایی به ازای هر دلار پرداختی به مردان با مقام معادل، ۵۹ سنت بود. تا سال ۲۰۱۰، زنان مبارزه کرده و سخت کار کردند تا دستمزدشان به ازای یک دلار دستمزد پرداختی به مردان، به ۷۷ سنت رسید. به‌طوری‌که فعال حقوق زنان، مارلو توماس، در روز پرداخت برابر، به شکل کنایه‌آمیزی گفت: «چهل سال تلاش و ۱۸ سنت افزایش! قیمت یک بسته دوازده‌تایی تخم‌مرغ، ده برابر این مقدار رشد کرده است!».

من شاهد رویدادهای دلسردکننده‌ای از جایگاه ردیف اول بودم. در سال ۱۹۹۱ از کالج و در سال ۱۹۹۵ از دانشکده کسب‌وکار فارغ‌التحصیل شدم. در هر سطح شغلی بعد از فارغ‌التحصیلی، همکاران من ترکیب متعادلی از زنان و مردان بودند. مشاهده می‌کردم که مدیران ارشد تقریباً همگی مرد بودند؛ ولی به این فکر کردم که این مسئله به‌خاطر تبعیض تاریخی علیه زنان است.

«سقف شیشه‌ای^۳» مشهور تقریباً در هر صنعتی شکسته شده بود و به این باور داشتیم که تنها گذر زمان می‌تواند باعث شود هم‌نسلان من به موقعیت‌های برابر مدیریتی برسند. ولی با گذشت هر سال، تعداد کم و کمتری از کارمندان مرا زنان تشکیل می‌دادند. حتی اغلب اوقات، من تنها زن حاضر در دفتر بودم.

تبدیل شدن به زنی تنها در بعضی موقعیت‌های دشوار، نمود پیدا می‌کرد. دو سال بعد از آنکه به‌عنوان مدیر اجرایی وارد فیس‌بوک^۴ شدم، سرپرست مالی گروه به‌طور ناگهانی از شرکت رفت و من بایستی یک دوره تأمین وجه را تکمیل می‌کردم. از آنجاکه شغل قبلی من در بخش عملیاتی بود نه اقتصادی، فرآیند افزایش سرمایه نیز برای من جدید و کمی ترسناک بود. به همراه تیمم، برای برداشتن گام‌های اولیه برای تساوی حقوق سازمان‌های خصوصی به نیویورک رفتیم. اولین جلسه ما در یکی از شرکت‌های فیلم‌سازی با چشم‌اندازی کامل از منهن، برگزار شد. من خلاصه‌ای از تجارت‌مان را ارائه داده و به چند سؤال پاسخ دادم. تا این مرحله همه چیز خوب پیش رفت. سپس یکی از اعضا پیشنهاد داد که چند دقیقه‌ای استراحت کنیم. از یکی از اعضای ارشد خواستم تا دستشویی زنانه را به من نشان بدهد. او ناگهان خیره به من نگاه کرد. سؤال من او را کاملاً

۳. اصطلاح سقف شیشه‌ای در سال ۱۹۸۶ در مجله‌ی *وال/استریت* مطرح شد. منظور از سقف شیشه‌ای موانعی است که زنان را از ارتقا به پست‌های مدیریتی و رهبری باز می‌دارد. بیانگر نگرش‌ها و تعصب‌های منفی است که مانع از صعود زنان به بالاتر از یک سطح خاص در سلسله مراتب سازمانی می‌شود. سقف شیشه‌ای به این معناست که زنان به سبب زن بودن از ارتقا به سطح بالا دور نگه داشته شده‌اند.

۴. Facebook

گیج کرده بود. پرسیدم «شما از چه مدتی در این دفتر کار می‌کنید؟» و او پاسخ داد «یک سال». سپس پرسیدم «آیا من تنها زنی هستم که در این یک سال در این قسمت مشغول به کار شده‌ام؟» گفت: «بله و بهتر است بگویم شما تنها کسی هستید که به دستشویی زنانه نیاز دارد».

از زمان وارد شدن من به نیروی کار بیش از دو دهه می‌گذرد و شرایط هیچ تغییری نکرده است. حال زمان آن رسیده تا با این حقیقت روبه‌رو شویم که هنوز راه زیادی تا ایجاد تغییر و تحول داریم. وعده برابری با برابری واقعی یکسان نیست.

جهان کاملاً برابر جایی است که زنان در آن نیمی از امور کشور و سازمان‌ها را اداره کنند و مردها نیز نیمی از امور خانه را انجام دهند. معتقدم که به این صورت جهان بهتری خواهیم داشت. قوانین اقتصادی و بسیاری از مطالعات مختلف نشان می‌دهند، فقط در صورتی که در مخزن عظیمی از منابع انسانی و استعداد قرار داشته باشیم، عملکرد کلی نیز افزایش می‌یابد. سرمایه‌گذار افسانه‌ای، وارن بافت^۵، یکی از دلایل عمده موفقیت خود را رقابت با نیمی از جمعیت می‌داند. وارن بافت‌های هم‌نسل من از این مزیت به‌شدت بهره‌مند می‌شوند. هنگامی که افراد بیشتری با هم به رقابت بپردازند، رکوردهای بیشتری نیز شکسته شده و مزایای به‌دست آمده نیز به سود همه خواهند بود.

درست یک شب قبل از اینکه لیماه گیبو^۶ برای کمک به اعتراضات زنانی که منجر به سقوط دیکتاتور لیبی شد، برنده جایزه صلح نوبل ۲۰۱۱ شود، در یک مهمانی در خانه من حضور پیدا کرده بود. ما به همراه هم انتشار کتاب جدید یا زندگی‌نامه^۷ او به نام «قدرت در دستان ماست» را جشن گرفتیم. یکی از مهمان‌ها پرسید که زنان آمریکایی چگونه می‌توانند به زنانی که از ترس‌ها و تجاوزهای انبوه جنگ در لیبی رنج می‌برند، کمک کنند. پاسخ لیماه فقط در چهار کلمه خلاصه شد: «زنان بیشتری به قدرت برسند.» من و لیماه سوابق مختلفی داشتیم ولی بااین‌حال به نتیجه یکسانی رسیده بودیم. هنگامی که زنان بیشتری نقش‌های مدیریتی را در اختیار داشته باشند و بتوانند با صدایی قدرتمند نیازها و نگرانی‌های خود را بیان کنند، آنگاه می‌توان گفت که شرایط برای تمام زنان بهتر خواهد شد.

این مسئله باعث به‌وجود آمدن سؤالی واضح می‌شود؛ چگونه؟! چگونه می‌توان مزرهایی را که مانع از رسیدن زنان به درجات بالا می‌شوند، در هم شکست؟ زنان در دنیای حرفه‌ای با موانع واقعی شامل خشونت، جنسیت‌گرایی، تبعیض و آزار جنسی، روبه‌رو هستند. تعداد کمی از محیط‌های کاری انعطاف‌پذیری و دسترسی به امکانات مراقبت از فرزند دارند و درواقع وجود این امکانات برای افرادی که می‌خواهند در حین کار از فرزندانشان مراقبت کنند، ضروری است. پیدا کردن حامیان و راهنماهای مالی ارزشمند برای پیشرفت روند شغلی، برای آقایان کار آسان‌تری است. علاوه‌براین برای اینکه زنان بتوانند خود را اثبات

۶. Leyah Gbowee

کنند، باید توانایی چند برابر توانایی آقایان داشته باشند. این مسئله تنها تصویری ذهنی نیست. گزارش ۲۰۱۱ مک کینزی^۷ نشان می‌دهد که مردها براساس استعداد و پتانسیل خود ترفیع می‌گیرند، درحالی‌که زنان براساس سوابق قبلی‌شان!

