

تغییر مسیر
زنان، شغل و میل به پیشرفت
شریل سندبرگ
ترجمه سارا ارجمند، مصطفی طرسکی
کانال تلگرام : @PDFsCom

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 به وضوح ببینم. به طوری که حتی یکی از مهندسان بانفوذ شرکت گوگل، اعلام کرد که «پروژه 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 درواقع 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 پارکینگ برای زنان باردار در نظر گرفته است.

روز بعد وقتی قدم‌زنان یا بهتر بگویم لنگان‌لنگان برای ملاقات مؤسسان گوگل، لری پیج^۱ و سرگئی برین^۲، وارد دفتر آن‌ها شدم، این دفتر درواقع 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 هیچ وقت 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 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 توسعه یافته، زنان آسوده‌تر از قبل هستند. امروز بر شانه‌های زنانی تکیه می‌کنیم که از نسل قبل از ما هستند، زنانی که برای حقوق امروز ما به سختی جنگیده‌اند. در سال ۱۹۴۷، آنیتا سامرز، مادری که 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 به شمار 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 به شمار می‌روند، از خانه خود طرد می‌شوند. بعضی قربانیان تجاوز، حتی به جرم «ضداخلاقی بودن» به زندان فرستاده می‌شوند. در واقع می‌توان گفت که ما قرن‌ها از رفتار غیرقابل 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 می کنند. از ۱۹۵ کشور مستقل در جهان، تنها ۱۷ کشور را زنان اداره می کنند. زنان تنها ۲۰ درصد کرسی های مجلس ها را در سراسر جهان در اختیار دارند. در ایالات متحده که در آن به آزادی و عدالت برای همه افتخار می کنیم تفکیک جنسیتی نقش های مدیریتی وضعیت چندان بهتری ندارد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ زنان ۵۰ درصد فارغ التحصیلان کالج در ایالات متحده را تشکیل می دادند. از آن زمان به بعد، زنان به کندی و به ندرت پیشرفت کردند و به درجه های دانشگاهی رسیده، مشاغل سطح دفتری را گرفتند و وارد زمینه هایی شدند که قبلاً توسط مردان اداره می شد.

با وجود تمام این دستاوردها، درصد حضور زنان در مقامات بالای سازمان های آمریکایی به ندرت در طول دهه گذشته، افزایش یافته است. تنها ۲۱ درصد از ۵۰۰ مدیر موفق جهان را زنان تشکیل می دهند. زنان حدود ۱۴ درصد موقعیت های اجرایی، ۱۷ درصد از کرسی های هیئت مدیره و ۱۸ درصد از مقامات کنگره را تشکیل می دهند. این شکاف برای زنان رنگین پوست که تنها ۴ درصد از مشاغل سازمانی مهم، ۳ درصد از کرسی های هیئت مدیره، ۵ درصد از کرسی های کنگره را دارند، عمیق تر است. در حالی که زنان به سبقت از مردان در دستاوردهای آموزشی ادامه می دهند، باز هم از پیشرفت واقعی در صنایع رده بالا، محروم هستند. این بدان معنی است که هنگام تصمیم گیری و انتخاب های مهم که بیشترین تأثیر را بر جهان دارند، صدای زنان به صورت برابر شنیده نمی شود.

این پیشرفت زمانی که به مرحله تصمیم گیری می رسد، کند می شود. 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. به طوری که فعال حقوق زنان، مارلو توماس، در روز پرداخت برابر، به شکل کنایه آمیزی گفت: «چهل سال تلاش و ۱۸ سنت افزایش! قیمت یک بسته دوازده تایی تخم مرغ، ده برابر این مقدار رشد کرده است!».

من شاهد رویدادهای دلسردکننده ای از جایگاه ردیف اول بودم. در سال ۱۹۹۱ از کالج و در سال ۱۹۹۵

از دانشکده کسب و کار فارغ التحصیل شدم. در هر سطح شغلی بعد از فارغ التحصیلی، همکاران من ترکیب متعادلی از زنان و مردان بودند. مشاهده می کردم که مدیران ارشد تقریباً همگی مرد بودند؛ ولی به این فکر کردم که این مسئله به خاطر تبعیض تاریخی علیه زنان است.

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

تبدیل شدن به زنی تنها در بعضی موقعیت‌های دشوار، نمود پیدا می کرد. دو سال بعد از آنکه به عنوان مدیر اجرایی وارد فیس بوک^۴ شدم، سرپرست مالی گروه به طور ناگهانی از شرکت رفت و من بایستی یک دوره تأمین وجه را تکمیل می کردم. از آنجا که 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 گیج کرده بود. پرسیدم «شما از چه مدتی در این دفتر کار می کنید؟» 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 می گذرد 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 به شدت 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 گیو^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 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 با این حال 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 مزره‌هایی 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 در واقع 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. علاوه بر این برای اینکه زنان بتوانند خود را اثبات کنند، باید توانایی چند برابر توانایی آقایان داشته باشند. این مسئله تنها تصویری ذهنی نیست. گزارش ۲۰۱۱ مک‌کینزی^۷ نشان می‌دهد که مردها براساس استعداد و پتانسیل خود ترفیع می‌گیرند، در حالی که زنان براساس سوابق قبلی‌شان!

علاوه بر محدودیت‌های خارجی که جامعه آن را اعمال می‌کند، زنان توسط خود نیز محدود می‌شوند. ما به عنوان زنان جامعه همیشه و به شیوه‌های مختلف با نداشتن اعتماد به نفس، 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 فرزندانی که حتی ممکن است هنوز هم وجود نداشته باشند، به خطر 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. درحالی که 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 به جای صرف انرژی در بحث‌های فلسفی، بهتر است از هر دو جنبه به مبارزه پرداخت. این دو دیدگاه بسیار مهم هستند. من زنان را به مشخص ساختن مرغ تشویق می‌کنم؛ ولی از کسانی هم که بر تخم‌مرغ تمرکز می‌کنند، حمایت می‌کنم.

موانع داخلی به ندرت 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. بااین حال به ندرت 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.

تابه حال 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 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 خواسته زنان به عنوان 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 به وجود می‌آورد؛ با این حال معتقدم که

حضور تعداد زیادی از زنان در پست‌های قدرت، عنصری ضروری از حقیقت برابری و عدالت به شمار 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 هیچ کدام را نمی‌خواهند. هیچ وقت نمی‌گویم که همه افراد باید اهداف یکسانی داشته باشند. بسیاری از افراد علاقه‌ای به کسب قدرت ندارند، نه به خاطر 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 رؤیاهایمان را تعریف نماییم. من به این حقیقت آگاهم که بیشتر زنان در حال مبارزه برای رسیدن به اهداف و حمایت از خانواده 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 اطاعت نکردن از قوانین را صادر کنم. یا حتی بدتر از آن، آن‌ها به خاطر مقصردانستن 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 درونی ساختن آن آغاز کنیم. انتقال به دنیایی برابر از شخصی به شخص دیگر امکان‌پذیر می‌شود. درواقع می‌توان گفت که در حال نزدیک شدن به هدف تغییر مسیر و برابری واقعی زنان با مردان هستیم.

۱: شکاف در میل به مدیریت

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

مادر بزرگ من، روزالیند اینهورن^۹، 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، پسر عموها و پسر دایی‌های او را به اسم خودشان صدا می‌زدند؛ ولی به او و خواهرش «دخترک» می‌گفتند.

مادر بزرگم در دوران رکود اقتصادی برای کمک به خانواده ترک تحصیل کرد و با گلدوزی روی لباس که مادرش آن‌ها را با سود کمی به فروش می‌رساند، کمک خرجی برای خانواده‌اش بود. در جامعه آن زمان کسی انتظار نداشت که پسران تحصیلات خود را رها کنند؛ زیرا تحصیلات هر پسری به منزله امید خانواده برای بالارفتن از نردبان اجتماعی و اقتصادی به شمار می‌رفت. با این 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 نه تنها مدرسه را به پایان رساند؛ بلکه از کالج یوسی برکلی^{۱۰} هم فارغ التحصیل شد.

آن «دخترک» بعد از به پایان رساندن تحصیلات کالج به فروش لوازم التحریر و کتاب در خیابان پنجم دیوید مشغول شد. هنگامی که برای ازدواج با پدر بزرگم شغل خود را ترک کرد، صاحب کتاب فروشی برای پر کردن جای او به چهار نفر نیاز پیدا کرد. سال‌ها بعد، هنگامی که کسب و کار 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؛ با این 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 به دست آورد که حسادت هر شخصی را برمی‌انگیخت.

تابه حال شخصی را با انرژی و اراده مادر بزرگم در عزم ندیدم. هنگامی که وارن بافت درباره رقابت با نیمی از جمعیت صحبت می‌کند، من به این فکر می‌کنم که اگر مادر بزرگم نیم قرن دیرتر به دنیا می‌آمد،

می توانست زندگی بهتر و متفاوت تری داشته باشد.

هنگامی که مادر بزرگم فرزندان خود - مادرم و دو برادرش - را داشت، بر تحصیلات همه آن ها اصرار می کرد. مادرم به دانشگاه پنسیلوانیا رفت که کلاس های آن مخصوص دختران بودند. او بلافاصله بعد از فارغ التحصیلی 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، ضعفی برای مرد به شمار می رفت، به همین دلیل مادرم به مادری خانه دار و داوطلبی فعال تبدیل شد و تقسیم کار سنتی نیز همچنان پابرجا ماند. اگرچه در خانواده ای 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 به صورت برابر و مشارکت در فعالیت های فوق برنامه، تشویق می شدیم. در ضمن ورزش هم می کردیم. خواهر و برادرم به تیم های ورزشی پیوسته بودند؛ ولی من همیشه در باشگاه نفر آخر بودم. با وجود کمبودهای ورزشی، با این باور رشد کردم که دخترها می توانند به اندازه پسرها قوی باشند و به این ترتیب تمام مسیرهای شغلی برای من باز بود.

هنگامی که در پاییز ۱۹۸۷، به کالج رفتم، به نظر می رسید که همکلاسی های من از هر دو جنسیت، بر فعالیت های علمی متمرکز هستند. تا آنجا که به یاد می آورم درباره انتخاب شغل آینده خود طرز فکر متفاوتی با پسران نداشتم. همچنین هیچ گفت و گویی را درباره ایجاد تعادل بین کار و فرزندان به یاد نمی آورم. 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 کلاس ها، فعالیت ها و مصاحبه های شغلی می پرداختند. با وجود گذشت دو نسل از زمان مادر بزرگم، به نظر می رسید که قوانین در میدان بازی یکسان باشند.

ولی با گذشت بیست سال از زمان فارغ التحصیلی ام از کالج، جهان هنوز هم به سطحی که انتظار دارم، نرسیده است. تمام همکلاسی های مرد من تقریباً در زمینه های تخصصی مشغول به کارند. بعضی از همکلاسی های زن من نیز به صورت تمام وقت یا پاره وقت در خارج از خانه مشغول به کار شدند و تعداد

زیادی از آن‌ها به عنوان مادران خانه دار مشغولند. تعداد زیادی از این زنان یا از کار دور شدند یا اینکه به طور کلی آن را کنار گذاشتند. درواقع تعداد زیادی از مؤسسات آموزشی و اساتید روی آقایان سرمایه گذاری کردند به طوری که از نظر آمار و ارقام احتمال ماندن آن‌ها در محیط کار نیز بیشتر است. جودیت رودین^{۱۱}، رئیس مؤسسه راک فلر^{۱۲} و اولین زنی که به عنوان رئیس مجمع دانشگاه ایوی^{۱۳}، انتخاب شد، یک بار در یک سخنرانی برای زنان هم سن و سال من گفت: «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 می کنید، 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 درواقع همه ما فکر می کردیم که این روند ادامه خواهد داشت. در گذشته، بسیار ساده و ایده آل گرا بودیم. یکپارچه سازی علایق شغلی و شخصی دشوارتر از حد تصور بود. در طول همان سال‌هایی که مشاغل ما به بیشترین سرمایه گذاری زمانی نیاز داشت، طبیعت جسمانی و جنسیت ما ایجاب می کرد که بچه دار شویم. همسران ما در کار خانه و تربیت فرزند همکاری نمی کردند، بنابراین ما زنان درواقع دو شغل تمام وقت داشتیم. فضای کاری، انعطاف پذیری کافی را برای انجام وظایف خانه به ما نمی داد. ما زنان هیچ کدام از این مسائل را پیش بینی نمی کردیم. به همین خاطر قدری شوکه و متعجب شدیم.

حتی اگر نسل من طرز فکر ساده لوحانه‌ای داشته‌اند، حتماً نسل‌هایی که بعد از من خواهند آمد بسیار کارگشته و زبده تر خواهند بود. همه به خوبی می دانیم که دختران امروزی اطلاعات زیادی دارند. دخترانی که امروز پرورش می یابند اولین نسلی نیستند که دارای فرصت برابر هستند؛ بلکه اولین نسلی هستند که می دانند که تمام فرصت‌ها و موفقیت‌های زندگی لزوماً به دستاوردهای شغلی محدود نمی شوند. بسیاری از این دختران از الگوی مادران خود با عنوان «انجام تمام کارها» پیروی می کنند و سپس تصمیم می گیرند که برای تبعیت از این الگو، باید یکی از خواسته‌های خود را قربانی کنند و معمولاً هم مشاغل خود را کنار می گذارند.

شکی نیست که زنان، توانایی مدیریت در محیط کار را دارند. در ایالات متحده، دختران به شکل

فزاینده‌ای در حال سبقت گرفتن 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 به وجود 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 بالارفتن 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، جاه طلب 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 مک کینزی در سال ۲۰۱۲ روی بیش از چهار هزار کارمند از شرکت‌های بزرگ نشان می‌دهد که ۳۶ درصد مردان خواستار دستیابی به مشاغل درجه C^{۱۴} هستند که این میزان برای زنان ۱۸ درصد است. هنگامی که مشاغل درجه اول، چالش برانگیز و دربردارنده سطوح بالایی از

مسئولیت‌پذیری باشند، مردان بیشتر از زنان به سمت آن‌ها جذب می‌شوند. به دلیل اینکه شکاف جاه طلبی 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 به عنوان 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 «جاه طلب» می‌دانند.

این امید وجود دارد که این روند برای نسل بعدی تغییر کند. مطالعه جدید ۲۰۱۲ مرکز پژوهش‌های پیو^{۱۵} 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، جاه طلب می‌دانند. با اینکه این، تغییری بزرگ و بسیار مهم است؛ ولی شکاف مدیریت و جاه طلبی هنوز هم از نظر آماری به قوت خود باقی 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»، «اعتماد به نفس» و «تمایل به اتخاذ ریسک» را دارند.

از آنجا که هدف مردان، رسیدن به نقش‌های رهبری است، تعجب‌آور نیست که با وجود 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^{۱۶} و همسرش کتاب‌های کودکان دخترشان 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 یک سوم مدیران دولتی، زن هستند.

جاه طلبی 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 جاه طلب است»، در فرهنگ فعلی تعریف به شمار نمی‌رود. زنان سخت‌کوش و پرجنب و جوش، قوانین نانوشته‌ی مربوط به جریان قابل پذیرش اجتماعی را نقض می‌کنند. مردان مرتب به خاطر جاه طلبی 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 سن کم حس می‌شود.

هنگامی که به کالج می‌رفتم، پدر و مادرم با وجود 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. در نهایت این جابه‌جایی کارساز شد. در اولین سال کالج، مردی را ملاقات کردم که نه تنها شایسته بود، بلکه خارق‌العاده بود و به همین 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 به اندازه کافی برای اتخاذ این تصمیم مهم به بلوغ نرسیده بودم و همین باعث شد که رابطه ما از هم بپاشد. در نتیجه 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^{۱۷} 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^{۱۸} خود می‌نویسد «هنگامی که ۲۷ ساله بودم، بورسیه‌ای برای سفر به آلمان و یادگیری زبان آلمانی دریافت کردم و کاری در نشریه وال استریت 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. 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 بالا رفتن 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 به شدت 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 پرورش دهنده و مردان روحیه‌ای مدافع داشته باشند؟ بله این احتمال وجود دارد. ولی در دنیای امروزی که دیگر نیازی به شکار برای به دست آوردن غذا نداریم، میل ما به مدیریت در سطح فرهنگی به وجود 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 در خصوص توانایی سینه خیز رفتن فرزندان پسر خوش بین هستند؛ در حالی که این توانایی را در دخترانشان دست کم می‌گیرند؛ زیرا باور دارند که دختران بیشتر از پسران نیاز به کمک دارند و به همین دلیل زمان بیشتری را صرف بغل کردن نوزادان دختر می‌کنند و بر نوزادان پسر خود در حین بازی و راه رفتن 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، تی شرتی 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 می دهد.» به این اتفاقات مربوط به سال ۱۹۵۱ نیستند؛ بلکه در سال ۲۰۱۱ رخ دادند.

حتی بدتر از آن، پیام‌هایی به دختران ارسال می شد که آن‌ها را تشویق به رفتارهای متظاهرانه و نمایشی می کرد و میل به مدیریت را در آن‌ها از بین می برد. هنگامی که دختری برای رسیدن به مقام مدیریت تلاش می کند، اغلب اوقات برچسب ریاست طلبی به او می خورد؛ در حالی که این لقب کمتر به پسران داده می شود؛ زیرا اتخاذ نقش ریاست توسط پسران، تعجب آور نیست. از آنجا که یک بار در کودکی لقب ریاست طلب را به من دادند، می دانم که این تعریفی به شمار نمی رود.

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 به‌خوبی منتقل کند.

حتی در دهه سی‌سالگی عمرم، اشاره به این رفتار باعث می‌شد تا خواهر و برادرم مرا دست بیندازند. هنگامی که من و دیوید ازدواج کردیم، دیوید و میشل کیک بامزه‌ای پختند که روی آن نوشته بود: «سلام، شاید بعضی از شماها فکر کنید که ما خواهر و برادر کوچک‌تر شریل هستیم؛ ولی درواقع کارمندان اون هستیم، کارمند شماره یک و کارمند شماره دو. در ابتدا به‌عنوان بچه‌هایی یک‌ساله و نه، بسیار بی‌ارزش و ضعیف بودیم. تنبل و نامرتب. ما فقط روی خود بالا می‌آوردیم. ولی شریل نمندی ما را می‌دید و به‌همین دلیل بیش از ده سال، ما رازپر 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 باقی مانده 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

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 به‌خوبی منتقل کند.

حتی در دهه سی‌سالگی عمرم، اشاره به این رفتار باعث می‌شد تا خواهر و برادرم مرا دست بیندازند. هنگامی که من و دیوید ازدواج کردیم، دیوید و میشل کیک بامزه‌ای پختند که روی آن نوشته بود: «سلام، شاید بعضی از شماها فکر کنید که ما خواهر و برادر کوچک‌تر شریل هستیم؛ ولی درواقع کارمندان اون هستیم، کارمند شماره یک و کارمند شماره دو. در ابتدا به‌عنوان بچه‌هایی یک‌ساله و سه‌ساله، بسیاری ارزش 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 بابا بزرگ 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 باقی مانده 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 به خاطر 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!» در نهایت 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 به خاطر قطع کردن صحبت‌هایش، سرزنش کرد. بعد از غذا، یکی از مدیران اجرایی مرد مرا به گوشه‌ای کشید و گفت که او فقط به زنانی توجه می‌کند که ساکت هستند. او گفت که با من احساس همدردی می‌کند؛ زیرا به عنوان 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 به خاطر «رفتار مادرانه» پاداش داده می‌شود و تشویق می‌شوند که مانند هر مادری، روحیه پرورش دهنده‌ای 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 پنج ساله است که به پدر بی تفاوت خود التماس می‌کند که اسباب بازی دخترانه‌ای برایش بخرد. حتی بعد از چهل سال از انتشار این آهنگ، هنوز هم تصورات غلطی در صنعت ساخت اسباب بازی باقی مانده است. درست قبل از کریسمس ۲۰۱۱، یک ویدئو درباره دختری چهار ساله به نام ریلی منتشر شد. ریلی به سرعت و با حالتی ناراحت در فروشگاه قدم برمی داشت و می‌گفت که شرکت‌ها تلاش می‌کنند «دختران را گول بزنند که به جای اسباب بازی‌های پسرانه، اسباب بازی‌های 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 چهار ساله، انتظارات جامعه را در هم می‌شکند. ویلیام هنوز هم هیچ عروسی ندارد؛ در حالی که ریلی در دریایی از رنگ صورتی غرق شده است. 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 به وجود 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 باریکی 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

«نمی دانم او چطور این کار را می کند» را در نظر بگیرید) و این ویژگی ها فراتر از خیالات می روند. یکی از مطالعات اخیر از مردان و زنانی که در سازمان زیر نظر مدیری ارشد کار می کنند، نشان می دهد که تنها ۲۰ درصد افراد خواستار فرصت شغلی برابر هستند.

این تصور غلط و نه چندان جذاب تا حدی ناموفق باقی مانده است، زیرا اغلب زنان انتخابی به جز ماندن در محیط کار ندارند. حدود ۴۱ درصد از مادران نان آوران خانه هستند و بیشترین خرج خانوار بر عهده آن ها است. ۲۳ درصد از زنان دیگر کمک خرج خانواده های خود هستند که حداقل یک چهارم خرج خانواده را بر عهده می گیرند. تعداد زنانی که به تنهایی از خانواده خود پشتیبانی می کنند، به شکل فزاینده ای در حال افزایش است؛ بین سال های ۱۹۷۳ و ۲۰۰۶، تعدادی از خانواده ها را مادران مجرد اداره می کنند. این تعداد به شکل چشمگیری در خانواده های اسپانیایی و آفریقایی آمریکایی زیاد بود. ۲۷ درصد از کودکان لاتین و ۵۲ درصد از کودکان آفریقایی آمریکایی را نیز مادران مجرد، پرورش داده اند.

کشور آمریکا از نظر کمک های مراقبت از فرزند به والدین، تاحدی در رتبه های پایین قرار دارد. بین تمام ملت های توسعه یافته جهان، ایالات متحده تنها کشوری است که حقوقی برای زایمان پرداخت نمی کند. براساس بررسی الن براو، رئیس کنسرسیون ارزش های خانواده در کار، «زنان به داشتن همه چیز» فکر نمی کنند؛ بلکه درباره ازدست دادن همه چیز - شغل خود، سلامتی فرزندان خود، ثبات اقتصادی خانواده - فکر می کنند زیرا هنوز هم تضادهایی بین کارمندی خوب و والدین مسئولیت پذیر وجود دارد.

تصور غالب مردان این است که می توانند زندگی حرفه ای موفق و زندگی شخصی رضایت بخشی 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 داستان ها و برچسب های نگران کننده ای هستند که امکان تعهد شغلی و خانوادگی را از آن ها می گیرد. بارها و بارها از آن ها خواسته می شود که بین کار و زندگی، یکی از آن ها را انتخاب کنند و در صورتی که برای اهداف خود بجنگند بسیار سرزنش و آزرده خاطر می شوند. در نظر گرفتن این مسئله به صورت «تعادل زندگی و کار» - این دو به شکل

چشمگیری در تناقض هستند - در عمل باعث می شود که تعادل کار از بین برود. خبر خوب این است که زنان نه تنها می توانند خانواده و شغل خود را حفظ کنند؛ بلکه می توانند به پیشرفت های 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 ازدواج ها زمانی شکوفا می شوند که پدر و مادر، هر دو شغل های کاملی داشته باشند.

داده ها به شکلی ساده نشان می دهند که مسئولیت پذیری در قبال کودکان و مشارکت در امور اقتصادی خانواده، باعث می شود که مادران کمتر احساس گناه کنند، پدران مشارکت بیشتری در امور داشته باشند و کودکان نیز پیشرفت کنند. پروفیسور روزالیند چایت برنت از دانشگاه برن دیس، مرور جامعی بر مطالعات مربوط به تعادل کار و زندگی انجام داد و به این نتیجه رسید که زنانی که در نقش های مختلفی ظاهر می شوند، اضطراب کمتری دارند و از سلامت عقلانی بیشتری نیز برخوردارند. زنان شاغل به مزایایی مانند امنیت مالی بیشتر، ازدواج های پایدارتر، سلامت بهتر و در کل رضایت بیشتر از زندگی می رسند.

شاید ساخت فیلمی درباره زنانی که عاشق کار و زندگی خود هستند، زیاد مهیج یا بامزه نباشد، ولی بازتاب بهتری از واقعیت ارائه می دهد. ما باید تصویر زنان شاغل شایسته و مادران خوشحال یا حتی شاغلین خوشحال و مادران شایسته را نشان دهیم. تصورات منفی کنونی ما را به خنده می اندازد؛ ولی باعث می شود که زنان در خصوص مطرح کردن مشکلات خود ترس داشته باشند و آن ها را حل نشدنی بپندارند. فرهنگ ما هنوز هم بازتابی از این جمله است: نمی دانم این زن چگونه این کار را انجام می دهد.

ترس، ریشه بسیاری از محدودیت هایی است که زنان با آن روبه رو هستند. ترس از محبوب نبودن. ترس از انتخاب اشتباه. ترس از دیدگاه های منفی دیگران در خصوص خود. ترس از پاره شدن خود فراتر گذاشتن. ترس از مورد قضاوت دیگران قرار گرفتن. ترس از شکست و خدای سه گانه 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، به سختی تلاش کرده‌ایم. پوسترهایی در سراسر دفتر داریم که تشویقی برای این کار به شمار 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، دבורا اسپار، رئیس کالج برنارد که یکی از آزادی‌خواهان دانشکده هنر شهر نیویورک به شمار 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 نه تنها در دنباله‌روی از رؤیاهایشان بلکه در دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی در زمینه 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. در نهایت 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 به عنوان فردی بالغ آغاز می‌شود. این زندگی را با

اهداف بزرگ شروع کرده و سخت تلاش کنید.

مانند تمام کارکنان اینجا، من هم به تمام فارغ التحصیلان 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 دنیا برای تغییر، به شما نیاز دارد. زنان در سراسر جهان، روی شما حساب می‌کنند.

پس از خود پرسید: اگر چیزی به اسم ترس وجود نداشت، چه کارهایی می‌توانستم انجام دهم؟ و سپس کار دلخواه خود را انجام دهید.

زمانی که فارغ التحصیلان برای گرفتن مدرک خود روی صحنه می‌آمدند، دست آن‌ها را می‌فشردم، بسیاری از آن‌ها مرا در آغوش می‌گرفتند. یکی از زنان جوان حتی به من گفت «خیلی آشغالی!» (که البته بعداً فهمیدم قصد او تعریف بوده است!).

می‌دانم هدف سخنرانی من ایجاد انگیزه در آن‌ها بود؛ ولی درواقع آن‌ها کسانی بودند که به من انگیزه دادند. در ماه‌های بعد، به این فکر کردم که سخنرانی‌های بیشتری در رابطه با این مسئله داشته باشم. باید زنان بیشتری را تشویق کنم که به خود باور داشته باشند و خواستار موقعیت‌های رهبری باشند. باید مردان بیشتری را تشویق کنم که بخشی از حامیان زنان در نیروی کار و خانه را تشکیل دهند و نباید فقط در مقابل جمعی از دوستان صحبت کنم. باید به دنبال جمعیت‌های بیشتری باشم، حتی اگر تعداد کمی از آن‌ها با من موافق باشند. باید بر باور خود پافشاری کرده و بلندپرواز باشم.

هدف من از نوشتن این کتاب تنها این نیست که دیگران را تشویق به تغییر مسیر کنم. درواقع هدفم از نوشتن این کتاب تغییر مسیر خودم بود. درواقع برای نوشتن این کتاب به این فکر کردم که اگر چیزی به اسم ترس وجود نداشته باشد، چه کارهایی انجام خواهم داد.

۲: نشستن پشت میز

چند سال پیش، میزبان یکی از جلسات سرپرست مالی فیس بوک، تیم گیتنر^{۱۹}، بودم. پانزده مدیر اجرایی را از دره سیلیکان^{۲۰} برای صبحانه و بحث درباره امور مالی دعوت کرده بودیم. مدیر گیتنر، به همراه چهار نفر از کارمندان خود به جلسه آمده بود که دو مدیر ارشد و دو کارمند رتبه پایین بودند و همه به اتفاق هم در سالن کنفرانس آرامی، جمع شدیم. بعد از احوال‌پرسی‌های متداول، به شرکت‌کنندگان محل نشستن را نشان دادم و از آن‌ها خواستم که سر جای خود بنشینند. میهمانان ما که اغلب آقایان بودند بشقاب‌های غذای خود را برداشته و پشت میز کنفرانس نشستند. تیم مدیر گیتنر که همگی زن بودند، آخر از همه غذای خود را برداشته و در گوشه‌ای از سالن نشستند. من به خانم‌ها اشاره کردم که سر میز بنشینند و طوری رفتار کردم که حس خوشایندی داشته باشند؛ ولی آن‌ها بعد از کمی درنگ، باز هم از جای خود تکان نخوردند.

هر چهار زن در این جلسه، حقوقی داشتند ولی به خاطر انتخاب محل نشستنشان بیشتر به تماشاچی شباهت داشتند تا شرکت‌کننده. در آن لحظه به خود تلنگر می‌زدم که باید چیزی بگویم. پس بعد از جلسه آن‌ها را به گوشه‌ای کشیدم تا با آن‌ها صحبت کنم. به آن‌ها گفتم حتی اگر دعوت‌نامه هم نداشتند باید سر میز می‌نشستند و هنگامی که به آن‌ها خوشامد گفتم باید به جمع ما ملحق می‌شدند. در ابتدا از این حرف من شوکه شدند؛ ولی بعد با آن موافقت کردند.

این تجربه برای من اتفاق بزرگی بود. لحظه‌ای که می‌دیدم مرزی داخلی چگونه می‌تواند رفتار زنان را تغییر دهد. لحظه‌ای که فهمیدم علاوه بر موانع سازمانی، زنان با موانع درونی نیز دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

هنگامی که سخنرانی TED را درباره موفقیت زنان در نیروی کار ارائه دادم، این داستان را برای نشان دادن عقب‌نشینی زنان و انتخاب انزوا و گوشه‌نشینی، بیان کردم و از آنجا که به خاطر انتخاب این زنان ناامید شده بودم، به این مسئله پی بردم که احساس ناامنی در زنان باعث شده که به گوشه‌ای از سالن پناه ببرند و روی صندلی بنشینند.

سال آخر دانشگاه، وارد انجمن افتخاری فی بتا کاپا، شدم. در آن زمان، هاروارد و رادکلیف بخش‌های

مجزایی داشتند، پس مراسم جشن به صورت کاملاً زنانه اجرا می شد. گوینده اصلی، دکترپگی مکینتاش از مرکز ولسی زنان، درخصوص «حس مورد سوءاستفاده قرار گرفتن» سخنرانی کرد. روی صحبت او بسیاری از افراد به ویژه زنانی بودند که هنگامی که به خاطر موفقیت هایشان ستایش می شوند احساس گناه می کنند. درواقع به جای اینکه احساس کنند شایسته توجه و احترام هستند، احساس گناه می کنند، درست مانند کسی که اشتباهی مرتکب شده باشد. باوجود اینکه زنان دستاوردهای بزرگی داشته اند و حتی درزمینه کاری خود خبره هستند، نمی توانند به این درک برسند که به مرور زمان می توانند خود را بشناسند، افرادی با رفتار نمایشی و مهارت ها یا توانایی های محدود. فکر می کنم، این بهترین سخنرانی بود که تا به حال داشتم. به صندلی خود تکیه زده بودم و رفتار قدرتمندی داشتم. کری وبر^{۲۱} هم اتاقی نترس و جسور من، نیز همین کار را انجام داد. درنهایت شخصی پیدا شد که مرا درک کند. هر موقع که اسمم سر کلاس خوانده می شد، احساس شرم و خجالت می کردم. هر زمان که امتحانی می دادم مطمئن بودم که نتیجه آن بد خواهد شد. هر زمان که خود را خجالت زده نمی دیدم یا حتی خود را برتر می دیدم، حس می کردم دیگران را احمق فرض کرده ام؛ اما یک روز این بازی تمام شد.

درگردهمایی بعد از جشن - جمع افراد تازه کار - با یکی از همکلاسی های پسر خود درباره سخنرانی فوق العاده دکتر مکینتاش درخصوص حس شرم و خجالت صحبت کردم. او به من نگاهی انداخت و درحالی که گیج شده بود پرسید «چرا به نظر شما این جالب است؟» من و کری بعداً سعی کردیم به شوخی موضوع سخنرانی را برای پسران به این صورت تغییر دهیم «چگونه با دنیایی کنار بیایید که در آن همه به اندازه شما خنگ نیستند».

این پدیده که باعث می شود افراد از شک درخصوص خود رنج ببرند، سندرم تظاهر نامیده می شود. مردان و زنان هر دو در معرض سندرم تظاهر قرار دارند؛ ولی زنان تمایل بیشتری به آن دارند و بیشتر محدود می شوند. حتی نویسنده و بازیگر موفق تینا فی^{۲۲} هم این احساسات را تأیید کرده است. او یک بار در مصاحبه با روزنامه ای انگلیسی گفت «زیبایی سندرم تظاهر این است که مرتب بین خودپردازی شدید و احساساتی مثل: 'من می ترسم! اوه، خدای من، آن ها به من نگاه می کنند!' دچار تردید

می شوید، پس سعی کنید از این تردید رها شده و در عوض از آن لذت ببرید و سپس ایده ترس را کنار بگذارید. من به این نتیجه رسیدم که تقریباً همه افراد کمی رفتار تظاهر دارند، ولی من حس بدی در خصوص آن ندارم».

برای زنان، حس خیانت کردن، نشانه مشکلی بزرگ تر است. ما خود را دست کم گرفته ایم. مطالعات متعدد نشان می دهند که زنان، اغلب اوقات عملکرد خود را خیلی بدتر از آنچه هست، در نظر می گیرند در حالی که مردان فکر می کنند عملکرد خیلی بهتری دارند. ارزیابی دانشجویان در جراحی، نشان می دهد که هنگامی که از آن ها خواسته می شود که خود را ارزیابی کنند، دانشجویان دختر نمرات کمتری را نسبت به دانشجویان پسر به خود دادند با اینکه ارزیابی های دانشکده ای نشان می دهند زنان عملکرد بهتری نسبت به مردان دارند. مطالعه ای روی چند هزار کاندیدای بالقوه سیاسی نشان داد که با وجود اختیارات قابل مقایسه، ۶۰ درصد از مردان خود را برای اداره موقعیت های سیاسی «بسیار شایسته» می دانستند. مطالعه ای روی تقریباً یک هزار دانشجوی حقوق هاوارد نشان می دهد که تقریباً در هر گروهی از مهارت های مرتبط با حقوق، زنان نسبت به مردان، نمره کمتری را به خود دادند. حتی بدتر از آن، هنگامی که زنان خود را در مقابل افراد دیگری یا مجموعه ای از آقایان مقایسه می کردند، می توان به وضوح مشاهده کرد که خود را دست کم می گیرند.

اگر از مردی بخواهید موفقیت خود را توصیف کند، او معمولاً خود را فردی لایق با مهارت ها و توانایی های ذاتی معرفی می کند؛ اما اگر از زنی همان سؤال را بپرسید معمولاً موفقیت خود را به معیارهای خارجی تخصیص می دهد و بر دلایلی مثل «سخت کوشی» یا «خوش شانس بودن» یا «برخورداری از کمک دیگران» تأکید می کند. مردان و زنان در توصیف شکست خود نیز رفتار متفاوتی دارند. هنگامی که مردی شکست می خورد به معیارهایی مانند «مطالعه نکردن به اندازه کافی» یا «نداشتن علاقه به موضوع مدنظر» اشاره می کند. ولی هنگامی که زنی شکست می خورد، دلیل شکست خود را ناتوانی می داند و هنگامی که مردان و زنان در موقعیت های مشابه شکست، سرزنش می شوند، عزت نفس و اعتماد به نفس زنان، بسیار بیشتر پایین می آید. درونی ساختن شکست و ناامنی، بر عملکرد آینده تأثیر می گذارد، پس این الگو، دارای پیامدهای طولانی مدت و جدی خواهد بود.

این مسئله فقط برای زنانی که درباره خود سخت گیر هستند، صحیح نیست. همکاران و رسانه‌ها نیز عوامل خارجی را عامل موفقیت زنان می‌دانند. هنگامی که فیس بوک، عمومی شد روزنامه نیویورک تایمز در مقاله‌ای یادآوری کرد که من به خاطر «شانس خوب» و «داشتن راهنماهای قوی» در کار خود به موفقیت رسیده‌ام. روزنامه نگارها و وبلاگ نویس‌ها استانداردی دوگانه را مشخص کردند و براساس این استاندارد نیویورک تایمز موفقیت مردان را به ندرت به شانس آن‌ها مرتبط می‌داند. ولی تایمز به نکته‌ای اشاره کرد که در طول عمرم به خود نگفته بودم. در هر مرحله‌ای از شغلم، موفقیت خود را وابسته به شانس، سخت کوشی و کمک دیگران می‌دانستم.

احساس نامنی در من، مانند بسیاری از افراد دیگر، در دبیرستان آغاز شد. به مدرسه بزرگی در میامی رفتم - به اثر زمان سریع در ارتفاعات ریدمونت، مراجعه کنید - این مدرسه به شدت از دعوای بین دانش‌آموزان و مواد مخدر جلوگیری می‌کرد. هنگامی که وارد هاروارد شدم، بسیاری از همکلاسی‌های دوران دبیرستان از من پرسیدند که چرا می‌خواهم به مدرسه‌ای بروم که پراز افراد ناشایست بود و سپس کمی مکث کرده و انگار متوجه می‌شدند که با چه کسی صحبت می‌کنند، بدون اینکه پاسخ خود را بگیرند مانند افراد ترسو، راه خود را می‌گرفتند و می‌رفتند و فکر می‌کردند که همه چیز را می‌دانند.

سال اول کالج شوک بزرگی برای من بود. ترم اول واحدی به نام مفهوم قهرمان در تمدن یونان را برداشتم که البته فکر می‌کنم نام مستعار آن قهرمانان برای صفرها باشد. تمایلی به مطالعه اساطیر یونان نداشتم ولی این ساده‌ترین روش برای گذراندن واحد ادبیات بود. استاد در ابتدا پرسید که کدام یک از دانشجویان قبلاً این کتاب‌ها را مطالعه کرده‌اند. درگوشی به بغلی دستی‌ام گفتم، «کدام کتاب‌ها؟» او پاسخ داد «ایلیاد و ادیسه». تقریباً دست همه بالا رفت به غیر از من. سپس استاد پرسید «چه کسانی نسخه اصلی این کتاب‌ها را مطالعه کرده‌اند؟» من مجدداً از دوستم پرسیدم «کدام نسخه اصلی؟» و او پاسخ داد «نسخه یونانی هومر». یک سوم از کلاس دست خود را بالا برند. کاملاً واضح بود که من یکی از صفرهای کلاس بودم.

چند هفته بعد، استاد فلسفه سیاسی، مقاله پنج صفحه‌ای را به عنوان تکلیف، به ما واگذار کرد. کمی

وحشت زده شدم. پنج صفحه کامل! طولانی ترین مقاله ای که در دبیرستان نوشته بودم یک صفحه بود و یک پروژه یک ساله بود. چگونه می توانستم فقط در یک هفته مقاله ای پنج صفحه ای بنویسیم؟ تقریباً هر شب تا دیروقت بیدار می ماندم و سخت کار می کردم. از این مقاله نمره C گرفتم. تصور گرفتن نمره C در صورت تأیید مقاله، آن هم در دانشگاه هاروارد، برای من غیرممکن بود. اغراق نمی کنم این دقیقاً برابر با مردود شدن مقاله بود. بعد از گرفتن این نمره به دیدن مشاور خوابگاه رفتم و از او کمک خواستم. او به من گفت که به خاطر شخصیتم در دانشگاه هاروارد قبول شده ام نه به خاطر توانمندی علمی.

من سخت شگفت زده شدم و تا پایان ترم بالاخره یاد گرفتم که چگونه مقاله های پنج صفحه ای بنویسم؛ ولی صرف نظر از تلاشی که برای تحصیل کردم، همیشه این حس را داشتم که به خاطر ناآگاهی، به در دسر بیفتم. تا زمانی که سخنرانی فی بتا کاپا را درباره شک به خود شنیدم، این حس برطرف نشد: مسئله این بود که من سندرم تظاهر را نداشتم و همیشه احساس می کردم کارم اشتباه است.

در نهایت به این نتیجه رسیدم که شک به خود، در زنان بیشتر است. دیوید دو سال از من کوچک تر است و یکی از افرادی است که بیشترین احترام را برای او قائلم و علاقه زیادی به او دارم. در خانه، او وظایف مراقبت از فرزند را به صورت پنجاه پنجاه با همسر خود تقسیم می کند؛ در محل کار جراح اطفال است که تمام روز در حال اتخاذ تصمیمات مربوط با مرگ و زندگی و تصمیمات پراسترس است. اگرچه ما تربیت یکسانی داشته ایم؛ ولی دیوید همیشه اعتماد به نفس زیادی داشته است. در دوران دبیرستان، هر دوی ما قرارهای شنبه شب خود را لغو می کردیم. من تقریباً کل آخر هفته را در اطراف خانه با این فکر می گذراندم که چه اتفاقی برای من افتاده است. دیوید با خنده گفت: «آن دختر فرصت بزرگی را از دست داده است» و با دوستان خود بسکتبال بازی کرده است. خوشبختانه، من خواهر کوچک تری هم داشتم که رفتاری هوشمندانه و فراخور سن خود داشت.

چند سال بعد، دیوید به کالج رفت. هنگامی که دانشجوی سال آخر بودم و او دانشجوی سال دوم بود، نگاهی به تاریخچه عقلانی اروپایی انداختیم. هم اتاقی من، کری، نیز آن درس را برداشت و این کمک

بزرگی به من بود زیرا او در ادبیات مهارت زیادی داشت. کری در تمام بحث‌ها شرکت می‌کرد و تمام کتاب‌های تکلیف شده را به زبان‌های اصلی‌شان مطالعه می‌کرد (و از آنجا بود که فهمیدم آن کتاب‌های در چه موضوعی هستند). تقریباً در تمام سخنرانی‌ها شرکت کردم و تمام کتاب‌ها را به زبان انگلیسی مطالعه کردم. دیوید نیز در دو سخنرانی شرکت کرد، یک کتاب را مطالعه کرد و سپس خود را برای امتحان نهایی آماده کرد. همگی آماده برگزاری آزمون شدیم و با کمی اضطراب به مدت سه ساعت باید در کتابچه‌های آبی کوچکی پاسخ‌ها را وارد می‌کردیم. هنگامی که از محل آزمون بیرون رفتیم از یکدیگر درباره آزمون سؤال کردیم. من نگران بودم. فراموش کرده بودم که شناسه فروید را به مفهوم اسکوفن هاور از تمایل، وصل کنم. کری هم نگران این بود که تفاوت کانت بین ارزش و زیبایی را به خوبی توصیف نکرده بود. سپس از برادرم در خصوص آزمون پرسیدم. او پاسخ داد «نمره کامل می‌گیرم.» ما پرسیدیم «نمره کامل؟» او گفت «بله» «نمره کامل A».

حق با او بود. او نمره کامل را گرفت. در واقع، همه ما از آن امتحان نمره A را گرفتیم. اعتماد برادرم بیش از اندازه نبود. در واقع این من و دوستم کری بودیم که احساس امنیت نداشتیم.

این تجربیات به من آموخت که باید در ذهنیت و احساسات خود تغییراتی را ایجاد کنم. در طول زمان یاد گرفتم که درمان حس شک به خود، کار دشواری است و به این نکته پی بردم که در این مسئله پیچیدگی وجود دارد. هیچ‌گاه اعتماد به نفس شکست‌ناپذیر برادرم را تجزیه و تحلیل نکردم؛ بلکه همواره با حس شکست دست و پنجه نرم می‌کردم. هنگامی که احساس می‌کردم، قادر به انجام کاری نیستم، به خودم یادآوری می‌کردم که هیچ‌گاه در امتحانات کالج، شکست نخوردم. حتی یک بار و به این ترتیب یاد گرفتم که مشکلات را حل کنم.

همیشه با افرادی روبه‌رو می‌شویم که اعتماد به نفس فوق‌العاده‌ای دارند و هیچ‌وقت احساس شکست نمی‌کنند. همچنین افرادی را می‌شناسیم که تنها در صورتی که خود را باور کنند، توانایی انجام بسیاری از کارها را دارند، مانند بسیاری از مشکلات دیگر، نبود اعتماد به نفس نیز می‌تواند پیامدهایی را به همراه داشته باشد. نمی‌دانم چطور افراد دیگر و حتی خود را به این باور برسانم که توانایی انجام هر کاری را به بهترین شکل دارند. تا به امروز، همیشه به شوخی می‌گفتم که ای کاش روزی اعتماد به نفس برادرم را داشتم. باید احساس بسیار خوبی باشد. مثل این می‌ماند که هر روز نمره‌ای کامل دریافت کنم. حتی اگر اعتماد به نفس هم نداشته باشم، می‌توانم به داشتن آن تظاهر کنم. هنگامی که در دهه ۱۹۸۰ مربی ایرویک بودم، به این مسئله پی بردم (به واسطه یک کش نقره‌ای، شلوار گرم کن و یک هدبند درخشان که به‌طور کامل موهای بلندم را می‌گرفت). تحت تأثیر سخنان جین فوندا^{۲۳}، ایرویک، می‌تواند یک ساعت کامل، لبخند را به لب‌های افراد بیاورد. بعضی روزها، این لبخند بسیار طبیعی به نظر می‌رسید. روزهای دیگری هم که حالم خوب نبود، تظاهر به لبخند زدن می‌کردم. هنوز هم بعد از یک ساعت لبخند اجباری، احساس شادابی می‌کنم.

بسیاری از ما، بارها در خصوص اشخاص دیگر عصبانی و خشمگین شده‌ایم و سپس در جمع، وانمود کرده‌ایم که همه چیز خوب است. من و همسر دیو، بارها این لحظات را تجربه کرده‌ایم و در این شرایط حتی برای شام به خانه یک دوست دعوت شده‌ایم. به این ترتیب «لبخند زنان» به آن جمع وارد شده‌ایم.

تحقیقات از استراتژی «تظاهر کن تا احساسش کنی» دفاع می‌کنند. یکی از مطالعات به این نتیجه رسیده است که زمانی که افراد رفتار رئیس‌مآبانه‌ای دارند (برای مثال بالا بردن پاها و گذاشتن آن‌ها روی میز) به مدت دو دقیقه، سطوح هورمون سلطه و برتری آن‌ها (تستوسترون) بالا رفته و سطوح هورمون استرس آن‌ها (کورتیزول) پایین می‌آید. در نتیجه، آن‌ها احساس قدرت بیشتری دارند و دامنه تغییرات بیشتری را برای ریسک نشان می‌دهند. تغییری ساده در وضعیت منجر به تغییر درخور توجهی در رفتار می‌شود.

توصیه نمی‌کنم که اشخاص از احساس اعتماد به نفس وارد خشم و اغراق شوند. هیچ‌کس این رفتار را

در مردان یا زنان دوست ندارد. ولی احساس اعتماد به نفس یا تظاهر به اعتماد به نفس برای دستیابی به فرصت‌ها، لازم است. این کلیشه است ولی فرصت‌ها به ندرت به وجود می‌آیند، در واقع این فرصت‌ها را باید به سرعت به دست آورد. در طول شش سال و نیمه‌ای که در شرکت گوگل کار کردم، تیم چهارهزار نفری کارمندان را استخدام کردم. با تک‌تک آن‌ها آشنا نبودم؛ ولی صد نفر اول آن‌ها را می‌شناختم. در طول سال‌ها کار به این نتیجه رسیدم که اغلب اوقات، مردها سریع‌تر از زنان به فرصت‌ها، دست می‌یابند. هنگامی که بازگشایی دفتری جدید یا راه‌اندازی پروژه‌ای جدید را اعلام کردیم، مردها نزد من آمده و از من درباره مسئولیت خود، توضیح خواستند. احتمال دستیابی آقایان به فرصت رشد حتی قبل از اعلام افتتاح سیستم نیز بیشتر است. آن‌ها برای پیشرفت خود عجله زیادی داشتند و باور داشتند که توانایی‌های بیشتری دارند و اغلب اوقات نیز حق با آن‌ها بود، مانند برادر خودم. با این حال زنان درباره تغییر نقش‌ها و تعقیب چالش‌های جدید، محتاط‌تر عمل می‌کردند. اغلب اوقات تلاش می‌کردم تا آن‌ها را تشویق به کار در زمینه‌های جدید کنم. در بسیاری از بحث‌هایی که با خانم‌ها داشتم این پاسخ‌ها را دریافت می‌کردم «مطمئن نیستم در آن کار خوب باشم» یا اینکه «به نظر عملی می‌آید؛ ولی هیچ‌گاه قبلاً این کار را انجام نداده‌ام» یا «هنوز خیلی کارها را باید یاد بگیرم». البته به ندرت این نظرات را از آقایان شنیدم.

با وجود سرعت بسیار بالای تغییر دنیا، دستیابی به فرصت‌ها از هر زمانی مهم‌تر است. تعداد کمی از مدیران، فرصت کافی برای بررسی تمام فرصت‌های شغلی را دارند و کمتر قانع می‌شوند که افراد کم‌حرف را استخدام کنند و فرصت‌ها به خوبی تعریف نشده‌اند بلکه از گام و جهش یک شخص برای انجام یک کار به دست می‌آیند که این فرصت بعداً به شغل آن فرد تبدیل می‌شود.

هنگامی که کار خود را در فیس‌بوک شروع کردم، برای پاسخ به این سؤال که چگونه به بهترین شکل تجارت خود را توسعه دهیم، به صورت تیمی کار کردم. بحث‌ها در این تیم به شدت بالا می‌گرفتند به طوری که بسیاری از افراد به شدت بر موقعیت‌های خود تأکید می‌کردند. در نهایت یک هفته بدون هیچ توافقی، سپری شد. دن رز، رهبر تیم معامله ما، یک آخر هفته را صرف جمع‌آوری داده‌های بازار کرد که به ما اجازه می‌داد، چارچوب بحثمان را به صورت تحلیلی تعیین کنیم. تلاش او، طلسم را

شکست. سپس من مسئولیت‌های دن را به بازاریابی محصولات، تعمیم دادم. اتخاذ این نوآوری منجر به تولید نتیجه نهایی شد. در صورتی که شخصی همیشه منتظر باشد که برای او تعیین تکلیف شود، تصور دستیابی به موقعیت مدیریت نیز برای او دشوار خواهد بود.

پست هوفجینگتون از پادمارسی واریور، کارمند فناوری سیسکو، این سؤال را پرسید «مهم‌ترین درسی که از اشتباهات خود در گذشته فراگرفتید، چه بوده است؟» او پاسخ داد، «هنگامی که کار خود را شروع کرده بودم بسیاری از فرصت‌ها را رد می‌کردم، زیرا فکر می‌کردم، این فرصت‌ها در سطح من نیستند یا اینکه در آن زمینه اطلاعاتی ندارم. درواقع، در یک نقطه معین، توانایی شما برای یادگیری سریع و همکاری سریع در موضوعات، حائز اهمیت است. یکی از نکاتی که این روزها به افراد می‌گویم این است که هنگامی که می‌خواهید کار بزرگی را انجام دهید، سازگاری کامل با آن کار، غیرممکن است. به جای نادیده گرفتن فرصت‌ها، باید فرصت‌ها را به دست آورید و آن‌ها را از آن خود کنید. توانایی یادگیری مهم‌ترین توانایی هر مدیر است».

ویرجینیا رومتی، یکی از مدیران اجرایی زن IBM، در انجمن قدرتمندترین زنان ۲۰۱۱، به مخاطبان گفت که در اوایل کارش «پیشنهاد بزرگی» را دریافت کرده است. او نگران نداشتن تجربه کافی خود برای آن کار بود و به کارفرمای خود گفته بود که باید درباره آن فکر کند. شب همان روز پیشنهاد را با همسر خود در میان می‌گذارد و او پاسخ می‌دهد «فکر می‌کنی یک مرد چگونه به این درخواست پاسخ می‌دهد؟»

جینی گفت: «این کار به من یاد داد که باید اعتماد به نفس زیادی داشته باشم»، «اگرچه ممکن است از درون درباره دانسته‌ها و ندانسته‌های خود احساس شک داشته باشم؛ ولی این موقعیت به من اجازه می‌دهد که ریسک را بپذیرم».

من همیشه نه تنها به بررسی دلیل شکست زنان برای پیشرفت می‌پردازم؛ بلکه روشی را نیز برای آگاهی از این شکاف و برطرف ساختن آن پیشنهاد می‌کنم و به این ترتیب «ما»، من را هم دربر خواهد گرفت. چند سال پیش، با چند صد کارمند فیس بوک درباره مسائل جنسیتی صحبت کردم. بعد از سخنرانی، تعدادی سؤال دریافت کردم که پاسخ به آن‌ها، نیازمند زمان بیشتری بود. همان بعدازظهر،

به دفتر خود برگشتم و دیدم که زنی جوان، برای صحبت با من آمده است. او گفت: «من امروز چیزی یاد گرفتم» من با احساسی خوب پاسخ دادم «چه چیزی؟» و پیش بینی می کردم که سخنان من برای او تأثیرگذار بوده باشند؛ اما او پاسخ داد: «یاد گرفتم که دست خود را بالا نگه دارم.» او منظور خود را این گونه بیان کرد که در طول سخنرانی، من به این اشاره کرده بودم که تنها به دو سؤال دیگر پاسخ می دهم و همین کار را هم انجام دادم و سپس او به همراه تمام زنان دیگر در جمع دست خود را پایین آورد. درحالی که بسیاری از مردان همچنان دست خود را بالا نگه داشته بودند و از آنجا که دست ها همچنان بالا بودند، سؤالات بیشتری را پذیرفتم؛ البته فقط از آقایان. درواقع به جای اینکه با سخنانم بر او تأثیر بگذارم، حرف های او مانند یک تَن آجر بر من فرود آمدند. اگرچه موضوع سخنرانی من درباره مشکلات جنسیتی بود، خودم چنین مسئله آشکاری را فراموش کرده بودم.

در صورتی که بخواهیم دنیایی با برابری بیشتر داشته باشیم، باید این حقیقت را بپذیریم که زنان، کمتر دست خود را بالا می گیرند. ما به مؤسسات و افرادی نیاز داریم که با تشویق، پاداش و پشتیبانی زنان، به تصحیح رفتار آنان بپردازند و زنان نیز باید یاد بگیرند که دست خود را بالا نگه دارند، زیرا زمانی که دست خود را پایین نگه دارند حتی بهترین مدیران نیز آن ها را نادیده می گیرند.

هنگامی که برای اولین بار، کار خود را با لری سامرز شروع کردم که بعدها اقتصاددان بانک جهانی شد، او با وکیل مالیاتی به نام ویکی، ازدواج کرده بود. وی حامی بسیار خوبی برای شغل ویکی بود و به او مانند کودکی پاداش می داد. دیدگاه او، این بود که مردان تمام وقت خود را، حتی زمان دوش گرفتن، صرف فکر کردن درباره پول درآوردن می کنند. بااین حال همسر و همکاران زن او، به این نتیجه رسیده بود که وضعیت خوبی ندارند و حتی اوقات فراغت خود را پشت میز نشسته و به امور مشتریان

می پردازند. کدام یک از وکلای سازمان ارزش بیشتری داشتند؟ برای در نظر گرفتن این نکته، لری برای آن ها داستان استاد دانشکده حقوق ها روارد را گفت که از او درخواست شده بود که دادخواستی را تنظیم کند. استاد پاسخ داده بود که نمی تواند این کار را انجام دهد زیرا اغلب اوقات، به دو مسئله به صورت هم زمان فکر می کند.

حتی امروز، راه زیادی برای رسیدن به اعتماد به نفس واقعی در پیش دارم. در اگوست ۲۰۱۱، فوربس

لیست سالیانه خود از ۱۰۰ زن قدرتمند را تنظیم کرد. به خوبی می دانستم که این لیست براساس مستندات علمی ساخته نشده است و مجلات به این دلیل این ویژگی ها را می پسندند که با هر کلیک خواننده ها می توانند، بازدید صفحات خود را بالا ببرند. هنوز هم از اینکه مجله فوربس من را در رتبه پنجم قدرتمندترین زنان و درست بعد از صدراعظم آلمان، آنجلا مرکل؛ دبیر کشور، هیلاری کلینتون؛ رئیس جمهور برزیل، دیلما روزه و مدیر اجرایی پپسی، ایندرا نویی جای داده است، متعجب هستم البته نترسیدم. به طوری که رتبه من در این لیست از میشل اوباما و سیاستمدار هندی، سونیا گاندی نیز بالاتر است. واقعاً عجیب است. باین حال مادرم به من می گوید «خوب عزیزم من فکر می کنم که تو بسیار قدرتمند هستی ولی مطمئن نیستم که از میشل اوباما هم قدرتمندتر باشی» فکر نمی کنی؟

فرا تر از حس قدرت، احساس خجالت و شرم داشتم. هنگامی که همکارانم در فیس بوک، به من تبریک می گفتند به آن ها می گفتم که این لیست واقعاً «احمقانه» است. هنگامی که دوستان من لینک این لیست را در فیس بوک قرار دادند، از آن ها خواستم که آن را حذف کنند. چند روز بعد، دستیار اجرایی من، کامیل هارت، مرا به اتاق کنفرانس برد تا درباره این مسئله صحبت کند. این مسئله واقعاً جدی بود. او به من گفت که فوربس را دست کم گرفته ام و نباید از کسانی که این لیست را ارائه می کنند انتقاد کنم و آن را بیهوده بخوانم. من احساس ناراحتی و ناامنی خود را به تمام افراد به وضوح نشان می دادم. ولی در واقع باید خیلی راحت به آن ها می گفتم «متشکرم».

همه ما به همکارانی مانند کامیل، نیاز داریم، زیرا او آن قدر صادق بود که حتی به واکنش ناخوشایند من نیز اشاره کرد. حق با او بود. صرف نظر از مسخره بودن و نادرست بودن لیست، من آن را ننوشته بودم و نباید واکنشی منفی به آن نشان می دادم و شک دارم که مردی از قدردانی دیگران درباره قدرت خود، گیج و خجالت زده شود.

می دانم که موفقیت نتیجه سخت کوشی، کمک به دیگران و جایگاه درست در زمان مناسب، است. به همین دلیل در خصوص ارائه فرصت و پشتیبانی از سوی افراد، احساس قدردانی می کنم. خوشحالم که به جای تولد در هر نقطه دیگری از جهان که در آن ها حقوق اولیه انسان ها نادیده گرفته می شوند، در ایالات متحده به دنیا آمده ام. باور دارم که همه ما - مردان و زنان - باید فرصت های خوب را

به دست آورده و از افرادی که به ما کمک می کنند، تشکر کنیم. هیچ شخصی نمی تواند کاری را به تنهایی به انجام برساند.

ولی می دانم که برای ادامه رشد و ارزیابی خود، باید به توانایی های خود باور داشته باشم. هنوز هم ترس از روبه روشن شدن از موقعیت های جدید و احساس کمبود در توانایی ها، در من وجود دارد. هنوز هم بعضی روزها احساس ترس می کنم و هنوز هم گاهی اوقات خود را دست کم می گیرم در حالی که مردانی که در کنار من قرار دارند، چنین احساسی ندارند. ولی امروز می دانم که چگونه نفسی عمیق کشیده و دست خود را بالا نگه دارم. امروز یاد گرفتم که باید پشت میز بنشینم.

۳. موفقیت و محبوبیت

بسیار خوب، تمام کاری که زنان باید انجام دهند این است که انتظارات جامعه را نادیده بگیرند، بلندپرواز باشند، پشت میز بنشینند، سخت کار کنند و سپس رفته رفته شروع به پیشرفت کنند؛ اما با تمام این‌ها چه اشتباهاتی ممکن است رخ بدهد؟

در سال ۲۰۰۳، استاد دانشکده تجارت کلمبیا، فرانک فلین و استاد دانشگاه نیویورک، کامرون آندرسون آزمایشی را برای بررسی درک زنان و مردان در محیط کار، راه‌اندازی کردند. آن‌ها کار خود را با مطالعه موردی دانشکده تجارت در زندگی واقعی مؤسس شرکت به نام هایدی رویزن، آغاز کردند. این مطالعه نشان می‌دهد که رویزن چگونه با استفاده از «شخصیت برون‌گرا... و شبکه حرفه‌ای و شخصی وسیعی» که [بسیاری از مدیران تجاری قدرتمند را در بخش فناوری در برمی‌گیرد] به سرمایه‌دار اقتصادی موفقی تبدیل می‌شود. فلین و آندرسون به نیمی از دانشجویان تکلیف دادند که داستان هایدی را مطالعه کرده و برای تکلیف نیمی دیگر از دانشجویان، همان داستان را فقط با یک تغییر ارائه کردند. نام «هایدی» را به «هوارد» تغییر دادند.