علاوه بر محدودیت‌های خارجی که جامعه آن را اعمال می‌کند، زنان توسط خود نیز محدود می‌شوند. ما به‌عنوان زنان جامعه همیشه و به شیوه‌های مختلف با نداشتن اعتمادبه‌نفس، بالانبردن دستانمان و عقب‌نشینی هنگامی که نیاز به جلورفتن است، خود را عقب کشیده‌ایم. زنان پیام‌های منفی را که در طول عمر خود دریافت می‌کنند، جذب کرده‌اند. پیام‌هایی که می‌گویند، صحبت بلند، حالت تهاجمی و قدرت بیشتر از مردان، نادرست است. درواقع ما زنان انتظارات خود را از دستاوردهایمان پایین آورده‌ایم. بیشترین بخش کارهای خانه و مراقبت از فرزند بر عهده ماست. در نتیجه اهداف شغلی خود را با ایجاد فضایی بیشتر برای همسران و فرزندانمان که حتی ممکن است هنوز هم وجود نداشته باشند، به‌خطر می‌اندازیم. در مقایسه با همکاران مرد، تعداد کمی از زنان به رتبه‌های بالای شغلی می‌رسند. این فهرستی از کارهای زنان نیست. من در لیست، اشتباهات زیادی دارم. هنوز هم این اشتباهات تکرار می‌شوند.

هدف من این است که از محدودیت‌های داخلی لازم برای رسیدن به قدرت، خلاص شوم. بقیه افراد بر این باورند که زنان تنها در صورتی می‌توانند به مقام‌های برجسته برسند که محدودیت‌های سازمانی را از بین ببرند. این درواقع

موقعیت مرغ و تخم‌مرغ^۸ است. مرغ: زنانی که از محدودیت‌های خارجی رنج می‌برند. درحالی‌که به نقش‌های مدیریتی می‌رسیم، وارد دفتر مدیران می‌شویم و تقاضای خود مانند نیاز به پارکینگ برای افراد باردار را مطرح می‌کنیم. یا اینکه در شرایط بهتر، مدیر می‌شویم و مطمئن می‌شویم که نیازهای زنان برآورده خواهند شد. تخم‌مرغ: باید محدودیت‌های خارجی را از بین ببریم تا زنان بتوانند به نقش‌های رده اول شغلی دست پیدا کنند. هر دو دیدگاه صحیح هستند. پس به‌جای صرف انرژی در بحث‌های فلسفی، بهتر است از هر دو جنبه به‌مبارزه پرداخت. این دو دیدگاه بسیار مهم هستند. من زنان را به مشخص‌ساختن مرغ تشویق می‌کنم؛ ولی از کسانی هم که بر تخم‌مرغ تمرکز می‌کنند، حمایت می‌کنم.

موانع داخلی به‌ندرت بررسی می‌شوند و اغلب نادیده گرفته می‌شوند. در طول زندگی شخصی خود، شاهد نابرابری‌های زیادی در محیط کار بودم و این شرایط برای موقعیت شغلی و خانواده بسیار سخت بود. با این حال به‌ندرت درباره عقب‌نشینی خود، حرفی شنیدم. این موانع داخلی نیاز به توجه بیشتری دارند؛ زیرا تا حدی تحت کنترل ما هستند. امروزه می‌توانیم مشکلات را کنار بزنیم و برای این کار می‌توانیم از همین لحظه شروع کنیم.

تابه‌حال هیچ‌وقت به این فکر نکرده بودم که کتابی بنویسم. من محقق، روزنامه‌نگار، یا جامعه‌شناس نیستم؛ ولی بعد از صحبت با صدها زن و گوش دادن

۸. مثل مرغ و تخم‌مرغ: اول مرغ بوده یا تخم‌مرغ؟!

به مشکلات آن‌ها، به اشتراک گذاشتن مشکلات خود و رسیدن به این نتیجه که دستاوردهایمان کافی نیستند یا حتی اشتباهند، این تصمیم را گرفتم.

اولین فصل از این کتاب به مشکلات زنان می‌پردازد. فصل‌های بعدی نیز بر سازگاری یا تفاوت‌هایی که خودمان می‌توانیم ایجاد کنیم، تمرکز می‌کنند: افزایش اعتماد به نفس «نشستن پشت میز»، وادار کردن همسران برای همکاری بیشتر در امور خانه «همسر خود را به شریکی واقعی تبدیل کنید»، اجتناب از استانداردهای دست‌نیافتنی «افسانه انجام تمام امور». ادعا نمی‌کنم که راه‌حل‌های بی‌نقصی برای این مشکلات پیچیده و عمیق دارم. تنها کاری که انجام می‌دهم تکیه بر اطلاعات دقیق، تحقیقات علمی، مشاهدات عینی خود و درس‌هایی است که قبلاً فرا گرفته‌ام.

اگرچه در این کتاب داستان‌هایی از زندگی خود را گنجانده‌ام؛ با این حال این کتاب شرح حال نیست. این کتاب یک خودآموز هم نیست، اگرچه امیدوارم که واقعاً بتواند راهنمای مفیدی باشد. همچنین این کتاب، کتابی مربوط به مدیریت شغلی نیست، اگرچه توصیه‌هایی هم در این زمینه در آن وجود دارد. این کتاب بیان‌های فمینیستی هم نیست؛ بلکه می‌تواند یکی از انواع آن باشد، ولی همچنان امیدوارم که تأثیر این کتاب برای مردان هم به اندازه زنان باشد.

صرف‌نظر از موضوع، این کتاب را برای زنانی می‌نویسم که می‌خواهند شانس خود را برای پیشرفت در زمینه کاری یا دنبال کردن اهداف خود با قدرت زیاد افزایش دهند. این شامل تمام زنان در تمامی مراحل زندگی و کاری می‌شود، از زنانی که تازه، کارشان را شروع کرده‌اند تا کسانی که بعد از مدتی وقفه خواهان برگشت به موقعیت شغلی خود هستند. هدف دیگرم برای نوشتن این کتاب،

مردانی هستند که می‌خواهند خواسته‌ی زنان به‌عنوان همکار، همسر، مادر و یا دختر را درک کنند و در نتیجه بتوانند در ساخت دنیایی برابر، سهیم باشند.

این کتاب فرصتی را برای پیشرفت و دنبال کردن هر هدفی به‌وجود می‌آورد؛ باین‌حال معتقدم که حضور تعداد زیادی از زنان در پست‌های قدرت، عنصری ضروری از حقیقت برابری و عدالت به‌شمار می‌رود و معتقدم که تنها یک تعریف، از موفقیت و خوشبختی وجود ندارد. تمام زنان خواستار شغل نیستند. تمام زنان فرزند نمی‌خواهند. زنانی هم هستند که هیچ‌کدام را نمی‌خواهند. هیچ‌وقت نمی‌گویم که همه افراد باید اهداف یکسانی داشته باشند. بسیاری از افراد علاقه‌ای به کسب قدرت ندارند، نه به‌خاطر اینکه بلندپرواز نیستند یا آرزویی ندارند؛ بلکه دلیل این مسئله این است که زندگی فعلی آن‌ها مطابق میلشان پیش می‌رود. بعضی از مهم‌ترین مداخلات ما در جهان با توجه به یک شخص و در یک زمان، شکل می‌گیرند. می‌توانیم نمودار خود را از دوره‌ای منحصربه‌فرد ترسیم کرده و اهداف سازگار با زندگی، ارزش‌ها و رؤیایمان را تعریف نماییم. من به این حقیقت آگاهم که بیشتر زنان در حال مبارزه برای رسیدن به اهداف و حمایت از خانواده‌ی خود هستند. بخش‌هایی از این کتاب برای زنانی که برای تعیین مکان، زمان و چگونگی کار خود، فرصت دارند، بسیار واضح و آشکار است، بقیه بخش‌ها مربوط به موقعیت‌هایی است که زنان در محیط کار، در هر جامعه و در هر خانه‌ای با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند. در صورتی که زنان بتوانند صدای خود را به سطوح و رتبه‌های بالاتری برسانند، می‌توانیم فرصت‌ها و برابری را برای خود افزایش دهیم.

بسیاری از زنان به‌ویژه در مشاغل تجاری، به من پیشنهاد سخنرانی درباره این مشکلات را دادند. ولی هنگامی که این مسائل را مطرح کردم، سخنان من باعث

ناراحتی و رنجش هر دو جنس - زن و مرد - شده بود. البته می‌دانم که با تمرکز بر آنچه زنان می‌توانند تغییر دهند - وادار کردن آن‌ها به پیشرفت - به نظر می‌رسد که می‌خواهم مجوز اطاعت‌نکردن از قوانین را صادر کنم. یا حتی بدتر از آن، آن‌ها به خاطر مقصدانستن قربانی، مرا سرزنش می‌کنند. فراتر از این مسئله، به باور من، وجود زنان در پست‌های مدیریتی به حل مشکل منجر خواهد شد. برخی کارشناسان نیز به این مسئله اشاره می‌کنند که حرکت به جلو و تغییر مسیر برای من ساده‌تر است، زیرا می‌توانم از منابع مالی خود استفاده کنم.

در گذشته هم این انتقادات را زیاد شنیده‌ام و می‌دانم که باز هم در آینده آن‌ها را از بقیه خواهم شنید. امیدوارم که قضاوت و برداشت صحیحی از صحبت‌های من شود. نمی‌توانیم از این مسئله اجتناب کنیم. حالا زمان آن رسیده است که زنان بیشتری را وادار کنیم که به رؤیای خود برسند و مردان را نیز تشویق کنیم که در محیط کار و خانه از زنان حمایت کنند.

می‌توانیم جرقه این تحول را با درونی‌ساختن آن آغاز کنیم. انتقال به دنیایی برابر از شخصی به شخص دیگر امکان‌پذیر می‌شود. در واقع می‌توان گفت که در حال نزدیک شدن به هدف تغییر مسیر و برابری واقعی زنان با مردان هستیم.

شکاف در میل به مدیریت

اگر چیزی به اسم ترس وجود نداشته باشد، چه کارهایی را انجام خواهید داد؟

مادربزرگ من، روزالیند اینهورن^۱، دقیقاً پنجاه و دو سال قبل از تولدم، در ۲۸ آگوست ۱۹۱۷، متولد شد، مانند بسیاری از خانواده‌های فقیر یهودی در اطراف شهر نیویورک، او هم در آپارتمانی کوچک و شلوغ در نزدیکی خویشاوندانش، زندگی می‌کرد. والدین، عمه‌ها و عموهای او، پسرعموها و پسردایی‌های او را به اسم خودشان صدا می‌زدند؛ ولی به او و خواهرش «دخترک» می‌گفتند.

مادربزرگم در دوران رکود اقتصادی برای کمک به خانواده ترک تحصیل کرد و با گلدوزی روی لباس که مادرش آن‌ها را با سود کمی به‌فروش می‌رساند، کمک‌خرجی برای خانواده‌اش بود. در جامعه آن زمان کسی انتظار نداشت که

۱. Rosalind Einhorn

پسران تحصیلات خود را رها کنند؛ زیرا تحصیلات هر پسری به‌منزله امید خانواده برای بالا رفتن از نردبان اجتماعی و اقتصادی به‌شمار می‌رفت. باین حال سواد دختران از نظر اقتصادی اهمیت کمتری داشت؛ زیرا آن‌ها در درآمدزایی خانواده هیچ نقشی نداشتند و از نظر فرهنگی نیز از پسرها انتظار می‌رفت که تورات بخوانند؛ در حالی که انتظار جامعه از دختران «خانه‌داری» بود. خوشبختانه مادر بزرگ من به اصرار یکی از معلمان محلی خود، توانست به مدرسه برگردد و به این ترتیب او نه‌تنها مدرسه را به‌پایان رساند؛ بلکه از کالج یو سی برکلی^۲ هم فارغ‌التحصیل شد.

آن «دخترک» بعد از به‌پایان رساندن تحصیلات کالج به فروش لوازم‌التحریر و کتاب در خیابان پنجم دیوید مشغول شد. هنگامی که برای ازدواج با پدر بزرگم شغل خود را ترک کرد، صاحب کتاب‌فروشی برای پر کردن جای او به چهار نفر نیاز پیدا کرد. سال‌ها بعد، هنگامی که کسب‌وکار پدر بزرگم افت کرد، مادر بزرگم برای نجات خانواده خود از این بحران اقتصادی، گام‌های دشواری برداشت. بعد از مدتی تشخیص داده شد که به سرطان سینه مبتلا شده است؛ باین حال او باز هم به مبارزه با آن پرداخت و سپس با فروش ساعت‌های دست دوم در صندوق عقب ماشینش هزینه درمان خود را به کلینیک پرداخت کرد. آن دخترک در نهایت سودی به‌دست آورد که حسادت هر شخصی را برمی‌انگیخت. تا به حال شخصی را با انرژی و اراده مادر بزرگم در عمرم ندیدم. هنگامی که وارث بافت درباره رقابت با نیمی از جمعیت صحبت می‌کند، من به این فکر می‌کنم

^۲ U.C Berkeley

که اگر مادر بزرگم نیم قرن دیرتر به دنیا می‌آمد، می‌توانست زندگی بهتر و متفاوت‌تری داشته باشد.

هنگامی که مادر بزرگم فرزندان خود - مادرم و دو برادرش - را داشت، بر تحصیلات همه آن‌ها اصرار می‌کرد. مادرم به دانشگاه پنسیلوانیا رفت که کلاس‌های آن مخصوص دختران بودند. او بلافاصله بعد از فارغ‌التحصیلی در سال ۱۹۶۵ در رشته ادبیات فرانسه، به بررسی وضعیت بازار کار آن زمان پرداخت، در آن زمان تنها دو گزینه شغلی برای زنان وجود داشت: تدریس و پرستاری. او تدریس را انتخاب کرد. سپس وارد مقطع دکترا شد، ازدواج کرد و هنگامی که مرا باردار شد، از کار خود دست کشید. در آن زمان، کمک مالی زنان برای حمایت از خانواده، ضعیفی برای مرد به‌شمار می‌رفت، به‌همین دلیل مادرم به مادری خانه‌دار و داوطلبی فعال تبدیل شد و تقسیم کار سنتی نیز همچنان پابرجا ماند.

اگرچه در خانواده‌ای سنتی رشد کرده بودم، ولی والدینمان از من و خواهر و برادرم، انتظارات یکسانی داشتند. هر سه ما، برای رفتن به مدرسه، انجام کارهای روزمره به‌صورت برابر و مشارکت در فعالیت‌های فوق برنامه، تشویق می‌شدیم. در ضمن ورزش هم می‌کردیم. خواهر و برادرم به تیم‌های ورزشی پیوسته بودند؛ ولی من همیشه در باشگاه نفر آخر بودم. باوجود کمبودهای ورزشی، با این باور رشد کردم که دخترها می‌توانند به‌اندازه پسرها قوی باشند و به‌این ترتیب تمام مسیرهای شغلی برای من باز بود.