سپس استاد فلین و آندرسون از دانشجویان درباره هایدی و هوارد نظرسنجی کردند. دانشجویان هایدی و هوارد را کاملاً برابر ارزیابی کردند، به طوری که دستاوردهای «آن‌ها» کاملاً برابر بودند. با وجود اینکه دانشجویان برای هر دو شخصیت، هایدی و هوارد احترام قائل بودند؛ ولی هوارد جذابیت بیشتری برای آن‌ها داشت. از سوی دیگر هایدی به عنوان شخصی خودخواه در نظر گرفته شد و «شخص دلخواه آن‌ها برای استخدام یا کارفرمایی نبود». در نتیجه اطلاعات یکسان تنها با اختلاف جنسیت باعث به دست آمدن نتایج کاملاً متفاوتی شد.

این نتیجه از نمونه‌هایی که تحقیقات به وضوح نشان می‌دهند، پشتیبانی می‌کند: موفقیت و محبوبیت برای آقایان با هم رابطه مثبت و برای خانم‌ها با هم رابطه منفی دارند. هنگامی که مردی موفق می‌شود، از نظر هر دو جنسیت - آقایان و خانم‌ها - محبوب می‌شود. هنگامی که زنی موفق می‌شود، افراد از هر دو جنس، کمتر او را دوست خواهند داشت. این حقیقت هم می‌تواند تعجب‌آور و هم عادی تلقی شود: به این دلیل تعجب‌آور است که هیچ شخصی تصورات غلط بر مبنای جنسیت را تأیید

هوارد از محبوبیت کمتری برخوردار است.

بیشتر زنان هیچ گاه در زمینه مطالعات هایدی/ هوارد چیزی ننشیده‌اند. اغلب ما هیچ گاه چیزی درباره روی تاریک این دستاوردها ننشیده‌ایم هنوز هم به خاطر موفقیت خود احساس گناه می‌کنیم. همه می‌دانیم هنگامی که زنی به صورت قوی و رقابتی رفتار می‌کند از رفتارهای قابل انتظار خود منحرف می‌شود. در صورتی که زنی وادار به انجام کاری شود، در صورتی که به شدت صلاحیت داشته باشد، در صورتی که به جای جلب رضایت دیگران بر نتایج تمرکز کند، در صورتی که مانند مردان رفتار کند، مردم از او متنفر خواهند شد. در پاسخ به این واکنش منفی، باید اهداف شغلی خود را متعادل سازیم. نویسندگان اولتا، هنگامی که مشاهده کرد که برای زنان شک به خود به شکلی از دفاع خود تبدیل می‌شود، این پدیده را در مجله نیویورکر بررسی می‌کند. برای محافظت از خود در مقابل تنفر دیگران، باید توانایی‌های خود را زیر سؤال برده و دستاوردهای خود را به‌ویژه در حضور دیگران، دست کم بگیریم و باید خود را قبل از دیگران قرار دهیم.

در طول تابستان بین اولین و دومین سال دانشکده تجارت، نامه‌ای دریافت کردم که در آن به خاطر کسب بورسیه هنری فورد و بالاترین نمره پنج‌ساله آموزشی به من تبریک گفته شده بود. چکی به رقم ۲۸.۷۱۴ دلار در نامه بود، رقمی عجیب که مشخصاً نشان می‌داد، تعداد زیادی از دانشجویان جایزه را تقسیم کرده‌اند. هنگامی که برای سال دوم به دانشکده برگشتیم شش دانشجوی پسر اعلام کردند که این جایزه را گرفته‌اند. من چک را در هفت ضرب کردم و در نهایت رقمی کامل به دست آوردم. مسئله حل شد. ما در مجموع هفت نفر بودیم، من و شش دانشجوی پسر.

برخلاف شش برنده دیگر جایزه خود را به بقیه اعلام نکردم. موضوع این جایزه را تنها به نزدیک‌ترین دوستم، استفن پاول و افرادی که می‌دانستم رازدار هستند، بیان کردم. درواقع این تصمیم می‌توانست به ضرر من تمام شود؛ زیرا ۵۰ درصد نمرات دانشکده تجارت هاروارد به مشارکت‌های کلاسی وابسته هستند. اساتید، کلاس‌های نود دقیقه‌ای داشتند و مجاز به یادداشت‌برداری نبودند؛ بنابراین باید به حافظه خود براساس بحث کلاسی، تکیه کنند. هنگامی که دانشجویی نظری می‌دهد و بقیه به آن مراجعه می‌کنند - برای مثال می‌گویند «براساس گفته‌های تام...» - این گفته به استاد کمک می‌کند

که نکات ضروری و همچنین فرد ارائه کننده نظر را به خاطر بسپارد. عملکرد نیز درست مانند زندگی واقعی به شدت به واکنش افراد به یکدیگر وابسته است. شش دانشجوی بورسیه دیگر فوراً به سرعت به متداول ترین نقل قول شوندگان تبدیل شدند؛ زیرا وجهه آموزشی آنها به اعتبارشان می افزود. آنها حتی قبل از آغاز دوره کارآموزی رسمی خود، پیشنهادهایی از کارفرمایان معتبر دریافت کردند. روزی، یکی از شش دانشجوی بورسیه در کلاس نظریه ای ارائه کرد که به نظر من نشان می داد او به خوبی بحث مدنظر را مطالعه نکرده است. تمام افراد حاضر در کلاس با او موافق بودند. به این فکر کردم که چرا به بقیه نگفتم که دانشجوی هفتم هستم؛ زیرا خیلی خوب است که بدون مطالعه موضوع بحث بتوانم به سال دوم دانشکده تجارت راه پیدا کنم.

ولی هیچ وقت به عمومی کردن موضوع باور نداشتم. در واقع به صورت غیرارادی باور داشتم علنی کردن عملکرد تحصیلی ایده بدی است. سال ها بعد هنگامی که درباره مطالعه موردی هایدی / هوارد مطالبی را فرا گرفتم، دلیل این مسئله را درک کردم. داشتن رتبه بالای کلاس شرایط را برای همکلاسیان مرد آسان تر می ساخت؛ ولی شرایط را برای من دشوارتر می ساخت. من بی دلیل به این نتیجه نرسیدم. در تمام زندگی ام، علائمی فرهنگی وجود داشتند که به من در رابطه با داشتن برچسب های خیلی باهوش یا خیلی موفق هشدار می دادند. این مسئله از دوران جوانی شروع شد. به عنوان دختر می دانید که باهوش بودن از بسیاری از ابعاد ایده خوبی است ولی این مسئله باعث نمی شود که در نظر پسران محبوب یا جذاب شوید. در مدرسه، من را «باهوش ترین دختر کلاس» می دانستند. من از این توصیف متنفر بودم. چه کسی می خواهد با باهوش ترین دختر کلاس برقصد؟ در سال آخر دبیرستان، لقب «موفق ترین» را در کنار پسران به من دادند. من هیچ فرصتی برای شرکت در رقص به دست نیاوردم، پس از دوستم که بر کتاب سال کار می کرد، درخواست کردم که اسم من را حذف کند. بالاخره توانستم با شخصی همراه شوم که بسیار بامزه بود و عاشق ورزش بود. در واقع او آن قدر عاشق ورزش بود که دو روز قبل از قرار رقص، ملاقات با من را برای رفتن به مسابقه بسکتبال لغو کرد و گفت: «می دانم درک می کنم، چون این فرصت ها تنها یک بار در زندگی پیش می آیند.» من این مسئله را به عنوان دختری دبیرستانی درک نمی کردم، فکر می کردم که رفتن به

مجلس رقص، فرصتی است که فقط یک بار در زندگی اتفاق می افتد. خوشبختانه، شریک جدیدی پیدا کردم که علاقه کمتری به ورزش داشت.

هیچ وقت به این فکر نکردم که چرا برای مخفی ساختن دستاوردهایم از چنین سن کمی، دست به این کارها می زدم. ده سال بعد از این تاریخ که از دانشکده تجارت فارغ التحصیل شدم، در کنار دبورا گرونفلد، استاد مدیریت و رفتار سازمانی استنفورد شام خوردم و صحبت دوستانه ما سریعاً به بحثی وسیع تبدیل شد. پروفسور گرانفلد با مطالعاتی که قبلاً انجام داده بود، می توانست هزینه ای را که زنان برای موفقیت می پردازند، توصیف کند. او گفت: «باورهای فرهنگی ما، مردان را با مقام های مدیریتی و زنان را با موقعیت های تربیت و رشد، مرتبط می سازند و آن ها را در محدودیت قرار می دهند.» «ما باور داریم که زن ها نه تنها تربیت کننده هستند؛ بلکه دارای نقشی فراتر و بالاتر هستند. هنگامی که زنی هر کاری را انجام می دهد تا بهترین و اولین باشد باعث ایجاد اثری منفی شده و خود را نیز آزرده خاطر می کند».

در صورتی که زنی شایستگی داشته باشد به اندازه کافی مهربان به نظر نمی رسد؛ اما اگر زن مهربان به نظر برسد، بیشتر شایسته موقعیت خود می شود. رفتارهای زنانه غلط باعث می شود که دستیابی به فرصت های برابر با مردان برای زنان دشوار شود؛ ولی انتظارات و دستیابی به فرصت های ناشایست و خودخواهانه را به چالش می طلبد. از زمان دبیرستان هیچ چیز تغییر نکرده است؛ هوش و موفقیت در هر سنی مسیرهای واضح محبوبیت به شمار نمی روند. این مسئله باعث پیچیدگی تمام مسائل می شود؛ ولی در عین حال زنان به نشستن پشت میز و دستیابی به موفقیت نیاز دارند و انجام این کار باعث می شود که محبوبیت کمتری داشته باشند.

اغلب افراد، شامل خود من، خواهان رسیدن به محبوبیت هستند. نه فقط به این خاطر که حس خوبی دارد. محبوبیت معیاری کلیدی در موفقیت شغلی و شخصی به شمار می رود. تمایل به جلب توجه یا پشتیبانی از شخصی یا ارتقای آن، به داشتن حس مثبت در خصوص آن شخص بستگی دارد. ما باید به توانایی آن شخص برای انجام کاری و کنار آمدن با تمام افراد، باور داشته باشیم. به همین دلیل بسیاری از ما به شکلی غریزی، برای خاموش ساختن دستاوردهایمان، احساس فشار می کنیم.

در اکتبر ۲۰۱۱، ژاکلین گولدفین، یکی از مدیران مهندسی فیس بوک، نشستی با مهندسان زن برگزار کرد و در آن جلسه آن‌ها را تشویق به اشتراک‌گذاری روند شغلی‌شان در رابطه با ساخت محصولات کرد. سکوت. هیچ کس نمی‌خواست دستاوردهای خود را جار بزند. وقتی آن‌ها می‌بینند زنان بانفوذ مورد تنفر واقع می‌شوند، چه کسی می‌خواهد موفقیت خود را توصیف کند؟ بنابراین ژاکلین روش خود را تغییر داد. به جای اینکه از زنان بخواهد درباره خود صحبت کنند، از آنان خواست در رابطه با همکاران خود صحبت کنند. این تمرین به صورت همگانی درآمد به طوری که کار را برای تمام اشخاص آسان می‌ساخت.

تصاحب موفقیت یک فرد، کلید دستیابی به موفقیت بیشتر است. پیشرفت‌های شغلی به این باور افراد وابسته است که هر کارمندی در نتایج خوب شرکت سهیم باشد. مردها تا زمانی که عصبانی و خشمگین نشوند، می‌توانند با انجام امور مثبت به اعتبار خود بیفزایند. درواقع زنی که دلایل شایستگی یا موفقیت‌های قبلی خود را در مصاحبه شغلی توصیف می‌کند، شانس استخدام خود را پایین می‌آورد. از آنجا که نمی‌توان به اندازه کافی این مشکل را کنترل کرد، تصورات غلط جنسیتی نیز باعث می‌شوند، زنان بدون گرفتن پاداش بیشتر، به شیوه قدیمی کار کنند. هنگامی که مردی به کارمندی کمک می‌کند، دریافت‌کننده کمک به او مدیون شده و احتمال جبران کمک وجود دارد؛ ولی هنگامی که زنی به شخصی کمک می‌کند، این احساس دین ضعیف‌تر است. او اجتماعی است، درست است؟ او می‌خواهد به دیگران کمک کند. استاد فلین این مشکل را «دست کم گرفتن جنسیتی» می‌نامد و درواقع به این معنی است که زنان به خاطر میل خود به اجتماعی بودن مجبور به پرداخت غرامت برای کار خود می‌شوند. از سوی دیگر هنگامی که مردی به همکار خود کمک می‌کند، این کمک بیشتر نمود پیدا می‌کند و آن شخص در ارزیابی عملکرد، تشویق شده و حقوق و مزایای او نیز افزایش می‌یابند. حتی ناامیدکننده‌تر از آن، هنگامی که زنی کمک به همکاری را رد می‌کند، اغلب اوقات، دیدگاه‌های منفی در خصوص او افزایش یافته و پاداش کمتری نیز دریافت می‌کند. ولی درباره مردی که کمک به همکاری را رد می‌کند چگونه؟ بله، او هیچ جریمه‌ای را متحمل نمی‌شود.

به دلیل این انتظارات ناعادلانه، زنان خود را در موقعیت‌های «در صورت پذیرش، حسادت» و «در صورت رد، مجازات»، می‌بینند. این مسئله به‌ویژه زمانی درست است که مسائل پاداش، مزایا، عناوین و القاب به میان می‌آیند. در کل، مردان بیشتر از زنان به گمانه‌زنی و مذاکره می‌پردازند. مطالعه‌ای بر حقوق اولیه دانشجویان فارغ‌التحصیل با مدرک کارشناسی ارشد از دانشگاه کارنگی ملون نشان می‌دهد که ۵۷ درصد از دانشجویان پسر، برای پیشنهادهای بالاتر به مذاکره می‌پردازند در حالی که این میزان برای دانشجویان دختر، ۷ درصد است. ولی به جای سرزنش زنان به خاطر مذاکره کمتر، باید دلایل بی‌میلی زنان به پشتیبانی از علایقشان را بررسی کنیم، زیرا سرزنش آن‌ها می‌تواند نتیجه معکوسی داشته باشد.

هنگامی که مردان برای موقعیت خود به مذاکره می‌پردازند، احتمال شکست آن‌ها کمتر است. مردان از مردان انتظار دارند تا از خود دفاع کنند، به همکاری‌های خود اشاره کرده، آن‌ها را بشناسانند و به خاطر آن‌ها پاداش بگیرند. درخواست و پرسش برای مردان هیچ جریمه‌ای به همراه ندارد. ولی از آنجاکه از زنان انتظار می‌رود بیشتر نگران بقیه باشند تا خود، وقتی که از خود دفاع می‌کنند یا به ارزش‌های خود اشاره می‌کنند، هم مردان و هم زنان، واکنش نامناسبی به این مسئله نشان می‌دهند. جالب‌تر از هر چیز، هنگامی که زنان در خصوص دیگران صحبت می‌کنند می‌توانند به اندازه مردان یا حتی بهتر از آن‌ها در این کار موفق شوند (مثلاً درباره شرکت یا همکار خود)؛ زیرا در این نمونه‌ها، پشتیبانی آن‌ها به سود خودشان نیست. با این حال هنگامی که زنی درباره خود یا به نفع خود به بحث و گمانه‌زنی می‌پردازد، درواقع هنجار جنسیتی را نقض کرده است. همکاران زن و مرد اغلب اوقات تمایل دارند با زنانی کار کنند که بیشتر بر افزایش حقوق خود اصرار می‌کنند؛ زیرا در نظر آن‌ها این فرد نسبت به زنی که از معامله و مذاکره روگردان است، نیازهای بیشتری دارد. حتی هنگامی که زنی به شکل موفقیت‌آمیزی برای خود به مذاکره می‌پردازد، درواقع به صورت بلندمدت برای پیشرفت و میل خود به موفقیت تلاش کرده است. متأسفانه، تمام زنان مانند هایدی هستند. هرچقدر هم تلاش کنند نمی‌توانند به محبوبیت هوارد برسند.

هنگامی که با مؤسس و مدیر اجرایی فیس‌بوک، مارک زاکربرگ درباره پاداش خود صحبت کردم، او

پیشنهادی عادلانه داد. بیش از یک ماه ونیم و چند شب در هفته، شام را با هم می خوردیم و درخصوص مأموریت های فیس بوک و دیدگاه او نسبت به آینده بحث می کردیم. برای پذیرفتن شغل آماده بودم. نه، درواقع برای پذیرفتن آن شغل، سر از پا نمی شناختم. همسرم، دیو، همواره می گفت که به مذاکره بپردازم ولی من از انجام هر کاری که ممکن بود به معامله آسیبی وارد کند واهمه داشتم. می توانستم خود را بسیار سرسخت نشان دهم؛ ولی دراین صورت این احتمال وجود داشت که مارک تمایلی به کار با من نداشته باشد. اما زمانی که می دانستم درنهایت این پیشنهاد را خواهم پذیرفت، آیا ارزش داشت که این کار را انجام دهم؟ درست قبل از آنکه به پیشنهاد جواب مثبت بدهم، برادرشوهرم، مارک بودنیک، ناگهان گفت «لغت. شریل! چرا می خواهی کاری کمتر از مردان انجام دهی؟»

برادر شوهرم تمام جزئیات معامله را نمی دانست. درواقع منظور او این بود که هیچ مردی در سطح و مقام من، اولین پیشنهاد را نمی پذیرد. این جمله تا حدی تحریک کننده بود. من با گفتن این مقدمه به مارک گفتم که نمی توانم پیشنهاد را بپذیرم «البته می خواهید مرا به عنوان مدیر تیم های معاملاتی استخدام کنید و انتظار دارید که مذاکره کننده خوبی باشد؛ ولی این اولین باری است که من و شما روبه روی هم می نشینیم و صحبت می کنیم.» و سپس با ترس از دست دادن کار خود، بحث را ادامه دادم. ولی مارک روز بعد با من تماس گرفت. او این شکاف را با اصلاح پیشنهاد من و توسعه شرایط قرارداد از چهار به پنج سال و فراهم کردن امکان خرید از شرکت حل کرد. راه حل خلاقانه او نه تنها منجر به بستن قرارداد شد؛ بلکه امکان سازگاری سودهای طولانی مدت را نیز ایجاد کرد.

هدف مذاکره موفقیت آمیز، دستیابی به اهداف و محبوبیت مداوم در نزد مردم است. پروفیسور هانا ریلی بولز که درباره جنسیت مطالعاتی داشته و در دانشکده دولتی کندی هاروارد به بحث می پردازد، باور دارد که زنان می توانند فرصت های دستیابی به نتیجه مطلوب را با در نظر داشتن دو نکته افزایش دهند. اولاً باید دارای رفتاری مطلوب باشند، نگران دیگران باشند و رفتار زنانه «مناسبی» داشته باشند. هنگامی که زنان روشی سودمندتر را در نظر می گیرند «این همان چیزی است که می خواهم و لیاقت آن را دارم»، افراد واکنش منفی تری نشان می دهند.

جمله ای وجود دارد که می گوید «جهانی فکر کنید، محلی عمل کنید». هنگام بحث و گفت و گو

«شخصی فکر کنید، اجتماعی عمل کنید». توصیه من به بسیاری از زنان این است که با این مقدمه که زنان کمتر از مردان حقوق می گیرند به جای پذیرش پیشنهاد اولیه به مذاکره درخصوص آن پردازند. زنان با انجام این کار، خود را به عنوان یکی از اعضای گروه می بینند و فقط به خود فکر نمی کنند؛ در نتیجه برای تمام زنان به مذاکره می پردازند و اگرچه احمقانه به نظر می رسد؛ ولی ضمایر اهمیت زیادی دارند. در صورت امکان، زنان باید از ضمیر «ما» به جای «من» استفاده کنند. درخواست زنان در صورتی به بهترین شکل پذیرفته می شود که به جای استفاده از جمله «سال خوبی برای من بود» بر جمله «سال خوبی برای ما بود» تأکید کنند.

ولی تنها استفاده از یک روش اجتماعی کافی نیست. براساس گفته های پروفیسور بولز، نکته ای دیگر برای بهتر ساختن مذاکره وجود دارد. مردان به اصلاح صحبت های خود نمی پردازند، از آن ها انتظار می رود که خودشان ناظر کار خود باشند. باین حال زنان باید درخواست های خود را هماهنگ کنند. یک روش برای انجام این کار، این است که فردی ارشد، مذاکره را تقویت کند «مدیر من پیشنهاد داده که با شما درباره پاداشم صحبت کنم» یا اینکه استانداردهای صنعتی را مشخص کند «درک من این است که مشاغلی که شامل این سطح از مسئولیت هستند در این محدوده، پاداش می گیرند». هنوز هم هر مذاکره ای منحصر به فرد است؛ بنابراین زنان باید روش خود را براساس هر گفت و گو تغییر دهند.

ارائه پیشنهادی از شرکتی دیگر به کارمندی، روشی متداول است اما ارائه آن به مردان آسان تر از زنان است. مردان می توانند بر دستاوردهای خود تمرکز کنند؛ در حالی که از زنان انتظار می رود که وفاداری خود را به شرکت خود حفظ کنند. همچنین، رفتار مطلوب تنها استراتژی برنده شدن نیست. رفتار مطلوب به این معنی است که زن می خواهد نزد دیگران به محبوبیت برسد. به همین دلیل هر زنی باید رفتار مطلوب را با اصرار و سماجت ترکیب کند، مری سو کولمن، رئیس دانشگاه میشیگان به این استراتژی «تناسب شدید یا خوش رفتاری شدید» می گوید. این روش مستلزم لبخندهای مداوم، نشان دادن حس قدردانی و نگرانی، برانگیختن علایق مشترک، تأکید بر اهداف بزرگ تر و در نظر گرفتن مذاکره و اجتناب از انتقاد است. بیشتر مذاکرات از حرکت های مداوم و پیوسته تشکیل شده اند؛

بنابراین زنان باید تمرکز خود را حفظ کرده... و مرتب لبخند بزنند.

تعجب آور نیست که زنان به اندازه مردان به بحث و مذاکره نمی‌پردازند. این کار برای آنان مثل این است که با کفش پاشنه بلند در میدان مین، عقب راه بروند. پس ما باید چه کار کنیم؟ آیا باید قوانینی را اجرا کنیم که دیگران وضع کرده‌اند؟ آیا باید راهی برای بیان دوستانه و درعین حال مطلوب پیدا کنیم و سطوح بالای صداقت و وفاداری را نشان داده و از ضمیر «ما» استفاده کنیم؟ می‌دانم که در تشویق زنان برای تغییر دنیا و وفاداری به قوانین و انتظارات معمول، تناقض وجود دارد. می‌دانم که این جواب کاملی نیست؛ بلکه واسطه‌ای برای پایانی مطلوب به‌شمار می‌رود. این مسئله حقیقت دارد؛ زیرا هر مذاکره‌کننده خوبی می‌داند که داشتن درک بهتری از طرف دیگر منجر به ارائه نتیجه‌ای بهتر خواهد شد. بنابراین حداقل کاری که زنان می‌توانند انجام دهند این است که وارد مذاکره شوند و درباره نشان دادن نگرانی خود برای هدفی خوب آگاهی داشته باشند و حتی اگر درباره خود به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند، بتوانند موقعیت خود را تثبیت کنند.

علاوه بر این، فعالیت‌های اجتماعی مزایای زیادی دارند. براساس تعریف، تمام سازمان‌ها از افرادی تشکیل شده‌اند که با یکدیگر کار می‌کنند. تمرکز بر تیم، نتایج بهتری را حاصل می‌کند؛ زیرا گروه‌های خوب در خصوص افراد عملکرد بهتری خواهند داشت. تیم‌هایی که همکاری خوبی با هم دارند، نسبت به تیم‌هایی که این کار را انجام نمی‌دهند عملکرد بهتری دارند و هنگامی که موفقیت با دیگران به اشتراک گذاشته شود، حس بهتری خواهد داشت؛ بنابراین یکی از نتایج مثبت حضور زنان در مراحل بالاتر این است که رهبران ما آموزش می‌بینند که بیشتر به دیگران اهمیت دهند؛ البته امیدوارم که این قوانین منسوخ زمانی از بین بروند و در نتیجه ما زنان بتوانیم خود واقعی مان را نمایش بدهیم. هنوز هم راه زیادی تا رسیدن به هدف داریم. در نوامبر ۲۰۱۱، مجله سان فرانسیسکو، داستانی در خصوص زنان کارآفرین، در سیلیکون ولی به چاپ رساند و تصویر آن را با قرارداد سر زنان بر بدن‌های مردانه نمایش داد. از نظر این مجله، تنها پوشش تصویری پذیر از زنی کارآفرین، کت و شلوار و کراوات بود. فرهنگ ما باید به دنبال تصویری باثبات از زنی موفق باشد که اولاً ظاهری مردانه نداشته باشد و ثانیاً، زن سفید پوستی هم نباشد که در حین نگه‌داشتن کودکی گریان، مشغول صحبت با تلفن

است. درواقع، تصویر «مادری بد با کیفی اداری» رواج زیادی دارد، به طوری که جسیکا والنتی در پست خنده دار و کنایه آمیز به نام «نوزادان غمگین سفیدپوست با مادرهای فمینیست و خودخواه» به جمع آوری این تصورات و ذهنیت های غلط پرداخته است.

از این می ترسم تا زمانی که جامعه ما درک درستی از زن پیدا کند، زنان محبوبیت خود را قربانی موفقیت خود سازند. هنگامی که برای اولین بار به فیس بوک آمدم، یکی از سایت های محلی از چند تصویر برای تخریب وجهه من استفاده کرد. آن ها تصویر مرا در حالی که تفنگی بزرگی را حمل می کردم، منتشر کردند و با حروف بزرگ و قرمز در کنار چهره ام کلمه «دروغ گو» را نوشتند. منابع بی نام برچسب هایی مانند «دورو» و «نابود کننده فیس بوک برای همیشه» را به من زدند. گریه کردم. دچار بی خوابی شدم. می ترسیدم که این پایان شغل من باشد. سپس به خودم گفتم که هیچ کدام از این مسائل اهمیتی ندارند. حتی اطرافیانم نیز به من گفتند که به این مسائل اهمیت ندهم. البته این جملات باز هم، همان نظرات منفی را به من یادآوری می کردند. به انواع پاسخ ها برای این اهانت ها فکر کردم؛ ولی در انتها، بهترین پاسخ من این بود که این حملات را نادیده بگیرم و کار خودم را انجام دهم. آریانا هوفینگتون، بنیان گذار مؤسسه پست هافینگتون، معتقد است، آموزش در مقابل انتقاد، یکی از موارد الزامی آموزشی برای زنان به شمار می رود. او در اوایل کار خود، به این نکته پی برد که

صحبت کردن و بیان نظراتش می تواند منجر به ناراحتی اشخاص دیگر شود. او معتقد است که هشدار به زنان برای مراقبت از خود هنگام حمله، فرضیه ای غیرواقع گرا و حتی نامطلوب است. توصیه او این است که باید به خود اجازه دهیم تا احساساتمان برانگیخته شوند و کاری کنیم که احساساتمان هنگام خشم و مورد انتقاد قرار گرفتن، ما را به حرکت وا دارند و به این ترتیب می توانیم به سرعت حرکت کنیم.

او معمولاً به کودکان به عنوان، الگوی نقشی خود اشاره می کند. کودکان می توانند لحظه ای گریه کرده و لحظه ای دیگر به بازی مشغول شود. برای من، این الگویی مناسب است. امیدوارم برای نادیده گرفتن حرف دیگران به اندازه کافی قدرت داشته باشم. ولی تجربیات به من ثابت کرده اند که اغلب اوقات نمی توانم این مسئله را نادیده بگیرم. اگر خیلی احساس ناراحتی کنم، این احساس را بروز می دهم و سپس به کار خود مشغول می شوم. این تنها کاری است که می توانم انجام دهم.

این مسئله را می‌توان به دیگران نیز تعمیم داد. می‌توانیم به خود بگوییم که این حملات از روی نیات شخصی نیستند و با این کار خود را آرام کنیم. می‌توانیم مسئله را به شوخی بگیریم، مثلاً مارلو توماس می‌گوید: «تنها در صورتی می‌توانیم مردی را شجاع بنامیم که رفتاری مشابه جو مک کارتی^{۲۵} داشته باشد. زنان نیز باید از مردان جلوگیری کنند.» تغییر واقعی زمانی به وجود می‌آید که دیگر وجود زنان قدرتمند، عجیب نباشد. افراد به راحتی از زنان بانفوذ متنفر می‌شوند؛ زیرا تعداد آن‌ها کم است. در صورتی که زنان ۵۰ درصد از مقام‌های ارشد مشاغل را داشته باشند، امکان از دست رفتن محبوبیت آن‌ها نزد افراد مختلف وجود ندارد.

شارون میرز، بعد از بررسی این نکته دسته اول، شروع به نوشتن اثر خود با عنوان دستیابی به ۵۰/۵۰ کرد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، امی گودفرد برای مدیریت تیم مشتق گولدمن ساچز ایالات متحده انتخاب شد (و بعداً به اولین شریک زن در انجمن برابری تبدیل شد). این رویدادی جنجالی بود که باعث شد چهار مرد ارشد از گروه خارج شوند. امی، با انتقادهای بدبینی‌های زیادی روبه‌رو شد. قبل از آنکه شارون به تیم ملحق شود، یکی از دوستان مرد به او گفت «امی خوشگذرونه؛ ولی یه خوشگذرونه راست‌گو» شارون به این نکته پی برد که امی مدیر بزرگی است و در پنج سال آینده، گروه فرعی تحت مدیریت او، به کار خواهد پرداخت. زمانی که بیش از پنج مدیر در یک بخش وجود داشته باشد - تعدادی در خور توجه - منفی‌نگری و سرزنش نیز کاهش می‌یابد. حضور مدیران زن به امری عادی تبدیل شد و تا سال ۲۰۰۰ این مسئله حل شد. اما متأسفانه هنگامی که این زنان بانفوذ موقعیت خود را ترک کردند و این تعداد کاهش یافتند، باور زنان به حضور در جامعه به عنوان مدیری موفق نیز کم‌رنگ شد.