هنگامی که در پاییز ۱۹۸۷، به کالج رفتم، به‌نظر می‌رسید که هم‌کلاسی‌های من از هر دو جنسیت، بر فعالیت‌های علمی متمرکز هستند. تا آنجا که به‌یاد

می‌آورم درباره انتخاب شغل آینده خود طرز فکر متفاوتی با پسران نداشتم. همچنین هیچ گفت‌وگویی را درباره ایجاد تعادل بین کار و فرزندان به یاد نمی‌آورم. من و دوستانم به این درک رسیده بودیم که هر دو توانایی را داریم. مردان و زنان با دیدی باز و مشتاقانه به رقابت با یکدیگر در کلاس‌ها، فعالیت‌ها و مصاحبه‌های شغلی می‌پرداختند. باوجود گذشت دو نسل از زمان مادر بزرگم، به‌نظر می‌رسید که قوانین در میدان بازی یکسان باشند.

ولی با گذشت بیست سال از زمان فارغ‌التحصیلی‌ام از کالج، جهان هنوز هم به سطحی که انتظار دارم، نرسیده است. تمام همکلاسی‌های مرد من تقریباً در زمینه‌های تخصصی مشغول به کارند. بعضی از همکلاسی‌های زن من نیز به‌صورت تمام‌وقت یا پاره‌وقت در خارج از خانه مشغول به کار شدند و تعداد زیادی از آن‌ها به‌عنوان مادران خانه‌دار مشغولند. تعداد زیادی از این زنان یا از کار دور شدند یا اینکه به‌طور کلی آن را کنار گذاشتند. درواقع تعداد زیادی از مؤسسات آموزشی و اساتید روی آقایان سرمایه‌گذاری کردند به‌طوری‌که از نظر آمار و ارقام احتمال ماندن آن‌ها در محیط کار نیز بیشتر است.

جو دیت رودین^۳، رئیس مؤسسه راک فلر^۴ و اولین زنی که به‌عنوان رئیس مجمع دانشگاه ایوی^۵، انتخاب شد، یک بار در یک سخنرانی برای زنان هم سن و سال

۳. Judith Rodin

۴. Rockefeller

۵. Ivy

من گفتم: «نسل من به سختی مبارزه کرده است که شما بتوانید حق انتخاب کاملی داشته باشید. ما به انتخاب‌ها اعتقاد داریم؛ ولی دست کشیدن از کار که بسیاری از شما آن را انتخاب می‌کنید، انتخاب ما نخواهد بود».

پس چه اتفاقی افتاد؟ نسل من در دوره‌ای رشد کرده که در آن برابری روز به روز در حال افزایش بوده است و در واقع همه ما فکر می‌کردیم که این روند ادامه خواهد داشت. در گذشته، بسیار ساده و ایده‌آل‌گرا بودیم. یکپارچه‌سازی علایق شغلی و شخصی دشوارتر از حد تصور بود. در طول همان سال‌هایی که مشاغل ما به بیشترین سرمایه‌گذاری زمانی نیاز داشت، طبیعت جسمانی و جنسیت ما ایجاب می‌کرد که بچه‌دار شویم. همسران ما در کارخانه و تربیت فرزند همکاری نمی‌کردند، بنابراین ما زنان در واقع دو شغل تمام‌وقت داشتیم. فضای کاری، انعطاف‌پذیری کافی را برای انجام وظایف خانه به ما نمی‌داد. ما زنان هیچ‌کدام از این مسائل را پیش‌بینی نمی‌کردیم. به همین خاطر قدری شوکه و متعجب شدیم.

حتی اگر نسل من طرز فکر ساده‌لوحانه‌ای داشته‌اند، حتماً نسل‌هایی که بعد از من خواهند آمد بسیار کارگشته و زنده‌تر خواهند بود. همه به خوبی می‌دانیم که دختران امروزی اطلاعات زیادی دارند. دخترانی که امروز پرورش می‌یابند اولین نسلی نیستند که دارای فرصت برابر هستند؛ بلکه اولین نسلی هستند که می‌دانند که تمام فرصت‌ها و موفقیت‌های زندگی لزوماً به دستاوردهای شغلی محدود نمی‌شوند. بسیاری از این دختران از الگوی مادران خود با عنوان «انجام تمام کارها» پیروی می‌کنند و سپس تصمیم می‌گیرند که برای تبعیت از این الگو، باید یکی از خواسته‌های خود را قربانی کنند و معمولاً هم مشاغل خود را کنار می‌گذارند.

شکی نیست که زنان، توانایی مدیریت در محیط کار را دارند. در ایالات متحده، دختران به شکل فزاینده‌ای در حال سبقت‌گرفتن از پسران در محیط درسی و آموزشی هستند و دارای سهم ۵۷ درصدی برای مقطع لیسانس و ۶۰ درصدی برای مقاطع بالاتر هستند. این شکاف جنسیتی در تحصیلات دانشگاهی باعث به‌وجود آمدن نگرانی پایان کار مردان شده است. با اینکه دختران با پیاده‌سازی الگوهای رفتاری مانند «دست خود را بالا بگیر و صحبت کن» در محیط آموزشی تشویق می‌شوند؛ ولی در محیط کار، ارزش و احترام کمتری برای آن‌ها قائل می‌شوند. روند شغلی اغلب اوقات به پذیرش ریسک و دفاع از خود، وابسته است، مثلاً می‌توان به رفتارهایی اشاره کرد که دختران از انجام آن منع شده‌اند. این مسئله می‌تواند توضیحی باشد برای اینکه چرا دستاوردهای آموزشی دختران منجر به بالا رفتن نفوذ زنان در جامعه نمی‌شود. مسیری که نیروی کار تحصیل کرده را تأمین می‌کند پر از زنانی است که در سطح اولیه شغلی خود قرار دارند؛ ولی در طول زمان همین مسیر با موقعیت‌های مدیریتی پر می‌شود که مردان آن را اشغال کرده‌اند.

دلایل زیادی برای این جنبش وجود دارد، ولی عامل مهم، شکاف رهبری و مدیریتی است. البته بسیاری از زنان مستقل، به اندازه مردان مستقل، جاه‌طلب هستند. براساس آمار و ارقام موجود در زمینه‌های مختلف، مردان بیشتر از زنان مایل به دستیابی به موقعیت‌های شغلی طراز اول هستند. یکی از تحقیقات مک‌کینزی در سال ۲۰۱۲ روی بیش از چهارهزار کارمند از شرکت‌های بزرگ

نشان می‌دهد که ۳۶ درصد مردان خواستار دستیابی به مشاغل درجه C^۶ هستند که این میزان برای زنان ۱۸ درصد است. هنگامی که مشاغل درجه اول، چالش برانگیز و دربردارنده سطوح بالایی از مسئولیت پذیری باشند، مردان بیشتر از زنان به سمت آن‌ها جذب می‌شوند. به دلیل اینکه شکاف جاه‌طلبی در سطوح بالاتر بیشتر دیده می‌شود، محرک اصلی در هر پله از نردبان شغلی، آشکارتر می‌شود. مطالعه‌ای بر دانشجویان کالج نشان می‌دهد که مردان بیشتر از زنان «رسیدن به سطح مدیریت» را به‌عنوان اولویت شغلی خود در سه سال اول فارغ‌التحصیلی، در نظر می‌گیرند. حتی در میان مردان و زنان با تحصیلات و مدارج بالا، مردان بیشتر از زنان، خود را «جاه‌طلب» می‌دانند.

این امید وجود دارد که این روند برای نسل بعدی تغییر کند. مطالعه جدید ۲۰۱۲ مرکز پژوهش‌های پیو^۷ برای اولین بار به این نتیجه رسید که در میان افراد در رده سنی ۱۸ تا ۳۴ سال، تعداد بیشتری از زنان جوان (۶۶ درصد) نسبت به مردان جوان (۵۹ درصد) خواهان «موفقیت در مشاغل پردرآمد» بودند. تحقیقات اخیر درباره‌ی نسل جوان، به این نتیجه رسیده است که زنان خود را به اندازه مردان، جاه‌طلب می‌دانند. با اینکه این، تغییری بزرگ و بسیار مهم است؛ ولی شکاف مدیریت و جاه‌طلبی هنوز هم از نظر آماری به قوت خود باقی

^۶ مشاغل سطح C به شغل‌های رده بالا و در سطوح مدیران و معاونین ارشد گفته می‌شود که در عنوان انگلیسی آنها کلمه Chief وجود دارد: CEO، CFO، COO و ... (که به معنی مدیرعامل، مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد اجرایی و ... هستند)

مانده است. براساس این تحقیقات، زنان کمتر از مردان با عبارت «من خواهان نقشی مدیریتی در زمینه شغلی خود هستم» موافق هستند. همچنین زنان کمتر از همتایان مرد خود، ویژگی‌های «مدیریت»، «برنامه‌ریزی»، «اعتمادبه‌نفس» و «تمایل به اتخاذ ریسک» را دارند.

از آنجا که هدف مردان، رسیدن به نقش‌های رهبری است، تعجب‌آور نیست که باوجود موانعی که برای زنان وجود دارد، بتوانند به راحتی این نقش را به دست بیاورند. این الگو قبل از ورود آن‌ها به نیروی کار آغاز می‌شود. سامانتا اتوس^۸ و همسرش کتاب‌های کودکان دختراشان را بررسی کردند، در این کتاب هر کودک به سؤال «در آینده می‌خواهید چه کاره شوید؟!» پاسخ داده بودند، آن‌ها پس از مطالعه مشاهده کردند که تعداد زیادی از پسرها، شغل مدیر را انتخاب کرده‌اند؛ ولی هیچ‌یک از دخترها چنین آرزویی نداشتند. (داده‌های فعلی نشان می‌دهند که هنگامی که دخترها بزرگ می‌شوند، باز هم چنین درکی از شغل آینده خود دارند.) در دبیرستان تعداد بیشتری از پسران نسبت به دختران، خواهان رسیدن به نقش‌های مدیریتی هستند. در پنجاه کالج، کمتر از یک‌سوم مدیران دولتی، زن هستند.

جاه‌طلبی حرفه‌ای برای مردان قابل پیش‌بینی و پذیرفته شده است؛ ولی برای زنان اختیاری یا حتی بدتر از آن در بعضی مواقع منفی است. جمله «آن زن بسیار جاه‌طلب است»، در فرهنگ فعلی تعریف به‌شمار نمی‌رود. زنان سخت‌کوش و پرجنب‌وجوش، قوانین نانوشته‌ی مربوط به جریان قابل پذیرش

اجتماعی را نقض می‌کنند. مردان مرتب به خاطر جاه‌طلبی و قدرتمندی و موفقیتشان تشویق می‌شوند؛ ولی زنانی که همین خصوصیات را دارند اغلب اوقات به جامعه بدهکار می‌شوند. درواقع زنان برای موفقیت باید هزینه‌ای را هم بپردازند.

هنوز هم در تمام فرآیندهای شغلی فشار جامعه بر زنان برای ازدواج در سنین کم حس می‌شود. هنگامی که به کالج می‌رفتم، پدر و مادرم باوجود اینکه بر تحصیلات دانشگاهی تأکید می‌کردند؛ ولی تأکید بیشتری برای ازدواج داشتند. آن‌ها به من می‌گفتند که بیشتر زنان شایسته و موفق در سنین کم می‌توانند با مردی خوب ازدواج کنند. من به نصیحت آن‌ها عمل کرده و در دوران کالج، افراد زیادی را برای ازدواج ملاقات کردم (که درواقع این بهترین روش برای خراب کردن یک قرار در سن نوزده سالگی است).

هنگامی که فارغ‌التحصیل شدم، استاد راهنمای من، لری سامرز، پیشنهاد کرد که برای بورسیه تحصیلی اقدام کنم. من این پیشنهاد او را رد کردم؛ زیرا کشوری خارجی مکان خوبی برای انتخاب همسر نبود. در عوض، به واشنگتن دی.سی رفتم که مکانی پر از مردان نجیب و موفق بود. درنهایت این جابه‌جایی کارساز شد. در اولین سال کالج، مردی را ملاقات کردم که نه تنها شایسته بود، بلکه خارق‌العاده بود و به‌همین ترتیب با او ازدواج کردم. در آن زمان ۲۴ ساله بودم و عقیده داشتم که ازدواج اولین و مهم‌ترین قدم برای زندگی شاد و موفق است.

اما این باور نتیجه بخش نبود. من به‌اندازه کافی برای اتخاذ این تصمیم مهم به بلوغ نرسیده بودم و همین باعث شد که رابطه ما از هم بیپاشد. درنتیجه در سن ۲۵ سالگی، طلاق گرفتم. در آن زمان احساس شکست و سرخوردگی زیادی را

تحمل می‌کردم. با وجود موفقیت‌هایی که داشتم، به مدت چند سال، این حس مانند لکه ننگی بر من سنگینی می‌کرد. تقریباً ده سال بعد، به این نتیجه رسیدم که «زنان خوب» درد و رنج را تحمل نخواهند کرد و با رضایت و خشنودی با دیو گلدبرگ ازدواج کردم.

گایل زیماچ لمون^۹ که قائم مقام انجمن روابط خارجی زنان و برنامه سیاست خارجی بود، مانند من تشویق شده بود که ازدواج را به کار ترجیح دهد. او در کتاب *آتلانتیک*^{۱۰} خود می‌نویسد «هنگامی که ۲۷ ساله بودم، بورسیه‌ای برای سفر به آلمان و یادگیری زبان آلمانی دریافت کردم و کاری در نشریه وال‌استریت پیدا کردم... براساس هر استاندارد هدفمندی، این فرصتی استثنائی به‌شمار می‌رفت و می‌دانستم که این کار به من در فارغ‌التحصیلی از دانشگاه و فراتر از آن کمک خواهد کرد، با این حال دوستان من، تعجب و ترس خود را از این تصمیم که نامزد خود را رها کنم و یک سال در خارج از کشور زندگی کنم، نشان دادند. اقوام و خویشاوندانم نیز پرسیدند که آیا از اینکه هرگز نتوانم ازدواج کنم هراسی ندارم و زمانی که با نامزد خود به رستورانی رفتم، رئیس او مرا کناری کشید و گفت «دیگر نمی‌توانی کسی مانند نامزدت را پیدا کنی!». نتیجه واکنش‌های منفی افراد، از نظر گایل این بود که هنوز هم بسیاری از زنان، جاه‌طلبی را کلمه‌ای زشت و سخیف در نظر می‌گیرند.