همه افراد باید برای کار با مدیران زن، احساس راحتی کنند. حتی خود مدیران زن. از ۱۹۹۹، ویرایشگر مجله خوشبختی^{۲۶}، پاتی سلرز^{۲۷}، کنفرانس سالانه‌ای برپا کرد که انجمن قدرتمندترین زنان نام گرفت. در سال ۲۰۰۵ وقتی برای اولین بار به آنجا رفتم، با دو تن از دوستانم، دیانا فارل، مدیر مؤسسه جهانی مک کینزی و سو دکر، مدیر مالی یاهو، روبه‌رو شدم. ما درباره نام کنفرانس صحبت کردیم و من به این مسئله اشاره کردم که وقتی عنوان کنفرانس را در تقویم سازمانی گوگل مشاهده کردم، از

کامیل درخواست کردم که نام آن را به «کنفرانس زنان خوشبخت» تغییر دهد. دیانا و سو خندیدند و گفتند که آن‌ها نیز دقیقاً همین کار را انجام داده‌اند.

سپس، پاتی توضیح داد که او و همکارانش این نام را به این دلیل انتخاب کرده‌اند که انگیزه قدرت را در زنان برانگیزند و کاری کنند که آن‌ها با این کلمه احساس نزدیکی کنند؛ اما هنوز هم با این مسئله مشکل دارم. به خوبی می‌توانم به بهترین شکل کلمه «قدرتمند» را برای زنان دیگر به کار ببرم؛ ولی هنوز هم وقتی دیگران این صفت را به من نسبت می‌دهند، آن را انکار و رد می‌کنم. صدایی سرزنش‌گر، مانند دوران دانشگاه، مرتب به من یادآوری می‌کند که «موفقیت خود را به رخ نکش یا حتی نگذار مردم درباره آن چیزی بدانند. اگر این کار را انجام دهی، آن‌ها تو را دوست نخواهند داشت».

کمتر از شش ماه از شروع کار من در فیس بوک گذشته شد که اولین مصاحبه رسمی را با مارک انجام دادم. یکی از مسائلی که او به من گفت این بود که میل من برای محبوبیت نزد تمام افراد، مانع من خواهد شد. او گفت زمانی که قصد ایجاد تغییر را داری، نمی‌توانی همه را راضی نگه داری. اگر بخواهی همه از تو راضی باشند، پیشرفت زیادی نخواهی داشت و البته حق با مارک بود.

۴: یک کلبه جنگلی، نه یک نردبان

یک ماه بعد از اینکه به فیس بوک ملحق شدم، لوری گولر، یکی از مدیران ارشد و با نفوذ بازاریابی eBay، با من تماس گرفت. لوری را تا حدی می‌شناختم، او با صحبت‌های خود نشان داد که این تماس، تماسی کاری است. او گفت «می‌خواهم به همراه شما در فیس بوک کار کنم؛ بنابراین درباره تماس با شما و توضیح تمام مهارت‌ها و همچنین کارهایی که دوست دارم انجام دهم، فکر کردم؛ اما به این نتیجه رسیدم که قبلاً اشخاص دیگری این کارها را انجام داده‌اند. پس از خود شما می‌پرسم: بزرگ‌ترین نقص و مشکلی که در شرکت دارید چیست و من چگونه می‌توانم آن را حل کنم؟»

با شنیدن حرف‌های او بسیار شوکه شدم. در ده سال اخیر، هزاران نفر را استخدام کرده بودم و هیچ کس درخواستی به این شکل، نکرده بود. افراد معمولاً بر یافتن راه حلی به سود خودشان تمرکز می‌کنند، به طوری که مهارت‌هایشان نیز برای شرکت مفید واقع شود؛ اما لوری بر نیازهای فیس بوک تأکید داشت. این روشی مهلک بود. من پاسخ دادم «استخدام، بزرگ‌ترین مشکل من است و شما می‌توانید آن را حل کنید».

لوری هیچ گاه تصور نمی‌کرد که بتواند در بخش استخدام کار کند پس با اشتیاق زیاد به کار خود مشغول شد. او حتی با تنزل رتبه خود نیز موافقت کرد، زیرا این زمینه برای او جدید بود و حتی حاضر بود برای یادگیری مهارت‌های جدید، مقام خود را معامله کند. لوری کار خود را به بهترین شکل در بخش استخدام انجام داد و ماه‌ها بعد موفق به ارتقای شغلی خود و ایجاد People@Facebook شد. اخیراً از او پرسیدم که آیا مایل است به بخش بازاریابی برگردد و او پاسخ داد که معتقد است بخش منابع انسانی باعث می‌شود تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد.

متداول‌ترین تشبیه برای مشاغل، نردبان است؛ ولی در اغلب موارد دیگر از این مفهوم استفاده‌ای نمی‌شود. در سال ۲۰۱۰، فردی آمریکایی از سن هجده تا چهل و شش سالگی، به صورت میانگین در یازده شغل فعالیت کرده بود. این به این معنی است که روزهای پیوستن به یک شرکت یا همکاری و ماندن و بالا رفتن از نردبان از بین رفته‌اند. لوری اغلب اوقات ذکر می‌کند که پاتی سلرز، تشبیه بهتری را ارائه می‌دهد: «مشاغل مانند یک کلبه جنگلی^{۲۸} هستند، نه یک نردبان».

براساس توصیف لوری، نردبان‌ها محدود کننده هستند. افراد می‌توانند بالا یا پایین بروند. ولی کلبه‌های جنگلی توصیف خلاقانه‌تری را ارائه می‌دهند. تنها یک روش برای رسیدن به بالای نردبان وجود دارد؛ ولی راه‌های زیادی برای رسیدن به بالای یک کلبه جنگلی وجود دارد. مدل کلبه جنگلی به سود همه افراد و به‌ویژه زنانی است که به‌تازگی مشاغل خود را آغاز کرده‌اند، شغل‌های خود را تغییر داده‌اند و با محدودیت‌ها خارجی محدود شده‌اند، یا اینکه می‌خواهند بعد از مدتی دوباره وارد بازار کار بشوند. توانایی ساخت مسیری منحصر به فرد با شیب‌ها، انحراف‌ها و حتی بن‌بست‌ها فرصت بهتری را برای اجرای امور ایجاد می‌کنند. علاوه بر این یک کلبه جنگلی نه تنها برای افرادی که در رتبه‌های بالا هستند؛ بلکه برای تمام افراد، چشم‌اندازهای وسیعی را ایجاد می‌کنند. بیشتر صعود کنندگان از نردبان، بعد از فرد بالایی به راه خود ادامه می‌دهند.

بهترین توصیف از شغل من، شخصی است که از کلبه‌ای جنگلی بالا می‌رود. همکاران و دانشجویان جوان‌تر مرتب از من می‌پرسند که چگونه مسیر خود را برنامه‌ریزی کرده‌ام. هنگامی که به آن‌ها می‌گویم که برنامه‌ریزی نداشتم معمولاً بسیار شگفت‌زده می‌شوند. در واقع آن‌ها تشویق می‌شوند و به این مسئله پی می‌برند که مشاغل نیازی به چشم‌انداز آغازین ندارند. این مسئله به‌ویژه در بازاری با ثبات وجود دارد که در آن اغلب کارجویان، باید هر آنچه موجود است را بپذیرند و امیدوار باشند که در مسیری مطلوب حرکت کنند. همه ما خواهان شغل یا نقشی هستیم که به ما انگیزه داده و ما را تشویق کند. این جست‌وجو مستلزم تمرکز و انعطاف‌پذیری است، بنابراین توصیه می‌کنم که دو هدف را به صورت همزمان برای خود مجسم کنید: یک رؤیای طولانی مدت و یک برنامه هجده ماهه.

هیچ‌گاه نتوانستم موقعیتی که در شروع مسیر حرکت داشتم را به موقعیت کنونی خود ارتباط دهم. زمانی که از کالج فارغ‌التحصیل شدم، مارک زاکربرگ هفت ساله بود. همچنین قبل از آن هم رابطه خوبی با فناوری نداشتم. از سیستم کامپیوتری‌ها روارد هم تنها در دوره کارشناسی استفاده کردم تا بتوانم رگرسیون‌های تر کارشناسی خود در سوءاستفاده اقتصادی همسران را اجرا کنم. داده‌ها در نوارهای مغناطیسی بزرگ و سنگین مرتب شدند به طوری که باید جعبه‌های بزرگ را در محوطه دانشگاه جابه‌جا کرده و کل راه را طی می‌کردم و در حالی که خیس عرق بودم به مرکز کامپیوتر

می‌رسیدم که پراز دانشجوی پسر بود. سپس باید تمام شب را بیدار می‌ماندم تا داده‌ها را وارد نوارها کنم. یک بار هنگامی که در حال اجرای محاسبات خود بودم، کل سیستم را خراب کردم. درست است؛ سال‌ها قبل از آنکه مارک زاکربرگ بتواند در سیستم‌های هاروارد اختلالی ایجاد کند، من آن را شکست داده بودم!

هنگامی که از کالج فارغ‌التحصیل شدم، از هدف خود تصور مبهمی داشتم. این سردرگمی و ابهام دقیقاً در مقابل عقیده واضح و محکم پدرم از اهدافش در سنین جوانی قرار می‌گرفت. هنگامی که پدرم شانزده ساله بود، در حین تمرین بسکتبال، درد شدیدی را در شکم خود احساس کرد. مادر بزرگم - یک مادر مهربان - به این فکر کرد که این درد به خاطر گرسنگی است و شام مفصلی برای او آماده کرد. این مسئله باعث شد که این درد بیشتر شود. در نهایت پدرم را به بیمارستان بردند و در آنجا تشخیص داده شد که آپاندیس حاد دارد، ولی به این دلیل که غذا خورده بود، پزشکان به مدت دوازده ساعت نمی‌توانستند کاری انجام دهند. صبح روز بعد، جراح، آپاندیس پدرم را درآورد و در نتیجه درد او نیز از بین رفت. پدرم همان روز شغل خود را انتخاب کرد و تصمیم گرفت که پزشک شود تا بتواند درد مردم را درمان کند.

مادرم در این حس نوع دوستی و کمک به هم‌نوع با پدرم شریک شد. هنگامی که او یازده ساله بود، خطبه عالمی یهودی را درباره اهمیت حقوق بشر و شفای جهان^{۲۹} شنیده بود که آیه‌ای عبری به معنای «مرمت دنیا» است. او براساس این آیه و به نشانه اعتراض یک قوطی حلبی را برداشت و برای پشتیبانی از حقوق شهروندی کارگران جنوب بر درها کوبید. از آن زمان به عنوان داوطلبی احساساتی و فعال حقوق بشر، به فعالیت خود پرداخت. من شاهد فعالیت‌های خستگی‌ناپذیر مادرم برای کمک به یهودیان جماهیر شوروی بودم. او و دوستش مارگری سانفورد، درخواست‌های قلبی خود را مبنی بر آزادی زندانیان سیاسی به صورت کتبی می‌نوشتند. معمولاً پدرم بعد از ظهرها با آن‌ها همکاری می‌کرد. به لطف تلاش‌های مشترک افراد سراسر جهان، بسیاری از مردم نجات پیدا کردند.

در دوران کودکی من، پدر و مادرم بر داشتن زندگی هدفمندی، تأکید داشتند. بحث‌های شام ما معمولاً بر نابرابری اجتماعی و افرادی متمرکز بود که برای ساختن دنیایی بهتر به مبارزه می‌پردازند.

به عنوان کودک، هیچ گاه در رابطه با اهدافم فکر نکرده بودم؛ ولی درباره کارهایی که می خواستم انجام دهم، بسیار فکر کرده بودم. شاید کمی اغراق آمیز به نظر برسد؛ ولی امیدوار بودم که بتوانم دنیا را تغییر دهم. خواهر و برادرم هر دو پزشک شدند و من همیشه باور داشتم که در سازمانی دولتی یا غیرانتفاعی کار خواهم کرد. این رؤیای من بود و با وجود اینکه اعتقادی به برنامه ریزی برای هر مرحله از شغل خود نداشتم، می دانستم که این برنامه ریزی به داشتن رؤیا یا هدف بلندمدت کمک خواهد کرد.

رؤیای بلندمدت لزوماً نباید واقع گرا یا حتی ویژه باشد. این رؤیا می تواند میل به کار کردن در حوزه های مشخص یا سفر به دور دنیا باشد. این رؤیا می تواند داشتن استقلال شغلی یا داشتن وقت فراغت باشد. می تواند تولید محصول یا بردن جایزه ای باشد. بعضی اهداف نیازمند طی کردن مسیرهای طولانی تر هستند؛ هر شخصی که بخواهد دادستان دیوان عالی کشور شود، با پیوستن به مدرسه حقوق می تواند مسیر خود را آغاز کند، ولی حتی هدفی مبهم نیز می تواند مسیر و راهنمایی دوردست را برای حرکت به جلو، ایجاد کند.

با توجه به رؤیای کودکی ام، اولین شغل من بعد از کالج، دستیار تحقیقاتی لری سامرز در بانک جهانی بود که اقتصاددانی برجسته بود. این بانک در واشنگتن دی. سی. واقع بود و هدف آن نیز کاهش فقر جهانی بود. من نه ماه اول کاری خود را در کتابخانه بانک جنب ناینتین و پنسیلوانیا گذراندم و آمار و ارقام مقالات و سخنرانی های لری را جست و جو می کردم. سپس لری ترتیبی داد که بتوانم مأموریت سلامت هندوستان را برای آشنایی بهتر عملکرد بانک انجام دهم.

رفتن به هندوستان برای من مانند رفتن به دنیایی کاملاً جدید بود. تیم من با هدف ریشه کن ساختن بیماری جذام به فعالیت می پرداخت که یکی از متداول ترین بیماری ها در فقیرترین و دورافتاده ترین نواحی هند بود. شرایط واقعاً ترسناک بود. به خاطر این بیماری، بیماران از دهکده ها تبعید می شدند و در نهایت در محله ها و مناطق کثیف و بدون امکانات بهداشتی ساکن می شدند. آمار و ارقام، هیچ گاه این واقعیت را به من نشان نداده بودند. برای افرادی که در آن شرایط برای کمک به دیگران تلاش می کردند، احترام زیادی قائل بودم. این سخت ترین کار در جهان است.

در نهایت با برنامه پیوستن به دانشکده حقوق به دی. سی. برگشتم، ولی لانت پریچت^{۳۰} که

اقتصاددانی در دفتر لری بود، زندگی خود را به مطالعه فقر اختصاص داد و مرا تشویق کرد که رفتن به دانشکده تجارت، انتخاب بهتری خواهد بود. در نهایت به کمبریج برگشتم. سعی کردم با پیوستن به یکی از انجمن‌های غیرانتفاعی بدنام، آگاهی اجتماعی خود را بالا ببرم. سال دوم را نیز به مطالعه بازاریابی اجتماعی - روش بازاریابی که می‌توان برای حل مشکلات اجتماعی از آن استفاده کرد - با استاد کش رانگان^{۳۱} پرداختم. یکی از نمونه‌هایی که بر آن کار می‌کردیم، مربوط به کمبود کمک‌های سازمانی بود که نتیجه آن فقط در ایالات متحده، هجده مورد مرگ و میر در روز بود. هیچ وقت این مسئله را فراموش نکردم و درست هفده سال بعد، فیس بوک از طریق دفاتر شرکتی خود در سراسر دنیا از افراد برای شرکت در امور خیرخواهانه ثبت نام به عمل آورد.

بعد از دانشکده تجارت، به عنوان مشاور در مک کینزی و شرکتی در لس آنجلس، مشغول به کار شدم. این کار هیچ وقت مناسب من نبود، بنابراین تنها برای یک سال آنجا ماندم و سپس برای همکاری با لری مجدداً به دی. سی. برگشتم، در آن زمان لری به سمت معاونت بخش خزانه‌داری منصوب شده بود. در ابتدا، به عنوان مشاوره ویژه او مشغول به کار شدم. سپس هنگامی که موقعیت او به مدیر ارتقا یافت من نیز سرپرست کارمندان او شدم. شغل من کمک به لری در مدیریت کارهای بخش و امور مربوط به بودجه ۱۴ میلیارد دلاری بود. این شغل به من این فرصت را داد که در سیاست گذاری اقتصادی در سطوح ملی و بین‌المللی، مشارکت داشته باشم. من بر پروژه‌های دیگر از جمله طرح پیشنهادی مدیریت برای ارتقای توسعه واکسیناسیون بیماری‌های عفونی نیز تمرکز کردم.

در طول چهار سال کار خود در خزانه‌داری، شاهد اولین انفجار فناوری بودم. تأثیر و جذابیت این انفجار از پوشیدن شلوار جین در محل کار نیز، بیشتر بود! فناوری، باعث ایجاد تحول در ارتباطات شده بود و زندگی افراد را نه تنها در ایالات متحده و کشورهای توسعه یافته بلکه در هر نقطه‌ای از جهان تغییر داده است. رؤیای بلند مدت من در حال شکل گرفتن بود. هنگامی که دوران ریاست جمهوری

کلینتون به پایان رسید، شغل خود را رها کرده و به سیلیکون ولی، منتقل شدم. شاید این انتقال در گذشته حرکتی زیرکانه به حساب می‌آمد، ولی در سال ۲۰۰۱، بسیار سؤال برانگیز بود. حباب صنایع فناوری منفجر شده بود (سقوط بی سابقه قیمت سهام شرکت‌های فناوری اطلاعات مسوم به صنایع

دات کام) و صنایع نیز هنوز تحت تأثیر شوک‌ها و پیامدهای این انفجار بودند. من برای یافتن شغل دلخواهم چهار ماه به خودم فرصت دادم و امیدوار بودم که زمان کمتری صرف آن شود. ولی تقریباً یک سال طول کشید.

شغل من در سیلیکون ولی، فراز و نشیب‌های زیادی داشت. یکی از اتفاقات مثبت، ملاقات تجاری با مدیر اجرایی eBay، مگ ویتمن، بود. از معایب آن نیز می‌توانم به ملاقات با یکی از مدیران اجرایی سطح بالا اشاره کنم، او مصاحبه با من را با این جمله شروع کرد که هیچ‌گاه شرکتش به استخدام فردی مانند من فکر نکرده است؛ زیرا سوابق دولتی نمی‌توانند هر شخصی را آماده کار در صنعت فناوری کنند.... البته صداقت او در این رابطه بسیار تحسین‌برانگیز بود، ولی افسوس که من هیچ‌گاه در چنین موقعیتی رفتار عادی نداشتم. با شک و تردید آنجا نشستم، به طوری که احساس می‌کردم تمام مولکول‌های اکسیژن از اتاق خارج شده‌اند. گفته‌های او درست بود و او هیچ‌وقت به این فکر نمی‌کرد که من را استخدام کند.

خوشبختانه، همه با نظر او موافق نبودند. اریک اشمیت را در طول سال‌های کار در خزانه‌داری چندین بار ملاقات کرده بودم و آخرین بار نیز بعد از آنکه موفق به دریافت مقام مدیر اجرایی گوگل شده بود، به ملاقات او رفته بودم. بعد از چندین بار مصاحبه با مؤسسان گوگل، آن‌ها شغلی را به من پیشنهاد دادند. حساب بانکی من به سرعت در حال کاهش بود، پس زمان آن رسیده بود که دوباره و به سرعت برای استخدام تلاش کنم. با کشیدن یک جدول، فرصت‌های مختلف پیش‌رو و معیارهای مدنظرم را در آن ثبت کردم. نقش‌ها، سطح مسئولیت و... را نیز با یکدیگر مقایسه کردم. خواسته قلبی من این بود که در مأموریت گوگل برای فراهم کردن دسترسی جهان به اطلاعات شرکت کنم، ولی با توجه به گزینه‌های موجود، مشاهده کردم که شغل گوگل دور از دسترس من است.

به همین دلیل اریک را ملاقات کردم و مشکل خود را برای او توضیح دادم. شرکت‌های دیگر، خواهان استخدام من برای مشاغل تیمی و اجرای اهداف بودند، ولی موقعیت من در گوگل، به عنوان اولین «مدیر کل واحد تجاری» استثنای بزرگی بود چرا که گوگل هیچ واحد تجاری نداشت و بنابراین در کل چیزی برای مدیریت نداشت. نقشی که به دنبال آن بودم نه تنها از نظر موقعیت پایین‌تر از پیشنهادها

دیگر بود؛ بلکه در کل موقعیت مبهمی به شمار می‌رفت.

اریک یکی از بهترین توصیه‌های شغلی خود را ارائه کرد. او جدول من را کنار گذاشت و گفت که مانند فردی احمق رفتار نکنم (بخش بزرگی از توصیه همین بخش بود!). سپس توضیح داد که تنها یک معیار هنگام انتخاب شغل اهمیت دارد - رشد سریع. هنگامی که شرکت‌ها در دوران رشد سریع خود باشند، نسبت به زمانی که دیگر تعداد کارکنان آن‌ها زیاد شده است، انعطاف‌پذیری بیشتری برای انجام کارها دارند. هنگامی که رشد شرکت‌ها آهسته باشد یا متوقف شده باشد، کارهای کمتری برای انجام دادن وجود دارد و در مقابل کارهای کم، متقاضیان زیادی برای استخدام وجود دارد. دوره رکود و سازگاری شروع می‌شود و تمام افراد نیز دچار تردید می‌شوند. او به من گفت «در صورتی که پیشنهاد سفری فضایی را دریافت کنید، هیچ‌وقت محل نشستن خود را تعیین نمی‌کنید؛ بلکه فقط سوار می‌شوید.» من ذهن خود را فوری آماده کردم. گوگل شرکتی کوچک و سازمان نیافته بود؛ ولی مانند سفینه‌ای فضایی بود و حتی مهم‌تر از آن، برای من مانند مأموریتی بود که عمیقاً به آن باور داشتم. در طول سال‌ها، توصیه اریک را برای تعداد افراد زیادی بازگو کردم و آن‌ها را تشویق کردم که لیست‌ها و اولویت‌های شغلی خود را به یک ستون کاهش دهند: پتانسیل رشد؛ البته تمام افراد فرصت یا میل دستیابی به شغلی در صنعت فناوری اطلاعات را ندارند. ولی در هر زمینه‌ای مشاغلی وجود دارند که نسبت به مشاغل دیگر، پتانسیل بیشتری برای رشد دارند. افراد در صنایع پیشرفته‌تر می‌توانند سفینه‌های فضایی شرکت‌های خود را دنبال کنند، مانند بخش‌ها یا تیم‌هایی که در حال توسعه هستند و در مشاغلی مانند تدریس یا پزشکی، نتیجه جست‌وجوی موقعیت‌هایی است که در آن‌ها تقاضای مهارت‌ها زیاد است؛ برای مثال، در زمینه شغل برادرم یعنی جراحی اعصاب، تعداد پزشک‌ها و امکانات پزشکی در بعضی شهرها زیاد است، در حالی که شهرهای دیگر امکانات و پزشکان کمتری دارند. برادرم همیشه جایی کار می‌کند که بیشتر به تخصص او نیاز داشته باشند و بنابراین می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد.

به اعتقاد من، تمام افراد رؤیایی بلندمدت دارند، همچنین معتقدم که تمام افراد باید برنامه‌ای هجده‌ماهه داشته باشند. (به این دلیل می‌گویم هجده ماه که دو سال به نظر طولانی می‌رسد و یک سال نیز مدت زمان کمی است. ولی لازم نیست که حتماً زمان دقیقی در نظر گرفته شود.) معمولاً

برنامه هجده ماهه من دارای دو بعد است. در درجه اول به برنامه ریزی امور اجرایی تیم خود می پردازم. کارمندانی که بر نتایج و آثار تمرکز می کنند، ارزش بیشتری دارند، مانند لوری که بر حل مشکل استخدام فیس بوک قبل از تمرکز بر خود، متمرکز است. این طرز فکر همگانی نیست - انتخابی هوشمندانه و استثنایی برای یک زن - ولی تفکری ساده و مناسب است.

دوماً، سعی می کنم که اهداف شخصی بیشتری را برای یادگیری مهارت های جدید در هجده ماه بعدی تنظیم کنم. معمولاً ناراحت کننده است؛ ولی اغلب از خودم می پرسم، اگر از انجام کاری ترس داشته باشم، «چطور می توانم پیشرفت کنم؟» و شاید به این دلیل که آمادگی لازم برای انجام آن کار را ندارم، حتی از امتحان کردن آن نیز می ترسم. بعد از بیش از چهار سال کار در گوگل و مدیریت نیمی از درآمدهای شرکت، از اینکه اقرار کنم تا به حال در هیچ معامله ای حتی یک معامله همکاری نکرده بودم، احساس شرم و خجالت می کردم. پس شجاعت خود را جمع کردم و با اعتماد به نفس نزد رئیس خود، امید کردستانی، سرپرست بخش توسعه و فروش رفتم. امید تمایل داشت، فرصت اداره تیمی کوچک را به من بدهد. در اولین معامله ای که داشتم، بدون اینکه درک کاملی از کسب و کار شریک آینده شرکت داشته باشم، با ارائه پیشنهادی به طرف مقابل، تمام کارها را خراب کردم. خوشبختانه مذاکره کننده با استعدادی به نام شالش رائو در تیم من وجود داشت که نکته بسیار مهمی را از او یاد گرفتم: یکی از نکات ضروری برای دستیابی به شرایط مطلوب معامله این است که در ابتدا اجازه دهیم، طرف مقابل، پیشنهاد خود را ارائه دهد.

هر شخصی، فضایی برای پیشرفت دارد. اغلب افراد، در محل کار خود، صاحب سبک هستند (برای مثال افرادی که خیلی تهاجمی یا درون گرا، خیلی پر حرف یا خجالتی هستند) و همین سبک کاری به هدایت آن ها در مسیرشان کمک می کند. من در اولین معامله، زیاد صحبت کردم. البته این مسئله برای افرادی که مرا می شناسند، تعجب آور نیست. زمانی که به این ضعف خود پی بردم، سعی کردم آن را برطرف کنم. از ماروین تایلور که مدرس ارتباطات بود، خواستم که به من تکلیفی بدهد. او پیشنهاد داد به مدت یک هفته هیچ نظری ارائه ندهم مگر اینکه از من درخواست شود. این یکی از طولانی ترین هفته های عمرم بود! اگر هر بار که می خواستم نظر خود را بیان کنم، زبان خود را گاز می گرفتم، آن وقت

بعد از یک هفته زبانی برای من باقی نمی ماند!

تلاش برای رفع نیاز، یکی از روش های دستیابی به حد تعادل است. برای من این حد تعادل با میانه روی در صحبت کردن در یک جلسه به دست می آید. افراد خجالتی معمولاً احساس می کنند که زیاد صحبت می کنند. من زنی را می شناسم که ذاتاً خیلی آهسته صحبت می کند و برای اینکه تون صدایش را به حد متوسط برساند، در ملاقات های کاری سعی می کند «فریاد» بزند! غلبه بر تمایلات ذاتی، کاری بسیار دشوار است. در تمام سال هایی که برای این کار تلاش می کردم امیدوار بودم که شخصی به من بگوید «شریل، دوست دارم در جلسات بیشتر صحبت کنی». یک بار امید این جمله را به من گفت و من از شوق او را بغل کردم!

در رابطه با گوگل، حق کاملاً با اریک بود و من همیشه از او، لری پیچ و سرگئی برین به خاطر دادن این فرصت، سپاسگزارم. برنامه هجده ماهه من در شرکت به شش سال ونیم، افزایش یافت و بیشتر از حد تصورات خود آموختم و در نهایت احساس کردم که زمان بالارفتن از کلبه جنگلی فرا رسیده است. هرگز در زندگی شخصی خود با ابهام روبه رو نشدم. همیشه دوست دارم کارها طبق روال پیش بروند. همیشه اسناد را در پوشه های رنگی مرتب می کنم (هنوز هم این کار را انجام می دهم) و میل من به مرتب سازی کمد، همسرم را کلافه کرده است. ولی در زندگی حرفه ای خود یاد گرفتم که ابهام را بپذیرم و با آن کنار بیایم. پذیرش ریسک - معامله بزرگ شانس - یکی از دلایل تثبیت موقعیت من در گوگل بود. هنگامی که تصمیم گرفتم دوباره ریسک را بپذیرم، نتیجه بسیار خوبی گرفتم که نتیجه آن، استخدام در فیس بوک بود. در همین حین، شرکت های دیگر نیز مایل بودند مرا به عنوان معاون اجرایی استخدام کنند؛ ولی به عنوان معاون عملیاتی در فیس بوک مشغول به کار شدم. در ابتدا، افراد از من می پرسیدند که چرا بعد از بیست و سه سال کار، شغلی با «مقام پایین تر» را انتخاب کردم. هیچ کس سؤالی غیر از این از من نمی پرسید. هنگامی که به گوگل رفتم، توانمندی رشد سریع و مأموریت شرکت را در اولویت قرار دادم.

شاهد این مسئله بودم که زنان و مردان، موقعیت های بزرگ را با تأکید زیاد بر موقعیت و مقام شغلی از دست می دهند. یکی از دوستانم به مدت چهار سال به عنوان وکیل مشغول به کار بود، در همین حین

متوجه شد که بهتر است در نقش بازاریابی یا فروش در شرکتی استخدام شود. یکی از شرکت‌ها مایل بود او را با این موقعیت استخدام کند؛ ولی از او خواست که از موقعیت یک کارمند بی تجربه، کار خود را شروع کند. از آنجا که حقوق او، موقتاً کاهش پیدا می‌کرد، او را تشویق کردم که این تغییر شغلی را بپذیرد؛ ولی او تصمیم گرفت جایی استخدام شود که سابقه چهار ساله‌اش را در نظر بگیرند. می‌دانستم که کاهش درآمد برای او تا چه حد تحمل‌ناپذیر است. ولی باز هم نظر من این است که اگر می‌خواهد سی سال آینده کار خود را در نظر بگیرد، چهار سال سابقه «قبلی» او چه تأثیری می‌تواند داشته باشد؟ در صورتی که انتخاب مسیر دیگری او را خوشحال کند و فرصت یادگیری مهارت‌های جدید را به او بدهد، به این معنی است که حرکت او رو به جلو خواهد بود.