۹. Gayle Tzemach Lemmon

۱۰. Atlantic

بسیاری از زنان به من گفته‌اند که مشکل، جاه‌طلبی نیست. جاه‌طلبی زنان کمتر از مردان نیست، آن‌ها بر اهداف خود پافشاری می‌کنند؛ ولی اهداف و معنای آن اهداف برای آن‌ها متفاوت است؛ البته این نظریه را رد یا انکار نمی‌کنم. زندگی چیزی بیش از بالارفتن از نردبان شغلی است که شامل بزرگ کردن فرزندان، دنبال کردن رضایت شخصی، مشارکت در جامعه و بهبود زندگی خود و دیگران نیز می‌شود و افراد زیادی هستند که به‌شدت به شغل خود متعهد هستند؛ ولی تمایلی به اداره سازمان خود ندارند.

نقش‌های مدیریتی، تنها راه مؤثر برای نفوذ نیستند. قبول دارم که یک سری اختلافات بیولوژیکی بین مردان و زنان وجود دارد. من به دو بچه شیر داده‌ام و متأسفانه به همین دلایل بیولوژیکی، همسرم قادر به انجام این کار نبود. آیا ویژگی‌های ذاتی در اختلافات جنسی باعث می‌شوند که زنان روحیه‌ای پرورش‌دهنده و مردان روحیه‌ای مدافع داشته باشند؟ بله این احتمال وجود دارد. ولی در دنیای امروزی که دیگر نیازی به شکار برای به‌دست‌آوردن غذا نداریم، میل ما به مدیریت در سطح فرهنگی به‌وجود می‌آید و تقویت می‌شود. دیدگاه افراد درباره توانایی‌های خود، بخش عظیمی از انتظارات جامعه را تشکیل می‌دهند.

رفتار پسران و دختران از زمان تولد متفاوت است. والدین با نوزادان دختر بیشتر از نوزادان پسر صحبت می‌کنند. مادران درخصوص توانایی سینه‌خیز رفتن فرزندان پسر خوش‌بین هستند؛ درحالی‌که این توانایی را در دخترانشان دست کم می‌گیرند؛ زیرا باور دارند که دختران بیشتر از پسران نیاز به کمک دارند و به‌همین دلیل زمان بیشتری را صرف بغل کردن نوزادان دختر می‌کنند و بر نوزادان پسر خود در حین بازی و راه‌رفتن فقط نظارت می‌کنند.

نشانه‌های فرهنگی واضح‌تری نیز در این رابطه وجود دارند. گیمبور «پدران هوشمند» را برای پسران و «مادران زیبا» را برای دختران، پیشنهاد کرد. همان سال، جی. سی پنی، تی‌شرتی برای دختران نوجوان طراحی کرد که روی آن نوشته شده بود «من برای انجام کارهای خانه خیلی زیبا هستم، پس برادرم این کار را برای من انجام می‌دهد.» بله این اتفاقات مربوط به سال ۱۹۵۱ نیستند؛ بلکه در سال ۲۰۱۱ رخ دادند.

حتی بدتر از آن، پیام‌هایی به دختران ارسال می‌شد که آن‌ها را تشویق به رفتارهای متظاهرانه و نمایشی می‌کرد و میل به مدیریت را در آن‌ها از بین می‌برد. هنگامی که دختری برای رسیدن به مقام مدیریت تلاش می‌کند، اغلب اوقات برچسب ریاست‌طلبی به او می‌خورد؛ درحالی‌که این لقب کمتر به پسران داده می‌شود؛ زیرا اتخاذ نقش ریاست توسط پسران، تعجب‌آور نیست. از آنجاکه یک بار در کودکی لقب ریاست‌طلب را به من دادند، می‌دانم که این تعریفی به‌شمار نمی‌رود.

داستان‌های ریاست‌طلبی دوران کودکی من با هیجان زیادی بازگو می‌شدند. به‌ویژه هنگامی که به دبستان می‌رفتم، به خواهر و برادر کوچک‌ترم، دیوید و میشل، یاد می‌دادم که دنبال من راه بیفتند، به سخنرانی‌های من گوش دهند و هنگامی که صحبت خود را به پایان رساندم، بلند فریاد بزنند «درسته!» من بزرگ‌ترین کودک محله‌مان بودم و بیشتر زمان خود را برای نشان دادن توانایی مدیریتی می‌گذراندم و گروه‌هایی را به‌وجود می‌آوردم. مردم به این رفتارهای من می‌خندیدند و این باعث می‌شد که همیشه تا حدی از این رفتار خود شرم‌منده باشم. به همین دلیل الآن این کتاب را برای دختران می‌نویسم و به

آن‌ها می‌گویم که نباید چنین حسی داشته باشند، شاید این کتاب بتواند مقصودم را به خوبی منتقل کند.

حتی در دهه سی سالگی عمرم، اشاره به این رفتار باعث می‌شد تا خواهر و برادرم مرا دست بیندازند. هنگامی که من و دیو ازدواج کردیم، دیوید و میشل یکیک بامزه‌ای پختند که روی آن نوشته بود: «سلام، شاید بعضی از شماها فکر کنید که ما خواهر و برادر کوچک‌تر شریل هستیم؛ ولی در واقع کارمندان اون هستیم، کارمند شماره یک و کارمند شماره دو. در ابتدا به‌عنوان بچه‌هایی یک‌ساله و سه‌ساله، بسیار بی‌ارزش و ضعیف بودیم. تنبل و نامرتب. ما فقط روی خود بالا می‌آوردیم. ولی شریل این توانمندی ما را می‌دید و به‌همین دلیل بیش از ده سال، ما را زیر پر و بال خود گرفت.» همه خندیدند. خواهر و برادرم ادامه دادند: «همان‌طور که می‌دانید، شریل هیچ‌وقت مانند کودکان بازی نمی‌کرد؛ بلکه بر بازی بچه‌های دیگر نظارت می‌کرد. شریل، همه بزرگسالان را شگفت‌زده می‌کرد. هنگامی که پدر و مادر به تعطیلات می‌رفتند، پدر بزرگ و مادر بزرگمان از ما مراقبت می‌کردند. قبل از آنکه پدر و مادر بروند، شریل اعتراض می‌کرد و می‌گفت 'حالا من باید از دیوید و میشل و مامان بزرگ و بابابزرگ هم مراقبت کنم. این منصفانه نیست!'» این دفعه همه با صدای بلندتری خندیدند. من هم خندیدم، ولی هنوز هم بخشی از آن دختر سلطه‌جو در وجود من باقی‌مانده است.

از سنین بسیار کم، پسرها تشویق به مسئولیت‌پذیری و بیان عقاید خود می‌شوند. معلمان ارتباط بیشتری با پسران برقرار می‌کنند، آن‌ها را بیشتر صدا می‌زنند و سؤالات بیشتری هم از آن‌ها می‌پرسند. پسرها با صدای بلند سؤال می‌پرسند و معلم هم فقط به آن‌ها گوش می‌دهد. ولی هنگامی که دختران با

صدای بلند سؤال می‌پرسند، معلم‌ها اغلب اوقات آن‌ها را به‌خاطر نقض قوانین سرزنش کرده و به آن‌ها یادآوری می‌کنند که هر موقع خواستند صحبت کنند، فقط دست خود را بالا ببرند.