در بسیاری از مسائل، زنان باید با آغوش باز ریسک‌های شغلی خود را بپذیرند. هنگامی که برای پیوستن به فیس‌بوک، گوگل را ترک کردم، درصد کمی از زنان شاغل در تیم من تمایل داشتند که از من تقلید کنند. در حالی که مردان علاقه بیشتری به فناوری‌های جدید و فرصت‌های بالاتری داشتند که در آن‌ها ریسک زیادی وجود دارد ولی پتانسیل سود بیشتری نیز ارائه می‌شود. بسیاری از زنان حاضر در تیم من، علاقه خود را به پیوستن به فیس‌بوک نشان دادند؛ ولی در نهایت این کار را زمانی انجام دادند که شرکت به ثبات بیشتری رسیده بود. اغلب اوقات رسیدن به ثبات باعث می‌شود فرصت‌های رشد افراد کاهش پیدا کنند.

البته، در بعضی دوره‌های زندگی فرار از ریسک کار خوبی است. پسرهای جوان و نوجوان نسبت به دختران و زنان جوان، بیشتر در معرض ریسک قرار دارند؛ ولی در کسب و کار، فرار از ریسک می‌تواند منجر به رکود شود. تحلیلی در رابطه با جلسات مدیریت ارشد سازمانی نشان می‌دهد که احتمال اینکه زنان حتی با وجود اتخاذ وظایف جدید، عملکرد قبلی خود را تکرار کنند، بیشتر از مردان است و زنان به جای رفتن به شرکتی دیگر، تمایل دارند که در شرکت خود ارتقا پیدا کنند. در عین حال، ماندن در همان حوزه عملیاتی و همان سازمان باعث ایجاد ایستایی شده و فرصت‌های رشد و توسعه را محدود می‌سازد. استفاده از تجربیات مختلف، منجر به آماده‌سازی مناسب برای نقش‌های مدیریتی می‌شود.

من معیارهای زنان برای محافظه کار بودن و ایستایی آنان را درک می‌کنم. تصورات غلط جنسیتی باعث می‌شوند ارتقای موقعیت‌های جدید که اغلب، مردان آن‌ها را به وجود می‌آورند، دشوار شود. همچنین احتمال فعالیت زنان در مشاغل مشارکتی نیز بیشتر می‌شود. یک تغییر شغلی که شامل نقل مکان به شهر دیگری است می‌تواند روابط شخصی هر زنی را به خطر بیندازد. در نتیجه زن مجبور به پذیرش موقعیت قبلی خود می‌شود.

دوری از ریسک در محیط کار می‌تواند باعث شود که زنان در خصوص اتخاذ وظایف چالش برانگیز بی‌میل باشند. براساس تجربیات من، مردان بیشتری به دنبال مأموریت‌های پرتنش هستند و پروژه‌هایی را انجام می‌دهند که شفافیت کمتری دارند؛ درحالی که زنان در خصوص این پروژه‌ها بی‌میل هستند. تحقیقات نشان می‌دهند که این مسئله تا حدی در محیط‌هایی که بر عملکرد فردی تأکید دارند یا در محیط‌هایی که زنان رابطه کاری نزدیکی با مردان دارند، صدق می‌کند. یکی از دلایل اینکه زنان از مأموریت‌های پرتنش و چالش‌های جدید اجتناب می‌کنند، نگرانی آن‌ها برای کسب مهارت‌های لازم نقش جدید است. این مسئله می‌تواند به هدفی رضایت‌بخش تبدیل شود؛ زیرا توانایی‌ها و مهارت‌ها زیادی در یک شغل به دست می‌آیند. یکی از گزارش‌های داخلی هیولت پیکارد (اچ پی) نشان می‌دهد زنان، تنها در صورتی که توانایی انجام ۱۰۰٪ معیارهای درخواستی را در خود ببینند، می‌توانند برای مشاغل باز^{۳۲} اقدام کنند؛ اما مردان تنها در صورتی که بتوانند از عهده ۶۰ درصد از معیارهای درخواستی، برآیند، برای این مشاغل اقدام می‌کنند. این اختلاف اثر بسیار ناهمواری خواهد داشت. زنان باید تفکر خود را از «من برای انجام آن کار آماده نیستم» به «من می‌خواهم آن کار را انجام دهم و می‌توانم در حین انجام آن، کار را یاد بگیرم» تغییر دهند.

در اولین روز کاری‌ام در بانک جهانی، لری سامرز از من خواست بعضی محاسبات را اجرا کنم. درباره نحوه پیاده‌سازی محاسبات کمی سردرگم بودم، پس از لانت پریتچت خواستم به من کمک کند. او به من توصیه کرد «فقط آن را در نرم‌افزار ۱-۲-۳ Lotus وارد کن». به او گفتم که روش کار با آن را نمی‌دانم. با تعجب گفت «وای، باورم نمی‌شود که این همه راه را تا اینجا آمده‌ای، چطور می‌توانی بدون دانستن روش استفاده از Lotus، مفاهیم اقتصادی اولیه را درک کنی.» با این تصور که اخراج

خواهم شدم به خانه برگشتم. روز بعد، لانت مرا به دفتر خود فراخواند. قلبم به تپش افتاده بود، ولی به جای اخراج، به من روش کار با برنامه را آموزش داد. او واقعاً مدیر فوق العاده‌ای بود.

زنان باوجود شایستگی بالا درخصوص درخواست ترفیع و ارتقای شغلی بی میل هستند و اغلب اوقات باور دارند که عملکرد شغلی خوب طبیعتاً منجر به دریافت پاداش خواهد شد. کارول فروهلینگر و دبورا کولب، مؤسسان سازمان زنان مذاکره کننده^{۳۳}، این پدیده را «سندرم تاج» می نامند که براساس آن انتظار زنان این است که با انجام پیوسته و مستمر امور، شخصی را از تلاش خود آگاه کنند و به این ترتیب آن شخص تاجی را به عنوان پاداش، بر سر آن ها بگذارد. در شایسته سالاری محض، تاج ها به افراد لایق داده می شوند؛ ولی هنوز هم افرادی در نقش شناور در سازمان ها وجود دارند. کار سخت و نتایج آن باید توسط دیگران تشخیص داده شوند؛ ولی هنگامی که این مسائل مشخص نشوند، پشتیبانی و دفاع اشخاص از خود ضروری خواهد بود. همان طور که قبلاً هم توصیف شد، این کار را می توان با توجه بیشتری انجام داد ولی باید آن را انجام دارد.

اتخاذ ریسک، انتخاب رشد، پذیرش چالش ها و درخواست ارتقای شغلی (البته با لبخند بر لب) همه از عناصر مهم مدیریت هر شغلی به شمار می روند. یکی از نقل قول های مورد علاقه من از آلیس واکلر است که می گوید «متداول ترین روشی که افراد قدرت خود را تسلیم می کنند، این است که فکر می کنند هیچ قدرتی ندارند».

منتظر پیشنهاد قدرت به خود نباشید، مانند سندرم تاج، این احتمال وجود دارد که هیچ گاه نتوانید به هدف خود جامه عمل بپوشانید.

۵: آیا شما مربی من هستید؟

هنگامی که کودک بودم، یکی از کتاب‌های مورد علاقه‌ام این بود، آیا تو مادر من هستی؟ این کتاب درباره جوجه پرنده‌ای بود که در لانه‌ای خالی، از تخم خود بیرون می‌آید. جوجه تازه متولد شده با پرسیدن این سؤال «آیا تو مامان من هستی؟» از یک بچه‌گربه، یک مرغ، یک سگ و یک گاو، به دنبال مادر خود می‌رود و تمام حیوانات نیز پاسخ «نه» به او می‌دهند. جوجه پرنده با ناامیدی رشد می‌کند و در نهایت از یک اتومبیل، قایق، هواپیما و حتی یک بیلچه نیز می‌پرسد «آیا تو مامان من هستی؟» که در پاسخ نیز فقط یک صدای «غرش کوچک» از بیلچه می‌شوند، سرنوشت بد نوزاد ادامه می‌یابد تا زمانی که به طرز معجزه‌آسایی بیلچه بلند شده و جوجه به لانه خود پرتاب می‌شود. مادر جوجه به آشیانه خود برمی‌گردد و جوجه فریاد می‌زند، «تو یک پرنده هستی، پس مامان من هستی».

این کتاب کود کانه به وضوح این سؤال شغلی را منعکس می‌کند «آیا تو مربی من هستی؟» در صورتی که شخصی بخواهد این سؤال را بپرسد، جواب احتمالی، منفی خواهد بود. هنگامی که شخصی، راهنمای مناسبی را برای خود پیدا می‌کند، به جواب این سؤال می‌رسد. این سؤال به قانونی تبدیل می‌شود. جست‌وجوی برای این نوع ارتباط به ندرت به نتیجه می‌رسد و هنوز هم شاهد این هستم که زنان برای پیدا کردن راهنما به سختی تلاش می‌کنند. حتی یک بار هم به خاطر نمی‌آورم که مردی چنین درخواستی کرده باشد (اگرچه مردها از من می‌خواهند که همسران و نامزدهایشان را راهنمایی کنم).

این سؤال، کسل‌کننده است، دقیقاً مثل این می‌ماند که در ملاقات با فیلسوفی از او بپرسید «طرز فکر شما چگونه است؟» تقریباً تمام زنانی که به صحبت با آن‌ها پرداختم، با چنین درخواستی روبه‌رو شده بودند. واکنش آن‌ها به این مسئله نیز تقریباً یکسان بود: «وای، وقتی افراد ناشناس از من می‌خواهند که راهنمایشان باشم، هیچ وقت نمی‌دانم که چه پاسخی باید بدهم.» این نوع اثرگذاری متقابل تا حدی تملق‌آمیز ولی غیر حرفه‌ای است. حتی غول رسانه، اوپرا وینفری که تقریباً وظیفه آموزش به یک نسل را برعهده داشته است، بر این مسئله تأکید دارد و می‌گوید هنگامی که شخصی از او راهنمایی می‌خواهد، احساس ناراحتی می‌کند. یک بار در توضیح این مسئله گفت: «زمانی به راهنمایی یک

شخص می‌پردازم که خود بخوایم رشد و پیشرفت او را ببینم».

ما نیز تا حدودی به این مسئله اعتقاد داریم. در دهه گذشته بحث راهنمایی و حمایت به یکی از موضوعات درجه یک و داغ سمینارهای شغلی زنان تبدیل شده است. این بحث بر سایت‌ها، مقالات روزنامه و گزارش‌های تحقیقاتی تمرکز می‌کند. بسیاری از زنان جوان به واسطه‌های تکراری واکنش نشان می‌دهند به طوری که اگر بخواهند نردبان سازمانی را توسعه دهند، باید راهنماها (افرادی که به آن‌ها مشاوره می‌دهند) و همچنین اسپانسرهایی را پیدا کنند (افرادی که از نفوذ خود برای پشتیبانی از آن‌ها استفاده می‌کنند).

تأکید بر یافتن راهنما زمانی برای من شفاف شد که در سال ۲۰۱۱ برای سخنرانی به دانشکده تجارت هاروارد رفته بودم. توسط دین نیتین نوه‌ریا، به آن سخنرانی دعوت شدم او مرا به روی صحنه فراخواند و به معرفی من پرداخت. سؤالات اول او بر فیس‌بوک و روش کار با مارک، متمرکز بود. پاسخ من این بود که همیشه عاشق کار هستم، به غیر از روزهایی که چنین سؤالاتی از من پرسیده می‌شود، «شریل می‌توانی نگاهی به این بیندازی؟ می‌خواهیم بدانیم افراد مسن در خصوص این ویژگی چه فکری می‌کنند.» ما درباره بهار عربی بحث کردیم و گذری هم بر موضوعات دیگر داشتیم. دین نوه‌ریا، در خصوص حضور زنان در محیط کار نیز سؤالی پرسید. در آن لحظه نمی‌دانستم چه نیرویی مرا هدایت می‌کند؛ ولی نگاهی به مخاطبین انداختم، کمی مکث کرده و با صداقتی دیوانه‌وار، پاسخ دادم. «اگر رویه فعلی ادامه پیدا کند، پانزده سال دیگر، حدود یک سوم از زنان حاضر در میان این مخاطبین کارهای تمام وقت خواهند داشت و تقریباً تعداد زیادی از شما برای افرادی که کنارتان نشسته‌اند، کار خواهید کرد».

سکوت مرگباری در تالار بزرگ حاکم شد. من ادامه دادم، «متأسفم اگر صحبت‌های من به نظر ناملایم می‌رسد و باعث شوکه شدن همه شده است؛ ولی این جایگاه فعلی ما است. اگر می‌خواهید نتیجه شما متفاوت باشد، باید فکری به حال آن بکنید».

بعد از این سخنرانی پرتنش، دین نوه‌ریا، مصاحبه را به پایان رساند و برای پرسش و پاسخ توجه خود را به سمت مخاطبین متمرکز کرد. تعدادی از مردان به سمت میکروفون هجوم برده و با ژستی متفکرانه،

سؤالاتی مانند این را پرسیدند «چه آموخته‌هایی از گوگل را در فیس بوک به مرحله اجرا رساندید؟» و «چگونه زیرساخت شرکتی را پیاده‌سازی کرده و ثبات لازم را برای توسعه‌دهندگان خود، تضمین می‌کنید؟» سپس دو زن با حالتی شرمسار به میکروفون نزدیک شدند. اولین زن پرسید، «آیا فکر می‌کنید کار برای شرکتی که با شرکت سابق شما در رقابت است، کار صحیحی است؟» دومی پرسید «چگونه می‌توانم فردی راهنما پیدا کنم؟» و همین باعث شد که احساسات من تا حدودی جریحه‌دار شوند.

مردها بیشتر بر روش مدیریت سازمان تأکید داشتند؛ در حالی که تأکید زنان بر روش مدیریت شغلی بود. مردان به دنبال پاسخ و زنان به دنبال اجازه و کمک بودند. من به این نتیجه رسیدم که جست‌وجوی راهنمای شغلی به معنی انتظار برای شاهزاده چارمینگ^{۳۴} است. ما زن‌ها در دنیای افسانه‌ای «زیبای خفته» زندگی می‌کنیم که زنان جوان را آموزش می‌دهد تا منتظر شاهزاده رؤیاهای خود بمانند، آن شاهزاده نیز آن‌ها را با بوسه‌ای بیدار کرده، بر اسب سفید خود سوار کند و در نهایت تا آخر عمر به خوبی و خوشی با یکدیگر زندگی کنند. امروزه نیز به زنان جوان گفته می‌شود که اگر راهنمای خوبی داشته باشند، می‌توانند از نردبان شغلی بالا رفته، در یک اداره بی‌نام و نشان استخدام شده و تا آخر عمر به خوبی و خوشی زندگی کنند. در واقع امروزه به زنان آموزش می‌دهیم که به دیگران متکی باشند.

واضح بگویم، مسئله به هیچ وجه بودن یا نبودن راهنما نیست؛ بلکه مسئله حائز اهمیت وجود راهنما و پشتیبان برای پیشرفت شغلی است. مردان و زنانی که از داشتن حامی و پشتیبان برخوردارند، نسبت به همکاران بدون راهنما و پشتیبانی خود، بیشتر به دنبال افزایش حقوق و پذیرش مأموریت‌های پرتنش هستند. متأسفانه نسبت به زنان، مردان راحت‌تر می‌توانند این گونه روابط را برقرار کرده و آن را حفظ کنند. یکی از تحقیقات اخیر نشان می‌دهد، مردانی که احتمال حمایت آن‌ها به شکل درخور توجهی بیشتر از زنان است و افرادی که پشتیبان دارند، در خصوص میزان پیشرفت خود رضایت بیشتری دارند.

پیدا کردن راهنماها و پشتیبان‌های خوب برای زنان کار سختی است و آن‌ها نقش فعال‌تری در

شرکت‌های مشاوره دارد. به همین دلیل به خاطر وجود امیلی و برایان و تعدادی زیادی از افراد با استعداد در زندگی خود، بسیار خرسند هستم.

مطالعات نشان می‌دهند که مربیان براساس عملکرد و پتانسیل خود، افراد را تحت حمایت می‌گیرند. معمولاً، افراد جایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که بتوانند استعداد خود را نشان دهند یا اینکه بتوانند از طریق آن سود ببرند. راهنماها هنگامی سرمایه‌گذاری می‌کنند که افراد تحت حمایت آن‌ها از زمان خود، به خوبی استفاده کنند و برای دریافت بازخورد آماده باشند. می‌توان این رابطه را به رابطه دوستی تبدیل کرد، به طوری که مبنای آن رابطه‌ای حرفه‌ای باشد. با وجود این مسئله، به اعتقاد من، پیغام اشتباهی را به زنان جوان، منتقل کرده‌ایم. باید از گفتن «یک راهنما پیدا کن تا پیشرفت کنی» اجتناب کنیم و در عوض باید به آن‌ها بگوییم، «پیشرفت کن تا بتوانی یک راهنما پیدا کنی».

کلارا شیبه، نمونه‌ای بارز است. پنج سال پیش در کنفرانسی او را ملاقات کردم و تحت تأثیر ایده‌های او درباره رسانه‌های اجتماعی قرار گرفتم. او در این زمینه یک کتاب نوشت و نرم‌افزار Hearsay Social را پایه‌گذاری کرد که نرم‌افزاری سازمانی است و به تاجران در مدیریت شبکه اجتماعی‌شان، کمک می‌کند. گاهی اوقات کلارا با من تماس می‌گیرد و همیشه نکته‌ای جالب یا سوالی بسیار اندیشمندانه را در میان می‌گذارد. او هیچ‌گاه نمی‌خواهد که دنباله‌روی او باشم. هیچ‌گاه برای رسیدن به جواب دلخواهش سؤال نمی‌پرسد. هنگامی که هیئت‌مدیره استارباکس^{۳۵} را در سال ۲۰۱۲ ترک کردم، نام چند کارشناس شبکه اجتماعی را به عنوان جایگزین خود به آن‌ها ارائه کردم که کلارا نیز جزء آن‌ها بود. او تنها بیست و نه سال سن داشت؛ ولی به هیئت‌مدیره دعوت شد.

در صورتی که از فرد غریبه‌ای می‌خواهید که شما را راهنمایی کند، می‌توانید با یک پرس و جوی منطقی و مناسب به نتایج خوبی برسید. گرت نیمان بعد از سخنرانی در استنفورد برای من توضیح داد که به تأسیس مؤسسه غیرانتفاعی CollegeSpring پرداخته است که ارائه‌کننده مشاوره کالج و راهنمای SAT به دانشجویان کم‌درآمد است. او درخواست ملاقات با من را ترتیب داد و گفت که فقط چند دقیقه از وقت مرا خواهد گرفت و از من خواست افرادی را به او معرفی کنم که بتوانند در توسعه سازمان به او کمک کنند. او مأموریت خود را انجام داده بود و می‌دانست که من به شدت به تحصیلات

اهمیت می‌دهم. در اولین ملاقاتمان و روابط پس از آن، گرت برای وقت من ارزش زیادی قائل بود. او بسیار رسمی، با تمرکز و مهربان بود و همیشه اخبار مربوط به بحث را در اختیار من قرار می‌داد. در مدت زمان یک دقیقه، می‌توان افکار و توجه فردی را جلب کرد؛ ولی این مسئله تنها با برنامه‌ریزی و استمرار امکان‌پذیر است. پرسیدن سؤالاتی مانند، «فرهنگ فیس بوک چگونه است؟» به جای علاقه آن فرد، بیشتر نشان‌دهنده سهل‌انگاری شخص سؤال‌کننده است، زیرا صدها مقاله در این زمینه وجود دارند که جواب مناسبی را برای این سؤال ارائه می‌کنند. آماده‌سازی، به‌ویژه هنگام جست‌وجوی شغل اهمیت زیادی دارد. هنگامی که بخش خزانه‌داری را ترک کردم، رئیس سابق کارکنان، جاش استینر، نکته‌ای بسیار خوب درباره درخواست مشاوره به من آموخت. او گفت قبل از آنکه با افراد توانایی برای استخدام برخورد کنم، باید به تعیین نیازهای خود بپردازم. در نتیجه، راهنمای کلی خود را از دست نخواهم داد بلکه قادر خواهم بود از فرصت‌های مشخصی که ارائه می‌دهند، استفاده کنم. راهنمایی اغلب اوقات رابطه‌ای دوطرفه است که معمولاً بین همکاران شاغل در یک شرکت به وجود می‌آید. شخص یادگیرنده به صورت مستقیم راهنمایی می‌شود؛ ولی شخص یاددهنده یا راهنما، مزایایی از جمله دسترسی به اطلاعات، تعهد بیشتر به همکاران و حس رضایت و غرور را به دست می‌آورد. جامعه‌شناسان و روان‌شناسان در طول سال‌ها بر میل افراد به همکاری مطابق، تحقیق کرده‌اند. این حقیقت که انسان‌ها در خصوص رسیدن به اهداف و تولید خروجی، احساس تعهد دارند، به صورت مجازی در تمام جوامع مستندسازی شده است و از انواع روابط اجتماعی نیز حمایت می‌کند. هیچ استثنایی در رابطه یادگیرنده/راهنما وجود ندارد. هنگامی که کارها درست انجام شوند، زمینه برای رشد افراد فراهم می‌شود.

ارین برنت که امروز روزنامه‌نگاری معروف در CNN است، در آغاز کار خود از ویلو بای، یکی از خبرنگاران و تدوینگران تلویزیونی، به عنوان راهنمای خود استفاده کرد. ویلو تجربه زیادی در اقتصاد نداشت. ارین در گولدمن ساکس^{۳۶} بود و همین باعث شد که شخص ایده‌ال و مدنظر ویلو برای استخدام به عنوان دستیار باشد. بلندپروازی، روش کار و استعداد ارین، ویلو را تحت تأثیر قرار داد. در ضمن ارین درک و استعداد بالایی داشت و به روزنامه‌نگار صمیمی و نزدیک ویلو تبدیل شد. هر دو نفر از تجربیات یکدیگر سود می‌بردند و در آن سهیم بودند.

جاستین اوسوفسکی سال‌ها پیش، قبل از آنکه برای اولین ملاقات سطح اول با شرکت والت دیزنی آماده شویم، در فیس‌بوک توجه من را به خود جلب کرد. هر کدام از تیم‌های ما، شامل فروش، توسعه تجاری و بازاریابی، ایده‌هایی را برای شراکت تأیید کرده بودند؛ ولی هیچ کدام از این ایده‌ها هماهنگ نبودند و این باعث شد که ارائه ما شکلی پراکنده و نامناسب داشته باشد. جاستین به جای تأیید بخش خودش، گروه‌ها را دور هم جمع کرد و به یکپارچه‌سازی تمام ایده‌ها پرداخت. من وظیفه راهنمایی او را برعهده داشتم، در واقع در حل مشکلات به جاستین کمک می‌کردم. این گردهمایی به شرکت کمک کرد و فرصت‌های بالقوه‌ای برای او به وجود آمد.

در صورتی که بخواهیم توجه مقامی ارشد را به خود جلب کنیم باید مهارت‌های زبانی و معاشرتی خوبی داشته باشیم؛ ولی این تنها راه برای رسیدن به راهنما نیست. کارمندان سطح پایین‌تری را دیده‌ام که بعد از ملاقات و با زیرکی خود از مقامی ارشد، راهنمایی می‌خواهند. این مبادله اتفاقی و سریع است. بعد از گرفتن مشاوره، فرد یادگیرنده از ارشد خود قدردانی کرده و از آن فرصت برای دریافت راهنمایی و پرسیدن سؤالات بیشتر استفاده می‌کند. مقام ارشد نیز بدون در نظر گرفتن این مسئله در گفت‌وگو درگیر شده و زمان بیشتر را صرف مشاوره به زیردست خود می‌کند. به هیچ وجه لازم نیست که واژه «راهنما» را به زبان بیاورید. برقراری ارتباط از برچسب‌زدن و تعیین عنوان برای آن مهم‌تر است.

همین برچسب باعث به وجود آمدن سوءبرداشت‌ها و تفاسیر متعددی می‌شود. برای چند سال، زن با استعداد و جوانی را در تیم گوگل زیر نظر داشتم و هر بار که قصد داشت تصمیمی را اتخاذ کند او را راهنمایی می‌کردم. هیچ وقت از کلمه «مربی» یا راهنما استفاده نکردم، ولی زمان زیادی را صرف

پرورش او کردم، اما هنگامی که به من پاسخ داد «هیچ راهنمایی نداشته یا شخصی را برای الگوبرداری نداشته» کاملاً متعجب شدم. از او پرسیدم معنی یک راهنما از نظر او چیست. او گفت کسی که حداقل یک ساعت در هفته را بتواند با او صحبت کند. خندیدم و با خودم گفتم این یک راهنما نیست؛ بلکه مشاور درمانی است.

تعداد کمی از راهنماها زمان کافی برای راهنمایی افراد دارند. اغلب آن‌ها مشغول کارها و فعالیت‌های پراسترسی هستند. فردی یادگیرنده که دارای عملکرد مثبت و آمادگی کافی است، کار راهنما را ساده‌تر می‌سازد؛ به همین دلیل یادگیرنده‌ها باید از شکایت از راهنماهای خود اجتناب کنند. استفاده از زمان راهنما برای رفع مشکلات احساسی از نظر روان‌شناختی مفید است؛ ولی بهتر است بر مسائل مشخص و راه‌حل‌های واقعی آن‌ها تمرکز شود. اغلب افراد در موقعیت راهنما در حل مشکل مهارت زیادی دارند. حل یک مسئله را به آن‌ها واگذار کنید. گاهی اوقات، برای زنان با توانمندی بالا، درخواست کمک کار دشواری است؛ زیرا نمی‌خواهند در نظر دیگران نادان انگاشته شوند. احساس اطمینان نداشتن درباره روش پیشروی در یک کار، یکی از طبیعی‌ترین احساسات موجود در جهان است. در تمام لحظات شغلی این حس را تجربه کرده‌ام. درخواست کمک نشانه ضعف نیست؛ بلکه اغلب اوقات می‌تواند به عنوان اولین مرحله برای یافتن مسیری رو به جلو، به شمار رود.

روابط راهنما-پشتیبان اغلب اوقات بین افرادی که علایق مشترکی دارند یا هنگامی که اعضای تازه‌وارد خود را به اعضای ارشد معرفی می‌کنند، شکل می‌گیرند. این به این معنی است که اغلب اوقات مردان از مردان جوان‌تر پشتیبانی می‌کنند که طبیعتاً رابطه بهتری نیز بین آن‌ها برقرار می‌شود. از آنجا که در هر صنعتی تعداد زیادی از مردان در موقعیت‌های بالا وجود دارند، شبکه مشهور پیر - جوان بیشتر توسعه پیدا می‌کند و از آنجا که تعداد زنان در نقش‌های مدیریتی در حال حاضر اندک است، امکان حمایت آن‌ها از زنان تازه‌وارد وجود ندارد، مگر اینکه مردان به حمایت از آن‌ها پردازند. ما باید رهبران مرد را از این کمبود آگاه کنیم و آن‌ها را برای وسعت بخشیدن به دایره اجتماعی خود، تشویق کنیم.

خارق‌العاده است که مدیران مرد به راهنمایی زنان پردازند. حتی هنگامی که به پشتیبانی و پرورش آن‌ها نیز پردازند، وضع بهتر خواهد شد. هر مدیر مردی که در حال حرکت به سمت دنیایی برابر است،

پرورش او کردم، اما هنگامی که به من پاسخ داد «هیچ راهنمایی نداشته یا شخصی را برای الگوبرداری نداشته» کاملاً متعجب شدم. از او پرسیدم معنی یک راهنما از نظر او چیست. او گفت کسی که حداقل یک ساعت در هفته را بتواند با او صحبت کند. خندیدم و با خودم گفتم این یک راهنما نیست؛ بلکه مشاور درمانی است.

تعداد کمی از راهنماها زمان کافی برای راهنمایی افراد دارند. اغلب آن‌ها مشغول کارها و فعالیت‌های پراسترسی هستند. فردی یادگیرنده که دارای عملکرد مثبت و آمادگی کافی است، کار راهنما را ساده‌تر می‌سازد؛ به همین دلیل یادگیرنده‌ها باید از شکایت از راهنماهای خود اجتناب کنند. استفاده از زمان راهنما برای رفع مشکلات احساسی از نظر روان‌شناختی مفید است؛ ولی بهتر است بر مسائل مشخص و راه‌حل‌های واقعی آن‌ها تمرکز شود. اغلب افراد در موقعیت راهنما در حل مشکل مهارت زیادی دارند. حل یک مسئله را به آن‌ها واگذار کنید. گاهی اوقات، برای زنان با توانمندی بالا، درخواست کمک کار دشواری است؛ زیرا نمی‌خواهند در نظر دیگران نادان انگاشته شوند. احساس اطمینان نداشتن درباره روش پیشروی در یک کار، یکی از طبیعی‌ترین احساسات موجود در جهان است. در تمام لحظات شغلی این حس را تجربه کرده‌ام. درخواست کمک نشانه ضعف نیست؛ بلکه اغلب اوقات می‌تواند به عنوان اولین مرحله برای یافتن مسیری رو به جلو، به شمار رود.

روابط راهنما-پشتیبان اغلب اوقات بین افرادی که علایق مشترکی دارند یا هنگامی که اعضای تازه‌وارد خود را به اعضای ارشد معرفی می‌کنند، شکل می‌گیرند. این به این معنی است که اغلب اوقات مردان از مردان جوان‌تر پشتیبانی می‌کنند که طبیعتاً رابطه بهتری نیز بین آن‌ها برقرار می‌شود. از آنجا که در هر صنعتی تعداد زیادی از مردان در موقعیت‌های بالا وجود دارند، شبکه مشهور پیر - جوان بیشتر توسعه پیدا می‌کند و از آنجا که تعداد زنان در نقش‌های مدیریتی در حال حاضر اندک است، امکان حمایت آن‌ها از زنان تازه‌وارد وجود ندارد، مگر اینکه مردان به حمایت از آن‌ها بپردازند. ما باید رهبران مرد را از این کمبود آگاه کنیم و آن‌ها را برای وسعت بخشیدن به دایره اجتماعی خود، تشویق کنیم.

خارق‌العاده است که مدیران مرد به راهنمایی زنان بپردازند. حتی هنگامی که به پشتیبانی و پرورش آن‌ها نیز بپردازند، وضع بهتر خواهد شد. هر مدیر مردی که در حال حرکت به سمت دنیایی برابر است،

می‌تواند این اولویت را در نظر گرفته و بخشی از راه حل باشد. حتی پشتیبانی و حمایت از زنان برای مردان می‌تواند نشان افتخار باشد و همان طور که می‌دانید، دیدگاه‌های مختلف باعث بهبود عملکرد می‌شوند، شرکت‌ها باید این رفتار را توسعه داده و به جبران آن پردازند.