این الگوها حتی بعد از دوران کودکی نیز ادامه می‌یابند. مدتی قبل، در مراسم شام کوچکی با مدیران اجرایی، یکی از مهمانان بدون یک لحظه نفس کشیدن، کل مدت شام را صحبت کرد. در این حالت تنها راه قطع صحبت، پرسیدن سؤال یا جلب توجه است. سه مرد از چهار مرد، صحبت او را قطع کردند و او قبل از شروع مجدد صحبت‌هایش، مؤدبانه به آن‌ها پاسخ داد. در این لحظه، سعی کردم نکته‌ای را به صحبت ایشان اضافه کنم که ناگهان فریاد زد «بگذارید حرفم را تمام کنم! مثل اینکه خوب به صحبت‌های من گوش نمی‌دهید!» درنهایت تعداد کمی از مردان به او اعتراض کردند. سپس زن دیگری که در آن مراسم حاضر بود، سعی کرد صحبت کند و او مجدداً همان کار را انجام داد! او آن زن را به‌خاطر قطع کردن صحبت‌هایش، سرزنش کرد. بعد از غذا، یکی از مدیران اجرایی مرد مرا به گوشه‌ای کشید و گفت که او فقط به زانی توجه می‌کند که ساکت هستند. او گفت که با من احساس همدردی می‌کند؛ زیرا به‌عنوان یک اسپانیایی بارها او چنین برخوردی شده است.

اهمیت این موضوع و خطر این مسئله، فراتر از خاموش کردن صدای زنان است. زنان جوان یکی سری اصول اجتماعی از رفتار «مناسب» را درون خود نهادینه می‌سازند که سکوت کردن هم یکی از این ویژگی‌ها است. به آن‌ها به‌خاطر «رفتار مادرانه» پاداش داده می‌شود و تشویق می‌شوند که مانند هر مادری، روحیه پرورش‌دهنده‌ای داشته باشند. آلبوم، من و تو... *آزاد* در سال ۱۹۷۲ منتشر شد و تبدیل به یکی از اصول زندگی من شد. آهنگ مورد علاقه من به نام «عروسک

ویلیام» درباره پسر بچه‌ای پنج‌ساله است که به پدر بی‌تفاوت خود التماس می‌کند که اسباب‌بازی دخترانه‌ای برایش بخرد. حتی بعد از چهل سال از انتشار این آهنگ، هنوز هم تصورات غلطی در صنعت ساخت اسباب‌بازی باقی‌مانده است. درست قبل از کریسمس ۲۰۱۱، یک ویدئو درباره دختری چهارساله به نام ریلی منتشر شد. ریلی به سرعت و با حالتی ناراحت در فروشگاه قدم برمی‌داشت و می‌گفت که شرکت‌ها تلاش می‌کنند «دختران را گول بزنند که به جای اسباب‌بازی‌های پسرانه، اسباب‌بازی‌های صورتی بخرند، درست است؟» درست. براساس این ویدئو «بعضی دخترها قهرمان‌ها را دوست دارند و بعضی دخترها نیز پرنسس‌ها را. بعضی پسرها قهرمان‌ها را و بعضی هم پرنسس‌ها را دوست دارند. پس چرا تمام دختران باید اسباب‌بازی‌های صورتی بخرند و پسران باید اسباب‌بازی‌هایی به رنگ دیگر را خریداری کنند؟» این رفتار سرکش از دختر بچه‌ای چهارساله، انتظارات جامعه را در هم می‌شکند. ویلیام هنوز هم هیچ عروسکی ندارد؛ در حالی که ریلی در دریایی از رنگ صورتی غرق شده‌است. حالا من آهنگ من و تو... آزاد را برای فرزندانم می‌گذارم و امیدوارم که آن‌ها هم این آهنگ را برای فرزندان‌شان بگذارند، زیرا پیام این آهنگ کاملاً دقیق و گویا است.

تصورات غلط جنسیتی کودکان بر زندگی ما نیز تأثیر می‌گذارند و باعث به‌وجود آمدن قضاوت‌های غلط می‌شوند. اغلب، مردان موقعیت‌های رهبری را اداره می‌کنند، پس زنان توقعی برای رسیدن به آن موقعیت‌ها ندارند و این یکی از دلایلی است که برای رسیدن به آن تلاشی نمی‌کنند. همین مسئله برای پرداخت پول هم صادق است. مردان در کل بیشتر از زنان حقوق می‌گیرند، پس مردم از زنان انتظار دارند که مبلغ کمتری را دریافت کنند و آن‌ها نیز این کار را می‌کنند.

این مشکل، پدیده‌ای روان‌شناختی اجتماعی به نام «تهدید تصورات غلط» است. جامعه‌شناسان مشاهده کردند هنگامی که اعضای گروهی از تصویری منفی آگاه می‌شوند، احتمال عملی ساختن آن باور، بیشتر می‌شود. برای مثال، براساس همین تصورات غلط، پسرها در ریاضی و علوم بهتر از دختران هستند. هنگامی که دختران از این مسئله آگاه می‌شوند که هم‌جنسان آن‌ها در علوم یا ریاضی ضعیفند، حتی در خصوص حل مسئله‌ای ساده در تست، بدترین عملکرد را خواهند داشت. تهدید تصورات غلط باعث می‌شود که زنان در خصوص ورود به زمینه‌های فنی بی‌میل شوند و این یکی از دلایلی است که تعداد کمی از آن‌ها در علوم کامپیوتر به تحصیل می‌پردازند. یک بار یکی از کارآموزان تابستانی فیس‌بوک به من گفت «در دانشکده علوم کامپیوتر، تعداد پسرها از دخترها بیشتر است».

امروزه تصورات غلط درباره اشتغال زنان، رواج کمتری دارد. تصویری که فرهنگ عامه از کار زنان ارائه می‌دهد این است که زنان شاغل نمی‌توانند به زندگی شخصی خود بپردازند (سیگورنی ویور در «دختر کار» و ساندرا بولاک در فیلم «پروپوزال» را در نظر بگیرید). در صورتی که زنی زمان خود را بین کار و خانواده تقسیم کند، تقریباً همیشه سرزنش شده و گناهکار شمرده می‌شود (سارا جسیکا پارکر در فیلم «نمی‌دانم او چطور این کار را می‌کند» را در نظر بگیرید) و این ویژگی‌ها فراتر از خیالات می‌روند. یکی از مطالعات اخیر از مردان و زنانی که در سازمان زیر نظر مدیری ارشد کار می‌کنند، نشان می‌دهد که تنها ۲۰ درصد افراد خواستار فرصت شغلی برابر هستند.

این تصور غلط و نه‌چندان جذاب تا حدی ناموفق باقی مانده است، زیرا اغلب زنان انتخابی به‌جز ماندن در محیط کار ندارند. حدود ۴۱ درصد از مادران

نان‌آوران خانه هستند و بیشترین خرج خانوار بر عهده آن‌ها است. ۲۳ درصد از زنان دیگر کمک‌خرج خانواده‌های خود هستند که حداقل یک‌چهارم خرج خانواده را برعهده می‌گیرند. تعداد زنانی که به‌تنهایی از خانواده خود پشتیبانی می‌کنند، به شکل فزاینده‌ای در حال افزایش است؛ بین سال‌های ۱۹۷۳ و ۲۰۰۶، تعدادی از خانواده‌ها را مادران مجرد اداره می‌کنند. این تعداد به شکل چشمگیری در خانواده‌های اسپانیایی و آفریقایی‌آمریکایی زیاد بود. ۲۷ درصد از کودکان لاتین و ۵۲ درصد از کودکان آفریقایی‌آمریکایی را نیز مادران مجرد، پرورش داده‌اند.

کشور آمریکا از نظر کمک‌های مراقبت از فرزند به والدین، تاحدی در رتبه‌های پایین قرار دارد. بین تمام ملت‌های توسعه‌یافته جهان، ایالات‌متحده تنها کشوری است که حقوقی برای زایمان پرداخت نمی‌کند. براساس بررسی الن براو، رئیس کنسرسیوم ارزش‌های خانواده در کار، «زنان به داشتن همه چیز» فکر نمی‌کنند؛ بلکه درباره از دست‌دادن همه چیز - شغل خود، سلامتی فرزندان خود، ثبات اقتصادی خانواده - فکر می‌کنند زیرا هنوز هم تضادهایی بین کارمندی خوب و والدین مسئولیت‌پذیر وجود دارد.

تصور غالب مردان این است که می‌توانند زندگی حرفه‌ای موفق و زندگی شخصی رضایت‌بخشی را داشته باشند. ولی تصور غالب زنان این است که تلاش برای هر دو هدف در بهترین حالت، دشوار و در بدترین حالت، غیرممکن است. زنانی در محاصره داستان‌ها و برجسب‌های نگران‌کننده‌ای هستند که امکان تعهد شغلی و خانوادگی را از آن‌ها می‌گیرد. بارها و بارها از آن‌ها خواسته می‌شود که بین کار و زندگی، یکی از آن‌ها را انتخاب کنند و در صورتی که برای اهداف خود بجنگند بسیار سرزنش و آزرده‌خاطر می‌شوند. در نظر گرفتن این مسئله

به صورت «تعالد زندگی و کار» - این دو به شکل چشمگیری در تناقض هستند - در عمل باعث می‌شود که تعادل کار از بین برود.

خبر خوب این است که زنان نه تنها می‌توانند خانواده و شغل خود را حفظ کنند؛ بلکه می‌توانند به پیشرفت‌های شغلی نیز برسند. در سال ۲۰۰۹، شارون میرز و جوآنا استروبر، اثر خود با عنوان رسیدن به ۵۰/۵۰ را منتشر کردند که مرور جامعی بر تحقیقات دولتی، علوم اجتماعی و پایه بود و نتیجه آن هم این بود که فرزندان، والدین و ازدواج‌ها زمانی شکوفا می‌شوند که پدر و مادر، هر دو شغل‌های کاملی داشته باشند.

داده‌ها به شکلی ساده نشان می‌دهند که مسئولیت‌پذیری در قبال کودکان و مشارکت در امور اقتصادی خانواده، باعث می‌شود که مادران کمتر احساس گناه کنند، پدران مشارکت بیشتری در امور داشته باشند و کودکان نیز پیشرفت کنند. پروفسور روزالیند چایت برنت از دانشگاه برنדיس، مرور جامعی بر مطالعات مربوط به تعادل کار و زندگی انجام داد و به این نتیجه رسید که زنانی که در نقش‌های مختلفی ظاهر می‌شوند، اضطراب کمتری دارند و از سلامت عقلانی بیشتری نیز برخوردارند. زنان شاغل به مزایایی مانند امنیت مالی بیشتر، ازدواج‌های پایدارتر، سلامت بهتر و در کل رضایت بیشتر از زندگی می‌رسند.

شاید ساخت فیلمی درباره زنانی که عاشق کار و زندگی خود هستند، زیاد مهیج یا بامزه نباشد، ولی بازتاب بهتری از واقعیت ارائه می‌دهد. ما باید تصویر زنان شاغل شایسته و مادران خوشحال یا حتی شاغلین خوشحال و مادران شایسته را نشان دهیم. تصورات منفی کنونی ما را به‌خنده می‌اندازد؛ ولی باعث می‌شود که زنان در خصوص مطرح کردن مشکلات خود ترس داشته باشند و آن‌ها را

حل‌نشدنی بیندارند. فرهنگ ما هنوز هم بازتابی از این جمله است: نمی‌دانم/این زن چگونه این کار را انجام می‌دهد.

ترس، ریشه بسیاری از محدودیت‌هایی است که زنان با آن روبه‌رو هستند. ترس از محبوب نبودن. ترس از انتخاب اشتباه. ترس از دیدگاه‌های منفی دیگران درخصوص خود. ترس از پا را از حد خود فراتر گذاشتن. ترس از مورد قضاوت دیگران قرارگرفتن. ترس از شکست و خدای سه‌گانه ترس: که ترس از تبدیل به مادر/همسر/یا دختر بد شدن، است.

بدون ترس، زنان می‌توانند به موفقیت شغلی و رضایت درونی برسند و آزادانه یکی از این اهداف یا هر دو هدف را انتخاب کنند. در فیس‌بوک برای ایجاد این فرهنگ تشویق افراد به پذیرش ریسک، به‌سختی تلاش کرده‌ایم. پوسترهایی در سراسر دفتر داریم که تشویقی برای این کار به‌شمار می‌روند. به بیان واضح‌تر و براساس یک تعریف «لازمه خوشبختی، شجاعت است». تعریفی دیگر می‌گوید که «پیشرفت کن و جسور باش» و تعریف مورد علاقه من هم این است «اگر چیزی به نام ترس وجود نداشت، چه کارهایی را انجام می‌دادید؟»

در سال ۲۰۱۱، دوبرا اسپار، رئیس کالج برنارد که یکی از آزادی‌خواهان دانشکده هنر شهر نیویورک به‌شمار می‌رفت، از من دعوت کرد که در جشن فارغ‌التحصیلی دانشجویان سخنرانی کنم. اولین بار بود که می‌خواستم درباره شکاف جاه‌طلبی و مدیریتی سخنرانی کنم. زمانی که در جایگاه ایستادم، مضطرب بودم. به فارغ‌التحصیلان گفتم که آن‌ها نه‌تنها در دنباله‌روی از رؤیاهایشان بلکه در دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی درزمینه کاری خود باید جاه‌طلب باشند. می‌دانستم که احتمال برداشت اشتباه از این پیام وجود دارد؛

زیرا اهداف تمام زنان مشابه اهداف من نیست. هیچ‌کس نمی‌تواند از حقیقت دور شود. من معتقدم که انتخابی واحد به معنای انتخابی برای همه زنان خواهد بود؛ ولی باور دارم که باید زنان بیشتری را برای دستیابی به نقش‌های مدیریتی، تشویق کنیم. اگر دانشگاه جای تشویق زنان و دختران نیست، پس کجا می‌تواند باشد؟

در طول سخنرانی و تشویق دختران و زنان، تلاش می‌کردم جلوی اشک‌هایم را بگیرم. درنهایت سخنرانی خود را با این جملات به پایان بردم:

شما امیدهای رسیدن به دنیایی برابر هستید. پس آرزوی من برای تمام دانشجویان این دانشگاه این است که بعد از طی این مرحله و بعد از اخذ مدرک خود و بعد از آنکه امشب، فارغ‌التحصیلی خود را جشن گرفتید راه خود را در شغل خود پیدا کنید. سعی کنید کار مورد علاقه خود را پیدا کنید و با شور و اشتیاق آن را انجام دهید. شغل و موقعیت صحیح را پیدا کرده و راه خود را برای رسیدن به مقام‌های بالا باز کنید.

هنگامی که این مرحله را طی کنید، زندگی شما به‌عنوان فردی بالغ آغاز می‌شود. این زندگی را با اهداف بزرگ شروع کرده و سخت تلاش کنید.

مانند تمام کارکنان اینجا، من هم به تمام فارغ‌التحصیلان این دانشگاه، امیدوارم. امیدوارم که به معنای واقعی زندگی و رضایت و خوشبختی برسید. امیدوارم که بتوانید سختی‌ها را پشت سر گذاشته و قدرت و ثبات بیشتری پیدا کنید. امیدوارم بتوانید نگرش خود را به دنیا گسترده‌تر سازید و همچنین امیدوارم که شما - بله شما - قدرت پیشرفت در کار خود و اداره جهان را پیدا کنید؛ زیرا