البته، در این بحث بعضی مسائل مانند بافت جنسیتی روابط زن - مرد، حل نشده باقی می‌ماند. در طول دوران کار خود در خزانه‌داری، من و لری سامرز سفری به آفریقا داشتیم و در نشیمن سوئیت هتل او، درباره سخنانی روز بعد با موضوع سیاست گذاری مالی به بحث پرداختیم. آن قدر درگیر بحث شدیم که ناگهان مشاهده کردیم ساعت از سه‌ونیم شب گذشته است. هر دو می‌دانستیم که اگر شخصی مرا در آن زمان در حال ترک اتاق او ببیند، برای وجهه‌مان خوب نخواهد بود. پس سعی کردیم مسئله را حل کنیم. شاید بهتر بود اول بررسی می‌کردیم که کسی در سالن هست یا خیر؟ کمی دچار شک و تردید شدیم، زیرا هیچ فرقی بین ماندن در اتاق شخص دیگری در آن موقع شب و درواقع ترک اتاق وجود نداشت و هر دو یک تصور را ایجاد می‌کرد؛ بنابراین من سالن را بررسی کردم که (خوشبختانه) خالی بود و به سرعت به سمت اتاق خود رفتم.

زنان تازه کار و مردان با سابقه، اغلب نمی‌توانند بدون ترس از طرز فکر دیگران رابطه راهنما و پشتیبانی خوبی داشته باشند. مطالعه‌ای که مرکز سیاست کار - زندگی و مجله کسب و کارها روارد آن را ارائه کرده، نشان می‌دهد که ۶۴ درصد از مردان در سطح معاونت و بالاتر برای ملاقات با کارمند زن تازه کار، مرد هستند. از طرفی، نیمی از زنان تازه کار، از ارتباط و تماس نزدیک با کارکنان مرد رتبه بالاتر، اجتناب می‌کنند. این تمایل به فرار باید از بین برود. روابط شخصی منجر به کسب مأموریت‌ها و دریافت ترفیع می‌شود، پس لازم است ارتباط غیررسمی زنان و مردان مشابه ارتباط با هم جنس‌های خود، بهبود پیدا کند. تصور افراد از مردی رتبه بالا و مردی تازه‌وارد در کافی شاپ، این است که این افراد در حال مشورت و بحث با یکدیگر هستند، برای مرد رتبه بالا و زن تازه کار نیز همین مسئله می‌تواند صحت داشته باشد... اما تصور بقیه این است که این دو در حال قرار گذاشتن هستند. این تصور باعث تردید و تمایل به فرار زنان و محدودیت مضاعف آن‌ها می‌شود. در صورتی که زنان سعی کنند رابطه نزدیکی با پشتیبان مرد داشته باشند، خود را در معرض خطر شایعات محیط کار قرار

می دهند. و در صورتی که زنان بدون کمک پشتیبان سعی کنند به رتبه های بالا برسند، مشاغل آن ها دچار رکود و انحطاط می شوند. از این رو نباید فرض کنیم که ارتباط بین زن و مرد، مؤلفه جنسی دارد و هر شخصی که در این رابطه وارد می شود باید سعی کند که دارای رفتار حرفه ای باشد در نتیجه زنان و مردان در تمام زمینه ها احساس امنیت خواهند داشت.

در شرکت گلدمن ساکس در اواخر دهه ۱۹۹۰، شریک کمیته مدیریتی، باب استیل، این مشکل احساسی را شناسایی کرد و راه حل قابل تقدیری ارائه کرد. استیل به عنوان پدر سه دختر، به کلاس آموزشی خود توضیح داد که فقط در شرکت به صرف «صبحانه یا ناهار با کارمندان» می پردازد زیرا برای بیرون رفتن در هنگام شام با کارمندان زن احساس ناراحتی می کند و می خواهد این وضعیت را اصلاح کند. شارون میرز، در آن زمان در آنجا کار می کرد و به استیل گفت که تصمیم او می تواند باعث ایجاد تنش شود؛ با این حال او این حرکت را قهرمانانه می دانست. هر چیزی که باعث ایجاد فرصت های برابر برای زنان و مردان شود، حرکت مثبتی به شمار می رود. بعضی می توانند با تطبیق سیاست شام و بعضی بدون آن به این نقطه برسند. در هر کدام، به پیاده سازی اقدامات برابر نیاز داریم. بسیاری از شرکت ها با ارائه راهنمایی های غیررسمی به افراد که بیشتر بر نوآوری های فردی تأکید دارند، به برنامه های رسمی تر دست پیدا می کنند. در صورتی که این مسئله جدی در نظر گرفته شود، این برنامه های راهنمایی/پشتیبان می توانند به شکل درخور توجهی موفق باشند. برنامه های سازمان یافته نیز فشار درخواست دشوار «آیا شما راهنمای من هستید؟» را از دوش زنان تازه کار برمی دارد. مطالعه ای نشان می دهد که احتمال ترفیع زنانی که در برنامه های رسمی، به دنبال راهنما هستند، بیشتر از زنانی است که خود به دنبال راهنما می گردند. مؤثرترین برنامه های رسمی به آموزش مردان در خصوص نیاز آموزشی زنان کمک کرده و راهبردهایی را برای رفتار مناسب آن ها ارائه می کنند. این برنامه ها می توانند روشی برجسته برای نرمال سازی مدل مرد ارشد-زن تازه کار، باشند.

برنامه های راهنمای رسمی، به تنهایی کافی نیستند و زمانی بهترین عملکرد را خواهند داشت که با انواع دیگر برنامه های توسعه و آموزش ترکیب شوند. مدیریت دیلویت^{۳۷} برای نوآوری زنان برنده^{۳۸}، مثال خوبی به شمار می رود. Deloitte نیز برنامه ای را برای پشتیبانی از کارمندان زن، راه اندازی کرد

که به خوبی در سطوح بالای شرکت معرفی نشده‌اند. این مسئله باعث شد چت وود^{۳۹}، معاون مالیاتی دیلویت، این سؤال را پرسد «جایگاه زنان کجاست؟» در پاسخ، دیلویت برنامه توسعه مدیریتی را در سال ۲۰۰۸، راه‌اندازی کرد. این برنامه زنان ارشد بخش مالیات را به عنوان هدف در نظر گرفت، به طوری که این زنان در آستانه دریافت ترفیع بودند. در این پروژه، زنان پشتیبان‌هایی را به دست آوردند، راهنمایی اجرایی دریافت کردند، از اعضای کمیته اجرای پیروی کردند و در نهایت به مأموریت‌های جهانی رفتند. از بیست و یک عضو گروه افتتاحیه، هجده نفر، موفق به دریافت ترفیع شدند.

با وجود اینکه این برنامه‌های رسمی مفید هستند؛ ولی همیشه توصیه نمی‌شوند و در بعضی موقعیت‌ها، افراد بالاتر به برای ارائه راهنمایی، در دسترس نیستند. مزیت این روش این است که می‌توان در کل سلسله‌مراتب سازمان به جست‌وجوی راهنما پرداخت. هنگامی که برای اولین بار به فیس‌بوک پیوستم، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های من، تنظیم فرآیندهای کسب و کار لازم بدون آسیب‌رساندن به فرهنگ آزادزیستن بود. شرکت با جابه‌جایی سریع و برطرف ساختن مشکلات به فعالیت می‌پردازد و بسیاری از افراد نیز در این اضطراب به سر می‌بردند که من، هم رفاه و آسایش آن‌ها را برهم بریزم و هم نوآوری را سرکوب کنم. نائومی گلین، درست بعد از کالج و چند سال زودتر از من به فیس‌بوک پیوسته بود. به عنوان یکی از اولین کارکنان فیس‌بوک، او درک عمیقی از روش کار شرکت داشت. من و نائومی نیز بیشتر به هم نزدیک شدیم. مطمئن هستم که اغلب افراد شامل خود نائومی، شاید به این فکر می‌کنند که سعی در هدایت آن‌ها دارم. ولی درواقع من کسی هستم که از آن‌ها یاد می‌گیرم. او در پیاده‌سازی تغییرات لازم به من کمک کرد و از اشتباهاتم جلوگیری کرد. نائومی همیشه و حتی زمانی که فکر می‌کرد شنیدن حقیقت برای من سخت باشد، حقیقت را به من می‌گفت. البته هنوز هم مانند قبل است.

کارکنان می‌توانند به راهنمایی و پشتیبانی از یکدیگر بپردازند. جمله معروفی در این رابطه وجود دارد که می‌گوید «افراد براساس تجربیات زندگی خود، دیگران را راهنمایی می‌کنند.» دوستان با سطح و درجه مشابه شغلی، مشاوره‌های مفید و بهتری را ارائه می‌دهند. تعداد زیادی از راهنماهای قدیمی‌تر

من، در سال ۲۰۰۱ به من توصیه کردند که در گوگل کار کنم. اکنون تمام همکارانم به پتانسیل منطقه سلیکون ولی^{۴۰}، پی برده‌اند. همکاران در سلسله‌مراتب پایین‌تر سازمان می‌توانند مشکلاتی را شناسایی کنند که مقام‌های ارشد قادر به تشخیص آن‌ها نباشند، به‌ویژه زمانی که این مشکلات توسط مقام‌های ارشد و رتبه اول، به وجود می‌آیند.

به‌عنوان یکی از مشاوران شرکت مک کینزی، اولین مأموریت من در تیمی بود که از یک مدیر ارشد اشتغال مرد و دو مرد دیگر به نام‌های اب وو و درک هالی، تشکیل شده بود. هنگامی که مدیر ارشد می‌خواست با آبه^{۴۱} و درک^{۴۲} صحبت کند، به طرف میزهای آن‌ها می‌رفت. ولی هنگامی که می‌خواست با من صحبت کند، پشت میز خود می‌نشست و با حالتی که می‌توان یک بچه یا حتی بدتر از آن یک سگ را صدا زد، فریاد می‌زد، «سندبرگ، بیا اینجا!» این رفتار او هر بار مرا آزار می‌داد. هیچ‌وقت در این زمینه چیزی نمی‌گفتم؛ ولی یک روز آبه و درک یکدیگر را با همان صدای بلند، «سندبرگ» صدا زدند. مدیر خودشیفته هیچ توجهی نکرد. به‌همین دلیل آن‌ها به کار خود ادامه دادند. هنگامی که تعداد زیادی سندبرگ وجود داشته باشد، وضعیت گیج‌کننده می‌شود؛ بنابراین آن‌ها تصمیم گرفتند اسامی را کمی متفاوت کنند. آبه خود را «سندبرگ آسیایی» نامید و درک نیز خود را «سندبرگ خوش‌تیپ» نامید و من نیز «سندبرگ سندبرگ» شدم. همکاران من با این کار می‌خواستند از من حمایت کنند. این کار آن‌ها مرا می‌خندانند و درواقع بهترین راهنماهایی بودند که تا آن زمان داشتم.

از آنجا که بعضی اوقات بدشانسی پشت بدشانسی می‌آید، در همان پروژه یکی از مدیران درخواست کرد که مرا با پسرش آشنا کند. او در مقابل تیم، بارها و بارها، نیت خود را بیان کرد. می‌دانستم که او قصد تعریف از من را دارد؛ ولی این کار او موقعیت حرفه‌ای مرا به خطر می‌انداخت. چطور می‌توانستم از همکارانم انتظار داشته باشم مرا جدی بگیرند درحالی که رئیس آن‌ها مرتب به همه یادآوری می‌کرد که من هم سن و سال پسر او هستم. وای، یعنی باید با او قرار بگذارم؟ روزی، شجاعت خود را جمع کردم و درخواست کردم که به‌صورت خصوصی با او صحبت کنم. با تواضع و مهربانی به او گفتم که فکر نمی‌کنم مناسب باشد که مرتب حرف پسر خود را پیش بکشد. اما او این درخواست را با خنده نادیده گرفت و به کار خود ادامه داد.

برای اینکه با موقعیت کنار بیایم، نزد مدیر خود رفتم، همان مدیری که فریاد می زد «سندبرگ». او به شکایت من گوش داد و سپس گفت که باید درباره رفتار خود فکر کنم. بله تقصیر از من بود! با دو همکار سندبرگ دیگر نیز که به آن ها بی احترامی شده بود، این مسئله را در میان گذاشتم. آن ها مرا تشویق کردند که نزد سرپرست گروه و یکی از شرکای ارشد به نام رابرت تیلور بروم و با او صحبت کنم. رابرت احساس ناراحتی من را بلافاصله درک کرد. او به من توضیح داد که گاهی اوقات بعضی افراد متفاوت، مانند ما (او آفریقایی آمریکایی است) باید به مردم یادآوری کنیم که رفتار مناسبی با ما داشته باشند. او گفت از اینکه بی تمایلی خود را به مدیر بخش مشتریان اظهار کردم، خوشحال است و او نیز باید این مسئله را جدی بگیرد. سپس با آن مدیر صحبت کرد و از او خواست که از این رفتار خود دست بکشد. همچنین با مدیر من درباره رفتار و واکنش نامناسبش صحبت کرد. به خاطر حمایت رابرت بسیار خوشحال بودم. دقیقاً در آن لحظه می دانستم که جوجه ای که مادر خود را پیدا کرده، چه حسی دارد.

۶: به دنبال حقیقت رفته و آن را آشکار کنید

زمانی که دوستم، بتسی کوهن، فرزند دومش را باردار بود، پسر اولش سم درباره نوزاد داخل شکم او کنجکاو شد. او پرسید «مامان، دست نوزاد در دستان تو است؟» مادرش پاسخ داد «نه، نوزاد در شکم من است.» سپس دوباره پرسید «واقعاً، نوزاد داخل شکم تو است؟ مطمئنی؟» او پاسخ داد «بله نوزاد داخل شکم من است.» سپس پرسید «مامان، چطور در شکم تو بزرگ می شود؟»

این نوع صداقت و راست گویی در میان کودکان متداول است و کمتر از بزرگسالان شنیده می شود. هرچقدر که بچه ها بزرگ تر می شوند، به آن ها یاد می دهیم که مؤدب باشند، مراقب حرف های خود باشند و به احساسات دیگران صدمه نزنند. این اصلاً نکته بدی نیست. به عنوان فردی که قبلاً لقب «وال حامله» را گرفته بود، خوشحالم که اغلب افراد در خصوص رفتار خود محتاط هستند. ولی احتیاط بیشتر در صحبت کردن باعث می شود که صداقت خود را بیشتر از دست بدهیم.

ارتباطات صحیح همیشه راحت نیست؛ ولی مبنایی برای روابط موفق در خانه و بالابردن نفوذ در محیط کار به شمار می رود. هنوز هم افراد برای محافظت از خود و دیگران از صداقت و راست گویی اجتناب می کنند. ادامه این سکوت باعث تداوم مشکلاتی می شود: مسائلی که هیچ گاه حل نشدند، خشمی که ایجاد می شود، مدیران نالایقی که به جای اخراج، ترفیع می گیرند و... اغلب اوقات این موقعیت ها اصلاح نمی شوند؛ زیرا هیچ کس دقیقاً نمی گوید که چه اتفاقی افتاده است. ما نیز شجاعت کافی برای بیان حقیقت را نداریم.

صادق بودن در محیط کار، دشوار است. تمام سازمان ها دارای شکل های مختلف سلسله مراتب هستند که به این معنی است که عملکرد هر شخصی براساس درک و برداشت شخص دیگر از او، ارزیابی می شود. این مسئله باعث می شود که مردم کمتر تمایل به بیان حقیقت داشته باشند. هر سازمانی صرف نظر از اینکه چقدر برای مسطح بودن تلاش می کند، با این چالش روبه رو می شود. در فیس بوک، به سختی کار کردیم که شرکت را از حالت سلسله مراتبی خارج کنیم. هر شخصی در محیطی باز پشت میز خود می نشیند به طوری که هیچ اتاق، دیوار یا پارتیشنی بین افراد وجود ندارد. هر جمعه، برنامه پرسش و پاسخ سازمانی برگزار می کنیم که در آن هر شخصی می تواند سؤالات خود را

بپرسید یا اینکه نظر خود را ارائه دهد. هنگامی که افراد با تصمیمات دیگران مخالف باشند، نظر خود را در گروه سازمانی فیس بوک، ارسال می کنند. البته هنوز معتقدم اگر فکر کنم همکارانم همیشه برای انتقاد از من، مارک یا حتی همکاران خود احساس راحتی می کنند، دارم خود را گول می زنم. هنگامی که روانشناسان در رابطه با تغییرات و فراز و نشیب های قدرت به مطالعه پرداختند، به این نتیجه رسیدند که افراد در موقعیت های پایین تر، تردید بیشتری در خصوص اشتراک گذاری دیدگاه های خود دارند و اغلب اوقات نیز به صورت محتاطانه نظر خود را بیان می کنند. این شرایط می تواند جوابی برای این سؤال باشد که چرا برای بسیاری از زنان، صحبت صادقانه در محیط کار، ترس زیادی را برای آن ها به همراه دارد: ترس از مورد توجه قرار نگرفتن به عنوان عضو تیم. ترس از افکار منفی دیگران و غرغرو به نظر آمدن. ترس از اینکه انتقاد سازنده آن ها به انتقادی پیش پا افتاده و مخرب تبدیل شود. ترس از بلند صحبت کردن که می تواند راه های حمله به آن ها را باز کند (ترسی که باعث می شود ما زنان با لحن آهسته ای صحبت کنیم و تحمل نشستن پشت میز را نداشته باشیم). هنگامی که تناسب را با صحت و درستی ترکیب می کنیم، برقراری ارتباط به بهترین شکل عملی می شود؛ در نتیجه نقطه ای را پیدا می کنیم که در آن نظرات کاملاً صادقانه نیستند ولی تا حدی صحت دارند. صحبت از روی صداقت و بدون لطمه به احساسات دیگر در بعضی افراد ذاتی است و برای دیگران نیز مهارتی اکتسابی است. من نیز قطعاً در این زمینه به کمک نیاز داشتم که خوشبختانه، آن را پیدا کردم.

هنگامی که دیو دریاهو کار می کرد، به برنامه آموزشی مدیریتی ملحق شد که استاد آن فرد کافمن، استاد سابق MIT و نویسنده کسب و کار آگاهانه بود. دیو از آموزش به هر شکلی متنفر بود و تیم منابع انسانی دریاهو نیز او را وادار کردند که در یک دوره آموزشی دو روزه شرکت کند. هنگامی که بعد از اولین روز به خانه آمد، با توصیف «زیاد هم بد نبود» مرا متعجب ساخت. در انتهای روز دوم، شروع به نقل قول از فرد و بیان نظرات او درباره برقراری ارتباط کرد. واقعاً شوکه شده بودم؛ فکر می کردم که دیو حتماً باید در وضعیت روحی خوبی برای بیان این حرف ها باشد. پس با فرد کافمن^{۴۳} تماس گرفتم. خود را معرفی کردم و گفتم «دقیقاً نمی دانم چه کار می کنید؛ ولی می خواهم آن کار را برای تیم من در

گوگل نیز انجام دهید».

فرد در گوگل حضور پیدا کرد و آموخته‌های او باعث تغییر در شغل و زندگی من شد. او یکی از خارق‌العاده‌ترین و بهترین محققان مدیریت و رهبری است که تا به حال دیده‌ام. بسیاری از مفاهیم این فصل را او ابداع کرده و انعکاسی از این باور او هستند که می‌گویند، مدیریت «آگاهانه» بهترین نوع مدیریت است.

من از فرد آموختم که ارتباطات مؤثر با درک این مسئله آغاز می‌شود که من نظر خود را دارم (حقیقت من) و شخص دیگری نیز نظر خود را دارد (حقیقت او). حقیقت مطلق به ندرت وجود دارد؛ بنابراین افرادی که باور دارند فقط خود، حقیقت را می‌گویند، سعی در ساکت کردن دیگران دارند. وقتی به این نتیجه رسیدیم که می‌توانیم مسائل را از دیدگاه خود تحلیل کنیم، می‌توانیم دیدگاه‌های خود را به روشی بی‌ضرر به اشتراک بگذاریم. بیان نظرات همیشه روشی سازنده در روش اول شخص «من» است. این دو عبارت را با یکدیگر مقایسه کنید: «شما هیچ‌وقت پیشنهادهای من را جدی نمی‌گیرد» و «از آنجاکه به چهار ایمیل آخر من پاسخ ندادید، ناامید شدم و به این نتیجه رسیدم که پیشنهادهای من برای شما اهمیتی ندارند. این طور نیست؟» جمله اول را می‌توان به شکلی دفاعی و سریعی با بیان جمله «این حقیقت ندارد!» رد کرد ولی انکار و رد جمله دوم کمی دشوارتر است. همین باعث مخالفت یکی از طرفین می‌شود و طرف دیگر نیز بحثی را شروع می‌کند. امیدوارم که همیشه بتوانم این دیدگاه را در تمام ارتباطات خود حفظ کنم. البته تا به حال این کار را نکرده‌ام ولی سعی خود را می‌کنم. حقیقت به زبان ساده، به شکل بهتری منتقل می‌شود. مکالمه اداری اغلب اوقات شامل اختلافات جزئی و جملات معترضه‌ای است که نه تنها موضوع نکته؛ بلکه کل بحث را پوشش می‌دهد.

کمدی‌هایی مانند محیط اداره، انعکاسی از حقیقت هستند. افرادی از رنجاندن دیگران به ویژه رئیس خود واهمه دارند؛ بنابراین با احتیاط رفتار می‌کنند. به جای اینکه بگویند «با استراتژی توسعه مخالفم»، می‌گویند «با وجود اینکه فکر می‌کنم دلایل خوب بسیاری برای بازکردن این خط تجاری جدید وجود دارد و مطمئنم که تیم مدیریتی تحلیل بازگشت سرمایه‌ی دقیقی را انجام داده، اما مطمئن نیستم که به طور کامل تمام پیامدهای توسعه را در نظر گرفته باشیم» این طور نیست؟ با تمام این ملاحظات،

پی بردن به افکار گوینده، کار سختی است.

هنگام برقراری ارتباط با حقایق دشوار، همیشه کمترین، بیشترین است. چند سال پیش، مارک زاکبرگ تصمیم به یادگیری زبان چینی گرفت. برای تمرین، مدتی از زمان خود را با گروهی از کارمندان فیس بوک می گذراند که زبان بومی آن ها چینی بود. شاید فکر کنید که مهارت های زبانی محدود مارک باعث شدند که او نتواند به خوبی با آن ها ارتباط برقرار کند؛ اما درواقع این مسئله باعث شد که دیدگاه او درخصوص شرکت و اتفاقاتی که در آن رخ می دهند، توسعه پیدا کند. برای مثال، یکی از زنان تلاش می کرد که درباره مدیر خود، مسئله ای را به مارک بگوید. مارک هیچ کدام از صحبت های او را درک نمی کرد؛ بنابراین هر بار به او می گفت «خواهش می کنم ساده تر توضیح دهید». سپس زن چینی دوباره حرف خود را تکرار کرد؛ ولی مارک باز هم منظور او را نفهمید و از او خواست حرف خود را ساده تر کند. این مسئله چند بار تکرار شد. درنهایت زن چینی ناامید شد و گفت «مدیر من بد است!» او این جمله را باز هم به زبان چینی گفت؛ ولی آن قدر ساده بود که مارک آن را درک کرد. در صورتی که افراد بیشتری در صحبت خود رک گو و صادق باشند، عملکرد بسیاری از شرکت ها به صورت چشمگیری افزایش خواهد یافت.

توانایی گوش دادن نیز به اندازه توانایی صحبت کردن، حائز اهمیت است. زمانی که من و خواهر و برادرم خیلی کوچک بودیم، هر موقع دعوا می کردیم، مادرمان به ما یاد می داد - یا ما را وادار می کرد - ادای یکدیگر را در بیاوریم، یعنی قبل از آنکه به دیگری پاسخ بدهیم، گفته های یکدیگر را تکرار می کردیم. برای مثال، یک روز من و خواهرم بر سر یک شیرینی دعوا کردیم. میشل جیغ زد «شریل آخرین شیرینی را خورد!» و من نیز جیغ زدم ولی او دیروز یک شیرینی خورده بود و من نخورده بودم که همین مسئله اختلاف ایجاد می کرد! مادرمان ما را روبه روی یکدیگر نشاند. تا زمانی که احساسات خواهرم را درک نکرده بودم اجازه نداشتم بگویم که آیا خوردن شیرینی عادلانه بوده یا خیر. «مشیل می دانم خیلی ناراحتی؛ زیرا من آخرین شیرینی را خوردم و تو آن را می خواستی.» با وجود اینکه این اتفاق برای آن زمان کمی دردناک است؛ ولی انعکاس دیدگاه شخصی دیگر، به شفاف سازی اختلافات کمک می کند و نقطه شروعی برای حل مسئله به شمار می رود. همه ما تمایل به شنیده شدن داریم و

زمانی که بر شنیدن صحبت‌های دیگران تمرکز کنیم، به شنونده‌های بهتری تبدیل خواهیم شد. من این تمرین را با فرزندان خود نیز انجام می‌دهم و با وجود اینکه آن‌ها در این سن و سال از این کار متنفر هستند، ولی من عاشق شنیدن توضیح پسر من برای دخترم هستم، «متأسفم که ناراحتی چون در بازی باختی؛ ولی من از تو بزرگ‌تر هستم پس من باید برنده شوم.» برای کودک هفت‌ساله زیاد هم بد نیست. اگرچه فرد به پسر من هشدار داد که «ولی» و جمله بعد از آن را حذف کند، زیرا این جمله، باعث رد و انکار جمله قبلی می‌شود. این جمله مثل این است که شخصی بگوید «واقعاً تو را دوست دارم؛ اما....».

آگاهی از مشکل، اولین مرحله برای حل آن به‌شمار می‌رود. تقریباً غیرممکن است که به‌طور کامل به طرز فکر افراد درباره عملکرد خود، پی ببریم؛ ولی می‌توانیم فکر آن‌ها را حدس بزنیم، با این حال پرس و جوی مستقیم روش مؤثرتری است. با دانش واقعی می‌توانیم کارهای خود را هماهنگ کرده و سردرگمی خود را از بین ببریم. اگرچه هنوز هم افراد به‌ندرت به دنبال ورودی‌های کافی هستند. چند سال پیش تام بروکاو، درباره فیس‌بوک با من به‌مصاحبه پرداخت. تام گزارشگری برجسته است و در مصاحبه با او مدام این حس را داشتم که در ارائه برخی پاسخ‌های خود اشتباه می‌کنم. بعد از آنکه مصاحبه به پایان رسید، از او پرسیدم که چگونه می‌توانم عملکرد بهتری داشته باشم. به‌نظر می‌رسید، از این سؤال متعجب شده است؛ پس دوباره از او پرسیدم. او پاسخ داد که در تمام دوره شغلی‌اش، من دومین نفری هستم که از او بازخورد کار خود را خواسته‌ام.

استراتژی درخواست ورودی برای اولین بار و به شکل گسترده‌ای توسط رابرت رابین، منشی خزانه‌داری و زمانی که در ۱۹۹۶ در آن بخش به کار مشغول بودم، به من ارائه شد. در اولین هفته کاری خود، به جلسه‌ای دعوت شدم. زمانی که وارد جلسه شدیم، حدود ده کارمند ارشد پشت میز نشسته بودند. از آنجا که چیزی درباره موضوع نمی‌دانستم در گوشه تریکی از اتاق نشستم (خب، البته زیاد هم نزدیک به میز نبود). تا اینکه آخر جلسه، مدیر رابین ناگهان به طرف من برگشت و پرسید، «شریل تو چطور فکر می‌کنی؟» گیج شده بودم، دهانم باز شد ولی چیزی از آن بیرون نیامد. هنگامی که حالت متعجب مرا دید، برایم توضیح داد: «به این دلیل که تازه وارد هستی و درخصوص روش کار تجربه

چندانی نداری، فکر کردم اگر مسئله‌ای را از قلم انداخته باشیم، شاید بتوانی کمک کنی.» نه تنها در این زمینه خاص، بلکه در تمام شرایط، مدیر رابین با این حرف پیامی را درباره ارزش جذب ایده‌ها از هر سمت و گوشه‌ای، منتقل کرد (به صورت کلمه به کلمه).

مدیر رابین از خطرات اطاعت کورکورانه از مدیران، یا در این مورد، تبعیت کورکورانه از مدیر، آگاهی کامل داشت. قبل از آنکه او به سرپرست خزانه‌داری تبدیل شود، رئیس هیئت مدیره گلدمن ساکس بود. در انتهای اولین هفته کاری خود به عنوان یک رئیس جدید، مشاهده کرد که گلدمن در بخش طلا سرمایه‌گذاری زیادی انجام داده است. او از یکی از کارکنان پرسید، چه دلیلی باعث می‌شود شرکتی چنین موقعیت بزرگی داشته باشد. کارمند با حالت متعجبی پاسخ داد، «دلیل آن شما هستید، قربان» رابین پاسخ داد «من؟» روز قبل از شروع تور کاری اولیه معاملات، نظری ارائه داده بود مبنی بر اینکه «طلا به نظر جالب می‌آید.» این جمله به این صورت منتشر شد که «رابین، طلا دوست دارد» و شخصی میلیون‌ها دلار را برای جلب رضایت رئیس جدید، صرف سرمایه‌گذاری بر این کار کرد. بیش از ده سال بعد، من با همین موقعیت «رابین، طلا دوست دارد» مواجه شدم. هنگامی که به فیس بوک رفتم، بایک دو راهی روبه‌رو شدم: باید بخش تجاری شرکت را حفظ می‌کردم و در عین حال فرهنگ غیر معمول و غیررسمی آن را نیز حفظ می‌کردم. اغلب شرکت‌ها، ارائه‌های پاورپوینت را دوست دارند؛ ولی من افراد را تشویق کردم که در جلساتی که من حضور دارم چنین ارائه‌هایی را آماده نکنند و در عوض لیست ساده‌ای از عناوین را ارائه کنند. این مسئله را بارها تکرار کردم؛ ولی در هر صورت، هر جلسه‌ای نیاز به ارائه دقیق پاورپوینت داشت. بعد از دو سال ناامیدی و تلاش بسیار، اعلام کردم با وجود اینکه از قانون‌گذاری متنفر هستم؛ ولی مجبورم قانونی را ایجاد کنم: هیچ پاورپوینتی نباید در جلسه من وجود داشته باشد.

چند هفته بعد، هنگامی که داشتم خود را برای سخنرانی تیم فروش جهانی شرکت آماده می‌کردم، کریستن نرویل مانینگ، مدیری توانمند در بخش منابع انسانی فیس بوک، به دنبال من آمد. تقریباً کل کارمندان بخش اروپایی از این طرح من ناراضی بودند و کریستین فکر می‌کرد که این مسئله را می‌دانم. واقعاً؟ من یک قاره را خشمگین کردم؟ او توضیح داد که جلسات مشتریان بدون ارائه

پاورپوینت کار دشواری است و از من پرسید که چرا چنین قانون احمقانه‌ای وضع کرده‌ام. من پاسخ دادم که این قانون را تنها برای جلسات خودم وضع کرده‌ام. ولی مانند تیم گلدمن که این عبارت را شنیده بود «طلا = خوب» تیم فیس بوک نیز چنین استنباطی داشت «پاورپوینت = بد». هنگامی که در مقابل تیم فروش روی صحنه رفتم به خاطر سوء تفاهمی که پیش آمده بود، عذرخواهی کردم و از آن‌ها خواستم که اگر با ایده بدی روبه‌رو شدند، صرف نظر از اینکه من یا مارک آن را ارائه می‌کنیم، حق دارند با آن مبارزه کرده و آن را رد کنند.

به همان اندازه که بحث صادقانه درباره تصمیمات تجاری کار سختی است، ارائه بازخورد صادقانه به افراد نیز کار دشواری است. این مسئله برای کارمندان سطح پایین، مدیران ارشد و تمام افرادی که بین این دو قشر قرار می‌گیرند، واقعیت دارد. نکته‌ای که برای من بسیار مفید واقع می‌شود این است که بازخورد را مانند حقیقت به خاطر بسپارم، نه قانونی مطلق. بازخورد نیز یک نظر و عقیده است که مبنای آن مشاهدات و تجربیات است و به ما اجازه می‌دهد تا از میزان تأثیر خود بر دیگران آگاهی پیدا کنیم. اطلاعات، آشکار و نامناسب هستند؛ به همین دلیل ترجیح می‌دهیم بازخوردهایی را ارائه دهیم که برای افراد خوشایند باشد. اگر من مشاهدات یا پیشنهادهای خود را ارائه دهم و شخصی واکنش بدی در خصوص این مسئله نشان دهد یا حتی به وضوح از این مسئله ناراحت شود، به سرعت به این نتیجه خواهم رسید که باید نظرات خود را برای مسائل بااهمیت، ذخیره و حفظ کنم؛ به همین دلیل از روش مولی گراهام راضی هستم. مولی در سال ۲۰۰۸ به فیس بوک پیوست و تعدادی از مشاغل را در زمینه ارتباطات، منابع انسانی و محصولات موبایل، در شرکت راه‌اندازی کرد. او در نقش‌های مختل، عملکرد بسیار فوق‌العاده‌ای را اجرا کرده است نه فقط به این دلیل که بسیار با استعداد است بلکه به این دلیل که همیشه در حال آموختن است. روزی، من و او میزبان نشست مشتری بودیم. او بحث را به شکل مؤثری هدایت کرد و بعد از آنکه مشتریان جلسه را ترک کردند، تلاش او را ستایش کردم. او مکشی کرد و گفت: «متشکرم؛ ولی از شما می‌خواهیم که نظر خود را راجع به عملکرد من بیان کنید».

«چطور می‌توانم عملکرد بهتری داشته باشم؟»، «از کدام یک از کارهای خود آگاه نیستم؟»، «به

کدام یک از کارهای خود توجهی نمی‌کنم؟» این سؤالات می‌توانند پیامدهای مثبت زیادی داشته باشند و باور داشته باشید که حقیقت تلخ است. حتی هنگامی که درخواست بازخورد کنم، هر قضاوتی می‌تواند نامناسب باشد. ولی مزایای حقیقت تلخ بیشتر از معایب دروغ شیرین هستند.

درخواست توصیه می‌تواند به ایجاد روابط کمک کند. در فیس‌بوک می‌دانستم که مهم‌ترین شاخص موفقیت من، رابطه‌ام با مارک است. هنگامی که به فیس‌بوک پیوستم، از مارک خواستم که هر هفته بازخورد کار من را ارائه دهد و اگر چیزی او را آزار می‌دهد سریع آن را به من بگوید. مارک نه تنها به این درخواست جواب مثبت دارد؛ بلکه سریعاً اضافه کرد که می‌خواهد این عمل دوطرفه باشد. در چند سال اول، به این روال پایبند بودیم و نگرانی‌های بزرگ و کوچک خود را هر جمعه بعد از ظهر، بایکدیگر در میان می‌گذاشتیم و با گذشت سال‌ها، اشتراک‌گذاری نظرات صادقانه، به بخشی از رابطه ما تبدیل شد. امروز نیز به جای انتظار تا آخر هفته، هر زمان که نیاز داشته باشیم، به تبادل نظر می‌پردازیم. البته معتقد نیستم که تمام روابط تا این حد به بازخورد نیاز دارند البته شاید این درخواست زیادی به نظر برسد ولی برای ما اهمیت زیادی دارد.

همچنین یاد گرفتم که روش دشوار شنیدن حقیقت به این معنی است که مسئولیت اشتباهاتمان را بپذیریم. در اولین هفته کاری به عنوان کارمند خزانه داری، فرصت کار مستقیم با مدیر هیئت های اداری را داشتم. روش صحیح و روش غلطی برای شروع رابطه ای کاری وجود دارد. من روش اشتباه را انتخاب کردم. اولین تماسم را با Ray Kelly برقرار کردم که نماینده خدمات مشتری ایالات متحده بود و امروز نیز نماینده سیاست گذاری شهر نیویورک است. به جای در نظر گرفتن توصیه همکارم، با او تماس گرفتم و به این مسئله اشاره کردم که از طرف مدیر خود درخواستی دارم. در واقع طوری رفتار کردم که انگار وظیفه من تقاضا و وظیفه او شنیدن تقاضا است. ولی این کار اشتباه بود. پاسخ ری سریع و شفاف بود. او گفت «شریل» فقط به این دلیل که سابقه سی ساله لری سامرز را ندارم، این به این معنی نیست که کار خود را بلد نیستم! در صورتی که سامرز درخواستی از من دارد، به او بگو خود این درخواست را ارائه کند سپس تلفن را قطع کرد. پیش خود فکر کردم که این معامله حتماً خراب خواهد شد. اولین هفته کارم بود و مردی را خشمگین کردم که سلاح زیادی دارد.

بعد از آنکه استرسم برطرف شد، فهمیدم که Kelly، لطف بزرگی در حق من کرده است. «باز خورد» او به شدت مفید بود و درسی را به من آموخت که هیچ گاه آن را فراموش نخواهم کرد. استراتژی توسعه خود را مجدداً ارزیابی کردم. با مدیران دیگر، به مذاکره پرداختم و از آن ها پرسیدم که برای رسیدن به اهدافشان چه کمکی از دستم برمی آید. تعجب آور نیست که آن ها نیز واکنش مثبتی نشان دادند و کمتر به شکایت پرداختند و بعد از آنکه روش «چه کاری می توانم برایتان انجام دهم؟» را به کار بردم، آن ها بیشتر به درخواستم توجه کردند.

با وجود اینکه اغلب اوقات افراد را تشویق به بیان ایده ها و نظراتشان می کردم؛ ولی هنوز هم این کار برایم دشوار است. هنگامی که شروع به ساختن تیم خود در گوگل کردم، با هر کاندیدایی قبل از ارائه پیشنهاد، مصاحبه کردم. حتی هنگامی که تیم به تیمی صد نفره تبدیل شد، باز هم با افراد نهایی، صحبت می کردم. روزی در یکی از جلسات گزارش های مستقیم، از روی عمد پیشنهاد دادم که مصاحبه متوقف شود و کاملاً انتظار داشتم که افراد بر ادامه آن پافشاری کنند چرا که این بخش مهمی از فرآیند به شمار می رود، اما در عوض آن ها مرا تشویق به این کار کردند. همه با هم شروع به صحبت

کردند به طوری که اصرار من برای صحبت شخصی با هر کاندید به مشکلی بزرگ تبدیل شد. نمی دانستم که با این کار باعث پسرفت تیم می شوم و از این ناراحت بودم که کسی این مسئله را به من هشدار نداده بود. چند ساعت با حالت خشم و عصبانیت صحبت کردم به طوری که نمی توانستم خشم را در چهره خود کنترل کنم و این مسئله برای همه واضح بود. بعد به این نتیجه رسیدم که اگر به این رفتار خود ادامه دهم، آن ها نیز برای برقراری ارتباط با من و بیان نظرات خود احساس راحتی نخواهند داشت. ارتباطات غلط همیشه مانند خیابانی دوطرفه هستند. اگر به دنبال ایده ها و پیشنهادهای بیشتری از سوی افراد باشم، باید پیامدهای شفاف بودن آن ها را نیز بپذیرم. پس به تیم خود برگشته و موافقت کردم که دیگر با تمام افراد مصاحبه نکنم و مهم تر از همه، به آن ها گفتم که ایده ها و پیشنهادهای بیشتری به من ارائه دهند.

روشی دیگر برای گسترش ارتباطات صحیح این است که به وضوح در خصوص نقاط ضعف خود صحبت کنم. من معمولاً برای حل و شفاف سازی مسائل، عجله زیادی دارم. در مواجهه با این مسائل واکنش من این است که افراد را وادار به حل سریع آن ها کنم و در بعضی موارد از آن ها بخواهم که سریع تر از حد ممکن عمل کنند. من و دیوید فیشر به مدت پانزده سال در خزانه داری، گوگل و فیس بوک رابطه کاری نزدیکی با یکدیگر داشتیم. هنگامی که می گفتم برای انجام یک کار اذیت می شوم یا اینکه با عجله می گفتم «می توانم این کار را انجام دهم» او به شوخی صدای من را تقلید می کرد و این جملات را بیان می کرد. من عجله بودن خود را تأیید کرده و از همکارانم می خواستم تا در صورت لزوم این مسئله را به من تذکر دهند. همیشه سعی می کردم با یادآوری این مسئله به خود، به دیگران اجازه دهم که از این ویژگی من انتقاد کنند یا حتی آن را مسخره کنند. همکارانم به من می گویند: «شریل، از ما خواسته بودی که وقتی مضطرب شدی و تیم را در شرایط سختی قرار دادی، به تو هشدار دهیم. فکر می کنیم که الآن نیز داری همین کار را انجام می دهی.» ولی اگر در مقابل این مسئله سکوت کنم، هر شخصی که در فیس بوک با من مواجه می شود، فریاد می زند «هی، شریل، آرام باش! داری همه را دیوانه می کنی!» به همین دلیل در خصوص آن شک دارم. آن ها در این زمینه فکر می کنند، شاید حتی درباره این مسئله با یکدیگر صحبت کنند؛ ولی با من حرفی نمی زنند.

قدردانی عمومی از افراد صادق و راست‌گو آن‌ها را تشویق می‌کند که به ارسال این سیگنال قدرتمند به دیگران، ادامه دهند. در ملاقاتی با حدود شصت مهندس فیس‌بوک، درباره تمایل خود برای بازگشایی دفاتر بیشتری از فیس‌بوک در سراسر جهان به‌ویژه در مناطقی مشخص، صحبت کردم. از آنجاکه گروه از اعضای تیم امنیتی تشکیل شده است، از آن‌ها پرسیدم که درخصوص چه چیزی بیشترین نگرانی را دارند. چاد گرین بدون اینکه از او نظری بخواهم گفت: «بازگشایی یکی از دفاتر فیس‌بوک در آن منطقه!» او گفت این ایده عملی نمی‌شود و دلیل اشتباه من را در مقابل کل گروه، بیان کرد. من عاشق این سبک نظریه‌پردازی هستم. ما هیچ‌وقت حتی یکدیگر را ملاقات نکرده بودیم و البته من نیز هیچ‌وقت این اظهار نظر قوی را فراموش نخواهم کرد. در نهایت جلسه را با تشکر از چاد به‌خاطر صداقتش به پایان بردم و ماجرای این جلسه را برای تشویق دیگر اعضای سازمان و الگو قرار دادن این مثال، به‌صورت پست در فیس‌بوک گذاشتم. مارک هم مثل من فکر می‌کند. در تابستان چهار سال پیش، یکی از کارآموزان به مارک گفت که باید بر مهارت‌های سخنرانی خود در جمع، کار کند. مارک در مقابل همه از او تشکر کرد و سپس ما را تشویق کرد که بر مهارت‌های آن کارآموز برای رسیدن به شغل تمام‌وقت، کار کنیم.

برخورداری از حس شوخ‌طبعی ابزاری فوق‌العاده برای انتقال پیامی صادقانه به روشی مناسب است. یکی از مطالعات اخیر نشان می‌دهد که «حس شوخ‌طبعی» پرتکرارترین توصیف از مدیران قدرتمند است. من شاهد پیامدهای مثبت شوخ‌طبعی بودم. مارن لوین بعد از رها کردن کار خود در کاخ سفید اوباما، برای پیاده‌سازی سیاست‌گذاری جهانی عمومی به فیس‌بوک پیوست. مارن فردی شایسته، حرفه‌ای و بسیار مبادی‌آداب بود. او در اولین هفته کاری خود، برای اتمام پیش‌نویس چند پاراگراف مدرک کنگره خود، به یکی از کارمندان از تیمی دیگر نیاز داشت. همکار او کارها را بسیار کند انجام می‌داد. مرتب از مارن سؤال می‌پرسید؛ البته او هم، به‌موقع پاسخ می‌داد و در کار وقفه ایجاد می‌کرد، ولی حتی یک پاراگراف را هم تمام نکرده بود. هنگامی که یک سؤال دیگر از مارن پرسید، او با لبخندی پاسخ داد «من به تمام سؤالات پاسخ خواهم داد. واقعاً این کار را انجام می‌دهم، ولی فعلاً، تنها کار مفیدی که می‌توانی انجام دهی و از سکتة قلبی من جلوگیری کنی این است که به میز خود برگشته و

پاراگراف‌های ضروری را برای کنگره بنویسی.» این رفتار به‌خوبی در همکار او تأثیر گذاشت. من و یکی از همکارانم در گوگل به نام آدام فرید از روش کاریکی از همکارانمان که کار را برایمان دشوار ساخته بود، حسایی خسته شده بودیم. من چندین بار با او ملاقات داشتم و با ملایمت برای او توضیح داده بودم که احساس می‌کنم او قدری مردد است و هر حرکت او مانع پیشرفتش خواهد شد. در طول بحث او با تمام وجود به صحبت‌های من گوش داد و به‌خاطر مطرح کردن این موضوع از من تشکرو قدردانی کرد. بعد از مطرح کردن این موضوع حس بهتری پیدا کردم. در غیر این صورت موقعیت بدتر می‌شد. آدام روشی کاملاً متفاوت را درپیش گرفته بود. او آن همکار را به ناهار دعوت کرد. آن‌ها در کافی‌شاپ گوگل یکدیگر را ملاقات کرده قدری با یکدیگر صحبت کردند و سپس به شوخی به او گفت: «چرا از من متنفری؟» آدام موفق به انجام کاری شده بود که من مرتب در آن شکست خورده بودم. آن کارمند از آدام پرسید چرا این سؤال را می‌پرسد و همین فرصتی بود که آدام توضیحاتش را ارائه دهد و او نیز آن‌ها را به‌خوبی بشنود.

متأسفانه، حس شوخ‌طبعی گاهی اوقات و زمانی که بیشترین نیاز به آن داریم، شکست می‌خورد. وقتی احساسات بر من غلبه می‌کند، معمولاً برطرف کردن مشکل برای من دشوار می‌شود. حدود سه ماه از ورود من به گوگل می‌گذشت که موقعیتی دشوار به وجود آمد. ارائه گزارش به اریک اشمیت را شروع کردم ولی موقعیت او به امید کردستانی واگذار شده بود.

در این حین، من و امید در معرض سوءتفاهم قرار داشتیم. می‌خواستم با او صحبت کنم و به‌وضوح دلیل نگرانی خود را توصیف کنم؛ ولی وقتی شروع به صحبت کردم، ناگهان به گریه افتادم. واقعاً از گریه در مقابل رئیس جدیدم که زیاد هم او را نمی‌شناختم، واهمه داشتم و این باعث می‌شد که بیشتر اشک بریزم. خوشبختانه شانس من زیاد بود. امید فردی صبور و آرام بود و برای قوّت قلب به من گفت «هر شخصی ممکن است در محیط کار ناراحت شود. اشکالی ندارد».

بیشتر زنان باور دارند و تحقیقات نشان می‌دهد که گریه کردن در محل کار، نتیجه خوبی نخواهد داشت. من با نیت قبلی گریه نکردم ولی این کار در کتاب هفت عادت به‌شدت مؤثر افراد، توصیه می‌شود، ولی در موقعیت‌های خاص مثلاً در موقعیت‌های ناامیدی یا بدتر از آن حس خیانت، اشک

خودبه خود در چشم‌ها جاری می‌شود. حتی با بالا رفتن سن و کسب تجربه بیشتر، گاهی اوقات این اتفاق باز هم رخ می‌دهد.

حدود یک سال از کار من در فیس‌بوک می‌گذشت که یکی از اشخاص درباره من حرفی زد که نه تنها اشتباه بود؛ بلکه حتی ظالمانه هم بود. درخصوص این موضوع با مارک صحبت کردم و با وجود تلاش‌های بسیار، نتوانستم جلوی اشک‌های خود را بگیرم. او به من اطمینان داد که حرف او درست نیست و امکان ندارد کسی آن را باور کند. این حرف او برای من قوت قلب به‌شمار می‌آمد و احساس نزدیکی من به او بیشتر از قبل شده بود. سپس با این تصور که این ماجرا برای بقیه آموزنده باشد و کمکی به آن‌ها بکند آن را به صورت عمومی بیان کردم. مطبوعات این ماجرا را به این صورت گزارش کردند «شریل سندبرگ بر شانه‌های مارک زاکربرگ گریست!» که البته این اصل موضوع نبود. درواقع من احساساتم را بروز دادم و مارک نیز همدردی خود را نشان داد.

سهیم کردن افراد در احساسات خود، باعث ایجاد روابطی عمیق‌تر می‌شود. انگیزه این کار می‌تواند، مسائل پراهمیت باشد. یکی از دلایل دیگر این کار، افرادی هستند که به آن‌ها اهمیت می‌دهیم. برای اینکه به دیگران اهمیت بدهیم، لازم است آن‌ها را، و همچنین علایق و بیزاری‌ها، احساس و طرز فکر آن‌ها را درک کنیم. احساسات، هر دو جنس مرد و زن را تحریک کرده و بر تصمیمات آن‌ها تأثیر می‌گذارد. تشخیص نقشی که احساسات ایفا می‌کنند و تمایل به بحث آن‌ها، ما را به مدیران، شرکا و همکاران بهتری تبدیل می‌کند.

من همیشه این موضوع را درک نمی‌کردم. همیشه باور داشتم که حرفه‌ای بودن به معنی سازمان‌یافته بودن و متمرکز بودن و جداسازی زندگی شخصی از کار است. در اوایل کارم در گوگل، من و امید هر هفته، جلسات دو نفره داشتیم. من با صورت جلسه‌ای تایپ شده به دفتر او می‌رفتم و آن را به او تحویل می‌دادم. فکر می‌کردم روش کارم بسیار بهینه و مفید است؛ ولی همکارم تیم آرمسترانگ (که بعداً مدیر اجرایی AOL شد) روزی مرا به گوشه‌ای کشاند و چند نکته را گوشزد کرد. او پیشنهاد داد که برای برقراری ارتباط بیشتر با امید وقت بگذارم؛ از آنجا که جلسه بین من و امید بود، واضح بود که چه کسی این نکته را به تیم گفته بود. سعی کردم با این مسئله کنار بیایم و قبل از ارائه لیست کاری خود به

امید از او نظر خواستم. این درس خوبی برای من بود. روش کاملاً سازمانی و رسمی همیشه روش کسب و کار خوب به شمار نمی‌رود.

این تحولی به شمار می‌آید و من امروز کاملاً به کار خود باور دارم. دیگر معتقد نیستم که افراد از دوشنبه تا جمعه دارای یک شخصیت کاری هستند و بقیه اوقات نیز باید شخصیت واقعی خود را داشته باشند. در واقع اصلاً نباید چنین تفکیکی وجود داشته باشد و در دوره کنونی که در آن افراد به شکل یک‌نواختی در حال به‌روزرسانی پست‌های فیس‌بوک و ثبت تمام لحظات خود هستند، این مسئله اهمیت کمتری پیدا می‌کند. به جای اینکه شخصیت «غیر واقعی تمام حرفه‌ای» را نشان دهیم، فکر می‌کنم که بهتر است خود واقعی مان را نشان دهیم و درباره موقعیت‌های فردی صحبت کرده و به این باور برسیم که تصمیمات شغلی اغلب اوقات بر اساس احساسات، به وجود می‌آیند. من این درس را سال‌ها پیش فرا گرفتم. هنگامی که در سال ۱۹۹۵ از دانشکده کسب و کار هاروارد فارغ‌التحصیل شدم، لری سامرز به من شغل خزانه‌داری را پیشنهاد داد. به شدت خواهان این شغل بودم، ولی مشکلی وجود داشت: نمی‌خواستم به دی. سی یعنی جایی که همسر سابقم زندگی می‌کرد، برگردم. یکی از سخت‌ترین درخواست‌هایی که داشتم این بود که به لری بگویم نمی‌توانم این شغل را بپذیرم. لری مرا تحت فشار می‌گذاشت تا دلیل این رد درخواست را به او بگویم و به این فکر کردم که بگویم می‌خواهم شغل مشاوره را در لس‌آنجلس بپذیرم؛ ولی در عوض، راز خود را فاش کردم و توضیح دادم که طلاق گرفتم و می‌خواهم از دی. سی دور باشم، زیرا خاطرات بسیار تلخی از آنجا دارم. لری پاسخ داد دی. سی شهر بسیار بزرگی است و مشکلی پیش نمی‌آید، ولی این شهر برای من زیاد هم بزرگ نبود. یک سال بعد، هنگامی که زمان به اندازه کافی سپری شد و احساس کردم که آماده برگشت به دی. سی هستم، با لری تماس گرفتم و از او خواستم که فرصت دیگری به من بدهد. این یکی از ساده‌ترین درخواست‌هایی بود که تا به حال داشتم که دلیل آن هم این بود که سال قبل با او صادق بودم. اگر به لری می‌گفتم که به دلایل شغلی این موقعیت را رد کردم، درخواست مجدد برای همان کار، منطقی نبود. از آنجا که دلیل واقعی من برای رد شغل، شخصی بود، در میان گذاشتن این مسئله به شکل صادقانه باعث شد که بهترین نتیجه را به دست بیاورم.

مردم اغلب اوقات تصور می کنند که تصمیمات شغلی تحت تأثیر زندگی شخصی آن ها نیست. آن ها از صحبت درباره زندگی شخصی خود در محیط کار واهمه دارند؛ زیرا می ترسند افراد دیگر در کارشان دخالت کنند که البته این کار را می کنند. زنان بسیاری را می شناسم که به خاطر ترس از زیر سؤال رفتن اولویت هایشان، در محیط کار با کودکان خود صحبت نمی کنند؛ البته امیدوارم که این مسئله همیشگی نباشد.

خواهر شوهر من امی اسکفلر^{۴۴}، در کالج یک هم اتاقی به نام آبی همانی^{۴۵} داشت. هنگامی که ابی دختری هفت ماهه داشت و پزشکان تشخیص دادند که او مبتلا به سندرم دراوت - نوع کمیاب از بیماری صرع - است، مرز بین زندگی شخصی و حرفه ای او از بین رفت. ابی تعریف می کرد که تقریباً اغلب همکاران مرد او به گریه های او در محل کار عادت داشتند و همیشه سعی می کردند او را دلداری دهند. او گفت: «آن ها خود را به جای من می گذاشتند و می خواستند که من را آرام کنند.» ابی تأکید می کرد که این احساسات عمومی او باعث پیشرفت او در محیط کار شد و باعث شد که همکاران او به پشتیبانی از او پرداخته و او نیز بتواند ساعات کاری را به راحتی سپری کند. او گفت: «می دانم که بسیاری از مردان در شرکت تجربه ای مشابه من داشتند؛ ولی آن ها نمی توانستند مانند من احساسات خود را بروز دهند. پس به این فکر کردم که همین عادت های زنانه باعث آرامش من در محیط کار می شوند».

تمام محیط های کاری و تمام همکاران، خوب و باملاحظه نیستند؛ ولی معتقدم به سمتی حرکت می کنیم که حداقل می توانیم مرز بین زندگی شخصی و کاری را کم رنگ کنیم. نظریه پردازان برجسته در حوزه مطالعات مدیریتی مانند مارکوس بوکیونگهام، به مبارزه با مفاهیم سنتی مدیریت پرداخته اند. تحقیقات آن ها نشان می دهد که نمایش مدیریت به عنوان لیستی از فعالیت های دقیق و تعریف شده (مانند فعالیت های تحلیلی، استراتژیک و مبتنی بر عملکرد) دیگر حائز اهمیت نیستند؛ در واقع مدیریت واقعی از فردگرایی و صداقتی سرچشمه می گیرد که حتی گاهی اوقات به شکلی غیررسمی و نامناسب، ابراز می شود. آن ها باور دارند که مدیران باید برای پیروزی اعتبار بر کمال گرایی تلاش کنند. این تغییر و تحول برای زنانی که اغلب اوقات احساس می کنند باید به خاطر جلوگیری از تصورات غلط مردان،

احساسات خود را در محیط کار سرکوب کنند، خبر خوبی است.

هنگامی که در هیئت مدیره استارباکس فعالیت می کردم، به توانایی ارتباطات صحیح و مستقیم با مدیر پی بردم. هوارد اسکالتز از ۱۹۸۷ تا ۲۰۰۰ مدیر اجرایی استارباکس بود و در زمان خدمت او، دارایی شرکت تنها از چند مغازه اندک به بازار جهانی توسعه یافت. هوارد در سال ۲۰۰۰ از مقام مدیریت اجرایی شرکت خلع شد و دقیقاً هشت سال بعد عملکرد استارباکس، با رکود روبه رو شد. هنگامی که هوارد در سال ۲۰۰۸، مجدداً سمت مدیر اجرایی را برعهده گرفت، جلسه‌ای با تمام مدیران شرکت در نیواورلئان، تشکیل داد. او مشکلات جدی شرکت را تأیید کرد. سپس احساسات خود را آشکار کرد و در حالی که اشک می ریخت اعتراف کرد که احساس می کند کارمندان و خانواده‌های آن‌ها را رها کرده است. کل کارکنان و مسئولین شرکت خود را برای حل این بحران آماده کردند. استارباکس دوباره جان گرفت و به بالاترین میزان درآمد و سود در چند سال اخیر دست پیدا کرد.

شاید روزی گریه کردن در محیط کار نشانه شرمساری یا ضعف نباشد؛ بلکه نمایشی ساده از احساسات صادقانه فردی باشد و شاید همدردی و حساسیت که باعث عقب‌نشینی بسیاری از زنان شده است، باعث شود که آن‌ها در آینده به مدیرانی تبدیل شوند که بیشتر به شخصیت واقعی خود نزدیک هستند. درواقع ما می‌توانیم این تغییر را با متعهد ساختن خود به دنباله‌روی از - و صحبت درباره - خود واقعی خود، ایجاد کنیم.

۷: قبل از موعد مقرر محل را ترک نکن

چند سال پیش، زن جوانی در فیس بوک نزد من آمد و درخواست کرد که خصوصی با من صحبت کند. ما به اتاق کنفرانس رفتیم و او شروع به پرسیدن سؤالاتی درخصوص روش ایجاد تعادل بین کار و خانواده پرسید. همین طور که سؤال می پرسید، سرعت او بیشتر و بیشتر می شد. از عجله او در سؤال پرسیدن، متعجب شدم. میان صحبت های او رفته و پرسیدم آیا فرزندی دارد. او گفت: خیر؛ ولی می خواهد برای این کار برنامه ریزی کند. پرسیدم که آیا او و همسرش قبلاً به داشتن فرزند فکر کرده اند. او پاسخ داد که همسری ندارد و سپس با کمی خنده اضافه کرد «درواقع، هنوز نامزد هم ندارم».

به نظر می رسید که او می خواهد رازی را آشکار کند - لحظه بزرگ - ولی من دلیل آن را می دانستم. دختران از سنین اولیه زندگی یاد می گیرند که بین موفقیت در کار و زندگی شخصی، یکی از آن ها را انتخاب کنند. زمانی که وارد کالج می شوند درباره تبادل اهداف شخصی و شغلی خود فکر می کنند. هنگامی که از دختران دانشجو خواسته می شود که بین زندگی کاری و ازدواج یک انتخاب داشته باشند، احتمال انتخاب ازدواج توسط دختران نسبت به دانشجویان پسر، دو برابر می شود و این مسئله می تواند حتی از سنین کمتر نیز آغاز شود. پگی اورنستین^{۴۶}، مؤلف کتاب سیندرلا دختر مرا خورد، داستان مرتبط با دختر پنج ساله ای را بیان می کند که بعد از کلاس فوق برنامه خود خیلی پریشان به خانه برگشته و به مادر خود می گوید که او و دوست پسرش هر دو می خواهند فضا نورد شوند. هنگامی که مادرش پرسید، مشکل او چیست، دختر کوچک پاسخ داد «وقتی بخواهیم با هم به فضا برویم، چه کسی مراقب بچه هایمان باشد؟!» در سن پنج سالگی او چالش برانگیزترین جنبه سفر فضایی را مطرح کرده بود که به مراقبت از فرزندان مربوط است.

همان طور که قبلاً هم اشاره کردم، یکی از بزرگ ترین معتقدان به آماده سازی هستم. به هر مکانی که می روم، دفترچه کوچکی به همراه لیست کارهایم به همراه دارم، دفترچه ای واقعی که با قلم واقعی در آن می نویسم. (در دنیای فناوری، مانند حمل تبلت سنگی و قلم آن است). ولی هنگامی که بحث یکپارچه سازی خانواده و شغل به میان می آید، برنامه ریزی زیاد می تواند به جای گره گشایی منجر به

ایجاد مشکل شود. این مسئله را بارها مشاهده کرده‌ام. زنان به ندرت تصمیم به ترک محیط کاری می‌گیرند. در عوض، تعداد زیادی برنامه و تصمیمات کوچک را در مسیر کاری خود اتخاذ می‌کنند و میل و نیاز به خانواده را در خود قربانی می‌کنند. زنان در تمام شرایط عقب‌نشینی می‌کنند، شاید جامع‌ترین دیدگاه آن‌ها این باشد که قبل از اینکه رها شوند، رها کنند.

در این صورت سناریویی قدیمی شکل می‌گیرد. زنی موفق و بلندپرواز، مسیر شغلی چالش‌برانگیز را با فکر داشتن فرزند در قسمت تحتانی ذهنش، از خود دور می‌کند. در همین مرحله، این تفکر به قسمت فوقانی ذهن او هدایت می‌شوند و درمی‌یابد که نیاز به همسر دارد. زن به این نتیجه می‌رسد که کار کردن بسیار سخت است و برای ایجاد فضای لازم برای داشتن فرزند، به دلیل تراشی و بهانه آوردن می‌پردازد. شاید مشاور حقوقی به دنبال رسیدن به شریک نباشد؛ زیرا می‌داند که روزی خانواده‌ای خواهد داشت و نیازی به تلاش برای آن ندارد. این احتمال وجود دارد که معلمی به دنبال توسعه برنامه آموزشی برای مدرسه باشد. هر نماینده فروشی می‌تواند قلمروی کوچکی را در اختیار گرفته و برای گرفتن نقش مدیریتی اقدامی نکند. اغلب اوقات زنان بدون درک موضوع، از دستیابی به فرصت‌های جدید عقب‌نشینی می‌کنند. در صورتی که موقعیتی در اختیار زن قرار بگیرد این امکان وجود دارد که او آن را رد کند یا با حالتی مردد و فقط به این دلیل که پروژه به شخص دیگری واگذار نشود، جواب «مثبت» بدهد. مسئله این است که حتی اگر هم به صورت ناگهانی حامله شود، هنوز هم نه ماه برای مراقبت از فرزندش فرصت دارد و به این دلیل که زنان معمولاً قبل از بارداری، خود را از نظر روحی آماده می‌کنند، چند سال برای این کار وقت می‌گذارند. در برخی پرسش‌نامه‌های فیس‌بوک حتی به مدت زمان ده سال نیز برخورد کرده‌ام.

این زن بعد از زایمان در موقعیت رکود شغلی قرار می‌گیرد. در گذشته، او ارائه‌دهنده برجسته‌ای بود که از مسئولیت‌پذیری، فرصت و حقوق برابر با همکاران خود بهره‌مند بود. ولی به این دلیل که نتوانسته در سال‌های مادری، راهی برای تطبیق خود با وضعیت پیدا کند، به عقب‌ماندگی و رکود دچار می‌شود. هنگامی که زن بعد از زایمان به محیط کار برمی‌گردد، احساس رضایت کمتر، بی‌مصرف بودن و بی‌ارزش بودن به او دست می‌دهد. حتی شاید از اینکه برای شخصی کار می‌کند

(معمولاً مردی) که سابقه کمتری نسبت به او دارد، متعجب شود. یا شاید به این فکر کند که چرا پروژه‌ای جدید یا بخشی از دفتر به او اختصاص داده نشده است. در این مرحله، سعی می‌کند دست از آرزوهای خود بردارد چرا که باور دارد که دیگر نمی‌تواند به موقعیت‌های رده‌بالای شغلی برسد و در صورتی که وضعیت مالی مناسبی نیز داشته باشد، احتمال رها کردن شغل بیشتر می‌شود. هرچقدر که رضایت شخص از موقعیت شغلی خود بیشتر باشد، احتمال رها کردن شغل او کمتر است؛ بنابراین نکته خنده‌دار و برای من غم‌انگیز این است که به همان دلایلی که زن برای ماندن در شرکت تلاش کرده بود، محیط کار خود را ترک می‌کند. به همین دلیل شغلی را که کمتر برایش رضایت‌بخش است، ترک می‌کند. در نهایت هنگامی که بچه‌دار می‌شوند، برای زنان فرزنددار بین مادر خانه‌دار بودن یا بازگشت به موقعیت شغلی با جذابیت کمتر، انتخاب به وجود می‌آید.

جوآنا استروبر، یکی از نویسندگان کتاب دستیابی به ۵۰/۵۰، اقدامی چالش‌برانگیز را برای برگشت به کار بعد از زایمان، ارائه می‌کند. او به من گفت «هنگامی که کار خود را تازه شروع کرده بودم، داستان‌های ترسناکی درباره مدیران زنی رواج پیدا کرده بودند که کودکان خود را نادیده می‌گیرند یا به اندازه کافی در خانه نمی‌مانند.» او می‌گفت: «بحث کارکنان در خصوص یکی از کارمندان شدت گرفته بود که دخترش به او گفته بود وقتی بزرگ شد، می‌خواهد مدیر شود؛ زیرا آن‌ها به او توجه نمی‌کنند. این داستان‌ها برای من بسیار غم‌انگیز بود به طوری که حتی قبل از شروع مسیر همکاری خود، تسلیم شده بودم. با این حال، پنج سال بعد به موقعیت شغلی که به آن علاقه داشتم، رسیدم و به این باور رسیدم که می‌خواهم، چند هفته بعد از زایمان، مجدد به محیط کار خود برگردم. به این نتیجه رسیدم که مدیران اجرایی به هیچ وجه، ترسناک نیستند. آن‌ها نیز درست مانند تمام مادران، عاشق فرزندان خود هستند و درست مانند من، آن‌ها نیز عاشق شغل خود هستند».

دلایل محکم بسیاری برای خروج از محیط کار وجود دارد. البته ماندن در خانه به خاطر فرزندان کار تحسین‌برانگیزی است و اغلب اوقات نیز انتخابی ضروری برای بیشتر افراد به شمار می‌رود. از تمام والدین انتظار نمی‌رود که خارج از خانه کار کنند یا اینکه بخواهند این کار را انجام دهند. علاوه بر این، ما نمی‌توانیم تمام معیارهای تأثیرگذاری بر زندگی خود از جمله سلامت فرزندانمان را کنترل کنیم. در

ضمن، بسیاری از افراد از فعالیت دشوار فرار می کنند. البته هیچ کس نباید درباره تصمیمات شخصی افراد قضاوت کند. من کاملاً از مردان و زنانی که خود را وقف زندگی و پرورش نسل های بعدی می کنند، دفاع می کنم. این کاری پراهمیت، ضروری و بسیار لذت بخش است. درواقع منظور من زمانی است که افراد بعد از یک وقفه یا بعد از به دنیا آمدن فرزند خود - نه قبل از آن و نه به طور قطع در سال های دستیابی به پیشرفت شغلی - از کار خود دست می کشند. ماه ها و سال هایی که صرف هدایت و پرورش کودکان می شود نباید منجر به عقب نشینی شود؛ بلکه زمان حرکت رو به جلو، فرار سیده است.

چند سال پیش، برای مدیریت پروژه ای، کارمند جدیدی را در فیس بوک استخدام کردم. در ابتدا به نظر می رسید که او کارمند تملق گویی باشد ولی سپس مشخص شد که بسیار مردّد و دودل است. او به من گفت که از توانایی خود برای پذیرش مسئولیت، اطمینان ندارد. واضح است که مشکل دیگری وجود داشت بنابراین پرسیدم «دلیل نگرانی تو این است که می خواهی به زودی بچه دار شوی؟» چند سال بعد از پرسیدن این سؤال خجالت زده شدم. مدیران نباید برنامه های بچه داری و تربیت فرزند را در استخدام یا تصمیمات مدیریتی خود در نظر بگیرند. مطرح کردن این مسئله در محیط کار باعث شوک مشاوران شغلی می شود. ولی بعد از آن که مشاهده کردم که بسیاری از زنان با استعداد فرصت های شغلی خود را به دلایل ناگفته از دست می دهند، این مسئله را به شکلی مستقیم مطرح کردم. همیشه هم به افراد اجازه می دادم که در صورت تمایل، به سؤال پاسخ ندهند؛ ولی وقتی از زنان این سؤال را می پرسیدم آن ها خوشحال می شدند و از اینکه فرصتی برای مطرح کردن این مشکل پیدا کرده بودند، تشکر می کردند. من نیز به وضوح بیان کردم که این مسئله را فقط به یک دلیل می پرسم: برای اینکه مطمئن شوم، آن ها انتخاب های خود را محدود نمی کنند.

در سال ۲۰۰۹، پرتی کوکسی را برای پیوستن به تیم توسعه تجاری فیس بوک، استخدام کردیم. بعد از شرح پیشنهاد شغلی، او در رابطه با موقعیت شغلی خود چند سؤال از من پرسید. او به سبک زندگی یا ساعت های کاری خود اشاره ای نکرد؛ ولی در سنی بود که احتمال بارداری یا داشتن فرزند او وجود داشت. پس وقتی که مصاحبه به پایان رسید، این مسئله را مطرح کردم. «اگر فکر می کنی به این دلیل

که زود بچه دار خواهی شد نمی توانی این شغل را پذیری، خوشحال می شوم که در این خصوص با یکدیگر صحبت کنیم.» من به این هم فکر کرده بودم که شاید او نخواهد در این باره صحبت کند، او در حال حرکت به سمت در بود که ناگهان برگشت و گفت: «بیایید در این زمینه صحبت کنیم.» به او توضیح دادم که اگر چه شاید نادرست به نظر برسد؛ اما زمان قبل از بچه دار شدن زمانی بسیار عالی برای پذیرش شغل جدید به شمار می رود. در صورتی که شخصی شغل جدید را چالش برانگیز و سودمند فرض کند، انگیزه او برای ارائه خروجی بعد از به دنیا آوردن فرزندش، بیشتر می شود؛ اما اگر بخواهد در همان موقعیت قبلی باقی بماند، شاید به این فکر کرده که شغلش ارزش قربانی کردن را ندارد. پرتی این پیشنهاد را پذیرفت. زمانی که کار خود را در فیس بوک شروع کرد، باردار بود. هشت ماه بعد، فرزندش را به دنیا آورد، چهار ماه مرخصی گرفت و سپس دوباره به شغل دوست داشتنی خود برگشت. بعدها به من گفت که اگر آن موضوع را مطرح نکرده بودم، مرا مقصر می دانست.

کارولین او کانر^{۴۷}، مانند بسیاری از زنان دیگر معتقد بود که روزی باید بین کار و زندگی خود یکی را انتخاب کند. آن روز خیلی زود فرا رسید. کارولین در حال به پایان رساندن طرح مؤسسه استنفورد بود که پیشنهاد راه اندازی شرکت در همان زمان به او ارائه شد و در همان زمان نیز فهمید که باردار است. واکنش او به این مسئله ناگهانی بود و به این نتیجه رسید که نمی تواند هر دو کار را با هم انجام دهد. ولی بعد تصمیم گرفت که این مسئله را حل کند. او نوشته است «این مشکل را مانند مسئله طراحی در نظر گرفتم.» به جای اینکه بپذیرم راه اندازی کار جدید و بچه دار شدن، کاملاً ناسازگار هستند، آن را به صورت مسئله طرح کردم و سپس برای پاسخ به این سؤال ابزاری مانند ابزار طراحی را برای خودم در نظر گرفتم. او کانر، داده های خود را از مادران و تجربیات و روش های سازگاری آن ها با این موضوع، گردآوری کرد. او این تحقیق را با گذراندن شی در شیرخوارگاه، انجام داد. در نهایت به این نتیجه رسید که می تواند با فرهنگی که برای حمایت همسرش و دوستان خود ایجاد کرده است، هر دو کار را به خوبی انجام دهد. امروزه او کانر خود را به عنوان «مادر عاشق کار» معرفی می کند که جایگزین خوبی برای «مادر شاغل» است.

با وجود اهداف متغیر زندگی، هیچ گاه توصیه نمی کنم که تمام زنان صرف نظر از شرایط خود، مسیر

خود را به طور کلی تغییر دهند. بعضی اوقات نیز در زندگی باید انتخاب کنیم، کاری را انجام ندهیم. در تابستان ۲۰۰۶، شرکتی نوپا به نام لینکدین^{۴۸} به دنبال مدیر اجرایی جدید بود و رید هافمن^{۴۹}، مؤسس لینکدین این پیشنهاد را به من ارائه داد. من نیز آن را فرصتی بزرگ می دانستم و بعد از پنج سال کار در پست یکنواختی در گوگل آماده چالشی جدید بودم. ولی زمان بندی واقعاً عجیب بود. سی و هفت سال سن داشتم و برای داشتن فرزند دوم خود برنامه ریزی کرده بودم. حقیقت را به رید گفتم: متأسفانه باید این پیشنهاد را رد کنم؛ زیرا فکر نمی کنم که بتوانم از عهده بارداری و شغل جدید به صورت هم زمان برآیم. واکنش او از روی مهربانی و پشتیبانی بود. او سعی کرد مرا به انجام این کار تشویق کند، حتی پیشنهاد داد که برای پشتیبانی از من در آن دوره، در کنار من به صورت تمام وقت کار خواهد کرد، ولی باز هم پیش بینی آینده و مسیر به طور دقیق، کار دشواری است.

برای بعضی از زنان، بارداری به هیچ وجه مانعی برای آن ها به شمار نمی رود، در عوض، باعث می شود تمرکز آن ها بیشتری شده و ضرب العجلی سازمانی را برای کار آن ها فراهم می کند. دوست دوران کودکی من، الیزاسچک^{۵۰}، در خصوص بارداری دیدگاه بدی داشت و معتقد بود که کارایی و بازدهی او پایین خواهد آمد. او هیچ گاه در ساعت های غیراداری به کار نمی پرداخت و در عوض خانه خود را مرتب می کرد و تصاویر پنج سال گذشته خود را در آلبوم می گذاشت. برای افراد دیگری مانند من، بارداری دشوار است و باعث می شود که بازدهی قبلی را نداشته باشیم. من در حین پاسخ به ایمیل ها مرتب مجبور بودم که به توالی بروم و موقعیت طوری نبود که بتوانم چند کار را به صورت بهینه و هم زمان با یکدیگر انجام دهم؛ زیرا قبل از آن یک بار دیگر باردار شده بودم و با شرایط آشنا بودم. به این ترتیب پیشنهاد رید را رد کردم و چند ماه بعد باردار شدم و به شدت دچار حالت تهوع شدم.

هفت ماه بعد از به دنیا آمدن فرزندم، تمام پشیمانی هایم از نپذیرفتن پیشنهاد قبلی از بین رفت؛ زیرا مارک به من فرصت پیوستن به فیس بوک را داد. باز هم زمان بندی ایده آل نبود. براساس توصیه دیگران و درک خودم، می دانستم که داشتن دو فرزند نسبت به یک فرزند دشوارتر است. من به دنبال چالش های جدید نبودم و روزهای خود را خیلی ساده به پایان می رساندم. من و دیو در آن زمان به این نتیجه رسیدیم که اگر باز هم منتظر زمان ایده آل باشیم، فرصتمان را از دست خواهیم داد. تصمیم من

برای پذیرش شغل جدید کاملاً شخصی بود؛ ولی این قبیل انتخاب‌ها همیشه در زندگی افراد وجود دارند و در اولین شش ماه کاری من در فیس بوک، شرایطی پیش آمد که مستلزم اتخاذ تصمیم صحیح بود. در نهایت بعد از سال اول کاری خود در فیس بوک، به امور مسلط شدم.

تولد یک فرزند باعث می شود، تعریفی را که از خود داریم تغییر دهیم. زنان به مادران تبدیل می شوند. مردان نیز پدر می شوند. زوج ها به والدین تبدیل می شوند. اولویت ها به روش های مبنا تبدیل می شوند. نقش پدری و مادری، تجربه مهمی به شمار می رود؛ ولی می توان گفت یکی از سخت ترین و چالش برانگیزترین تجربه های زندگی است. در صورتی که روش مناسبی برای تربیت فرزندان وجود داشته باشد، همه آن را اجرا می کنند. البته واضح است که این مسئله برای همه یکسان نیست. یکی از سؤالاتی که والدین جدید با آن روبه رو می شوند این است که چه کسی وظیفه مراقبت اولیه از فرزندان را به عهده می گیرد. براساس سوابق تاریخی، این نقش به مادر سپرده می شود. عمل شیردادن به تنهایی باعث می شود که این انتخاب منطقی و از نظر بیولوژیکی صحیح باشد. معمولاً در گوگل در دفتر خود را قفل می کردم و با پمپ شیر خود را می گرفتم. بعضی اوقات کارکنان می پرسیدند «این چه صدایی است؟» پاسخ می دادم «کدام صدا؟» آن ها می گفتند که نویز بلندی در تلفن می شنوند، من می گفتم «شاید ماشین آتش نشانی در خیابان باشد». کاملاً احساس باهوشی می کردم ولی فهمیدم که بقیه کارکنان که مشرف به خیابان هستند، می دانند که هیچ ماشین آتش نشانی در کار نیست. باوجود روش های مدرن که تأثیر کارهای بیولوژیکی را حداقل می سازند، زنان می توانند به بهترین شکل به مراقبت از فرزندان خود بپردازند. درنتیجه، نقش والد باعث می شود که مشارکت نیروی کار برای زنان کاهش پیدا کند. ۴۳ درصد از زنان شایسته با کودکان در حال ترک مشاغل یا «وقفه در کار» برای یک دوره هستند.

احتمال اینکه برخی از زنان محیط کار را ترک کنند بیشتر است و از این رو، در طرف مخالف مقیاس درآمد قرار می گیرند و با مردانی ازدواج می کنند که درآمد حداقل و حداکثر دارند. در سال ۲۰۰۶، تنها ۲۰ درصد از مادرانی که درآمد همسرانشان متعادل بود (بین ۲۵ و ۲۷ درصد) از محیط کار خارج شدند. در مقابل ۵۲ درصد از مادرانی که همسرانشان در یک چهارم پایینی درآمد قرار داشتند و ۴۰ درصد از مادرانی که همسرانشان در گروه ۵ درصد پردرآمد قرار داشتند از نیروی کار بیرون آمدند. واضح است که دلایل آن ها برای ماندن در خانه بسیار متفاوت است. مادرانی که با مردان کم درآمد ازدواج می کنند به دنبال یافتن شغل هایی هستند که بتوانند هزینه مراقبت از فرزند خود را بپردازند.

هزینه‌هایی که به شکل فزاینده‌ای اجتناب‌ناپذیر هستند. در طول دهه گذشته، هزینه مراقبت از فرزندان دو برابر درآمد متوسط خانواده‌های فرزنددار شده است. هزینه کافی برای فرستادن دو فرزند (یک کودک نوپا و یک کودک چهارساله) به مرکز مراقبت‌های درمانی، بیشتر از پرداخت اجاره سالیانه در هر یک از ایالات‌های آمریکا است.

زنانی که با مردان پردرآمدتر ازدواج می‌کنند کار خود را به دلایل مختلف ترک می‌کنند، ولی یکی از معیارهای بسیار مهم تعداد ساعت‌های کاری همسرانشان است. هنگامی که مردان پنجاه ساعت یا بیشتر در هفته کار می‌کنند، احتمال رها کردن شغل توسط زنان بچه‌دار، ۴۴ درصد بیشتر از زنان بچه‌داری است که همسرانشان، کمتر کار می‌کنند. بسیاری از این مادران تحصیلات بالایی دارند. مطالعه سال ۲۰۰۷ از دانشکده کسب و کار هاروارد، نشان می‌دهد که با وجود اینکه نرخ استخدام تمام وقت مردان هیچ‌گاه زیر ۹۱ درصد نیامده است، تنها ۸۱ درصد از زنانی که در سال ۲۰۰۰ فارغ‌التحصیل شده‌اند و ۴۹ درصد از زنانی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ فارغ‌التحصیل شده‌اند، دارای مشاغل تمام وقت هستند. از دانشگاه ییل^{۵۱} که در سال ۲۰۰۰ چهل ساله شد، تنها ۵۶ درصد از زنان در مقایسه با ۹۰ درصد از مردان در نیروی کار باقی ماندند. مهاجرت زنان تحصیل کرده نیز شاخصی عمده در شکاف مدیریتی به شمار می‌رود.

با وجود اینکه پیش‌بینی واکنش فرد به نقش پدر و مادری، کار سختی است؛ ولی می‌توان واکنش کلی جامعه را در مقابل این رویداد، پیش‌بینی کرد. هنگامی که زوجی اعلام می‌کنند که فرزند دیگری دارند، همه به مرد می‌گویند «تبریک» و به زن می‌گویند «درباره کار خود چه تصمیمی داری؟» فرض عموم افراد این است که تربیت و رشد فرزند مسئولیت او به شمار می‌رود. در بیش از سی سال این مفهوم تا حدودی تغییر یافته است. یکی از مطالعات پرینستون در ۱۹۷۵ نشان می‌دهد که ۵۴ درصد از زنان در مقایسه با ۲۶ درصد از مردان تضاد کار و خانواده را پیش‌بینی می‌کنند. همین مطالعه پرینستون در ۲۰۰۶ به این نتیجه رسید که ۶۲ درصد از زنان در مقایسه با تنها ۳۳ درصد از مردان، تضاد کار و خانواده را انتظار دارند. سه دهه مطالعه و تحقیقات مستقل نشان می‌دهند که هنوز هم تعداد زنانی که این موانع را پیش‌بینی می‌کنند نسبت به مردان، دو برابر است. حتی در سال ۲۰۰۶، ۴۶ درصد

از مردانی که این تضاد را پیش بینی کرده بودند انتظار داشتند که همسرانشان به خاطر تربیت و پرورش فرزندان، کار خود را کنار بگذارند؛ در حالی که تنها ۵ درصد از زنان باور داشتند که همسرانشان شغل خود را به خاطر فراهم کردن امکانات برای فرزندشان، تغییر می دهند.

انتخاب های شخصی همیشه آن طور که به نظر می آیند، نیستند. همه ما تحت تأثیر قول و قرارهای اجتماعی، فشار همکاران و انتظارات خانوادگی هستیم. در بالای این نیروها، زنانی که مایل اند محیط کاری خود را ترک کنند اغلب اوقات نه تنها مجوز این کار را می گیرند بلکه از تمام جهات نیز تشویق می شوند.

تصور کنید که شغلی مانند دوی ماراتون، عملی طولانی، دشوار و در نهایت سودمند است. حالا تصور کنید که در ماراتونی، زنان و مردانی که پشت خط شروع قرار می گیرند قدرت و آموزش یکسان دارند. تفنگ شلیک می شود. زنان و مردان نیز در کنار هم می دوند. دوندگان مرد مانند همیشه به این صورت تشویق می شوند: «قوی باش! به راه خود ادامه بده» ولی دوندگان زن پیام متفاوتی دریافت می کنند. جمعیت فریاد می زند «می دانی که اجباری در این کار نیست!» یا می شنوند «شروع خوبی است ولی لازم نیست که پایان خوبی هم داشته باشی.» هرچقدر که دوندگان به کار خود ادامه می دهند، صدای جمعیت برای مردان بالاتر می روند: «ادامه دهید! شما می توانید!» ولی زنان جملات شک برانگیز بیشتری را در خصوص تلاش خود می شنوند. صداهای خارجی و اغلب اوقات صداهای درونی آن ها به شکلی مستمر، تصمیم آن ها را برای ادامه راه بازخواست می کنند. صداهای خصومت آمیز نیز بیشتر می شوند. زمانی که زنان در حال مبارزه برای تحمل سختی های مسابقه هستند، تماشاچیان فریاد می زنند، «چطور می توانید بدوید در حالی که فرزندان در خانه به شما نیاز دارند؟»

در سال ۱۹۹۷، دبی همتر^{۵۲} یکی از کارمندانی بود که بعد از سارا لی ظهور کرد و به دنبال دستیابی به نقش مدیریت اجرایی شرکت پسی کولای آمریکای شمالی بود که برندا برانز آن را اداره می کرد. دبی حتی بعد از تشکیل خانواده، با اشتیاق کامل به شغل خود ادامه داد. سپس هنگامی که در سفری کاری به سر می برد، در هتل روزنامه آمریکای امروز را دید که با تیتیر خیره کننده ای نوشته بود «مدیر

پس خانوادهاش را در عوض کار معامله کرده است» و عنوان فرعی آن نیز چنین بود: «پایان ۲۲ سال تجربه». دبی بعد از خواندن این تیتراژ گفت که احساس می کند باید آرزوهای خود را تغییر دهد. دبی بر این اساس برای من توضیح داد «به نظر می رسد که این زن خارق العاده نتواند آرزوی خود را عملی کند، آیا این شدنی است؟ خیلی زود بعد از این ماجرا پیشنهاد کاری بزرگی در بانکی به من ارائه شد و به این دلیل که دخترم تنها یک سال داشت این پیشنهاد را رد کردم و حتی درباره پذیرش آن فکر هم نکردم. تقریباً ده سال بعد، به موقعیت شغلی مشابهی رسیدم و به خوبی آن را انجام دادم؛ ولی ده سال را از دست داده بودم. درواقع این را به عنوان تجربه ذخیره کردم که هنوز هم آن را به خود یادآوری می کنم. این اتفاق همیشه به من هشدار می دهد که نباید بگذارم نسل بعدی دچار چنین رخدادی شود».

در صورتی که دوندۀ زن بتواند فریاد جمعیت را نادیده بگیرد و به میانه راه برسد، گام بزرگی را برداشته است. سال ها قبل با زنی که کارمند بانکی در شهر نیویورک بود، ملاقات داشتم که همسر او در خدمات عمومی، شاغل بود. او به من گفت که در طول سال های کاری، بسیاری از دوستان زن او کار بانکی خود را ترک کرده اند؛ ولی او به این دلیل که منبع درآمد اصلی خانواده خود است، آنجا مانده است. او بیان می کرد که بعضی اوقات به خاطر ترک زود هنگام بانک به آن ها حسادت می کرد، چرا که کارهای زیادی برای انجام دادن داشت و این انتخاب را نیز نداشت. در نهایت، در موقعیتی قرار گرفته که ریسک کمتر و تأثیر بیشتری داشته است. حالا وقتی که به گذشته خود نگاه می کند، خوشحال است که حتی در شرایط سخت نیز به کار خود ادامه داده است. امروز، او رابطه نزدیکی با فرزندانش دارد و حالا که آن ها بزرگ شده اند و دیگر پیش او نیستند؛ خوشحال است که شغلی رضایت بخش دارد.

اگرچه دانشمندان و سیاستمداران، معمولاً مرد ها، اغلب اوقات ادعا می کنند که مادر بودن مهم ترین و سخت ترین کار ممکن است، زنانی که توانایی خود را صرف گذراندن در نیروی کار می کنند، جریمه بزرگ شغلی را پرداخت می کنند. تنها ۷۴ درصد از زنان شاغل در هر ظرفیتی وارد نیروی کار می شوند و تنها ۴۰ درصد از آن ها مشاغل تمام وقت را انتخاب می کنند. افرادی که بعد از مدتی به نیروی کار ملحق می شوند، شاهد کاهش چشمگیر درآمد خود خواهند بود. در صورتی که زنان یک سال خارج از

خانه به کار مشغول شوند، کنترل تحصیلات و ساعت‌های کاری باعث می‌شود که درآمد میانگین آن‌ها تا ۲۰ درصد کاهش پیدا کند. درآمدهای سالیانه میانگین بعد از دو یا سه سال به اندازه ۳۰ درصد کاهش می‌یابند که میزان میانگین زمانی است که زنان شاغل در کار خود وقفه ایجاد می‌کنند. در صورتی که جامعه برای تربیت فرزند، واقعاً ارزش قائل شود، شرکت‌ها و مؤسسات برای کاهش این جرایم روش‌های مهمی را می‌یابند و به والدین در ترکیب مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی کمک می‌کنند. اغلب اوقات، برنامه‌های کاری شلوغ، نبود حقوق مرخصی و هزینه‌های زیاد و پیش‌بینی ناپذیر مراقبت از فرزندان، باعث پایین آمدن بازدهی زنان می‌شوند. سیاست‌های دولتی و شرکتی مانند مرخصی با حقوق، کیفیت بالای مراقبت از فرزندان و کاربردهای انعطاف‌پذیر، به سود خانواده‌ها و جامعه خواهند بود.

یکی از محاسبات اشتباه این است که زنان به این دلیل که حقوقشان کفاف هزینه‌های اولیه مراقبت از فرزندشان را نمی‌دهند، مشاغل خود را زود هنگام ترک می‌کنند. مراقبت از فرزند هزینه زیادی دارد و کار مداوم برای برابر ساختن دخل و خرج، دشوار است. ولی زنان شاغل معمولاً باید هزینه مراقبت از فرزند را در مقابل حقوق آینده خود نسبت به حقوق فعلی، محاسبه کنند. آنا فیلر به توصیف مادر شدن خود در سن سی و دو سالگی و زمانی که با مشکلات زیادی روبه‌رو شده بود، می‌پردازد. یکی از ستاره‌های نوظهور بازاریابی، آنا نگران بود که حقوقش به زحمت بتواند هزینه‌های مراقبت از فرزندش را پوشش دهد او گفت «وقتی مردان بیشتر از همسران خود به کسب درآمد می‌پردازند، نرخ بازگشت سرمایه در شغل مردان، بیشتر می‌شود.» ولی او تنها به زمان و سرمایه‌ای که به شغلش اختصاص داده بود، فکر می‌کرد و به ایجاد درک اقتصادی، توجهی نداشت. پس باور کورکورانه خود را در پیش گرفت و در نیروی کار باقی ماند. سال‌ها بعد، درآمد او آن قدر زیاد شد که اغلب اوقات به پول نیازی نداشت. آنا و زنان دیگر هزینه مراقبت از فرزند را سرمایه‌گذاری در زندگی آینده خانواده خود می‌دانند. هرچقدر که سال‌های بیشتری سپری می‌شد، ضررهای او جبران می‌شدند. انعطاف‌پذیری نیز افزایش می‌یابد، زیرا مدیران ارشد اغلب بر ساعت‌ها و زمان‌بندی‌های خود کنترل بیشتری دارند.

اما در خصوص مردانی که می‌خواهند نیروی کار را ترک کنند، چه شرایطی وجود دارد؟ اگر شرایط

ترک ماراتون شغلی را برای زنان آسان کنیم، از طرفی این کار را برای مردان دشوارتر کرده ایم. درست مانند بسیاری از زنان که احساس می کنند مسئولیت اصلی مراقبت از فرزند بر عهده آنها است، بسیاری از مردان احساس می کنند که مسئولیت اصلی پشتیبانی از خانواده ها از نظر مالی، بر عهده آنها است. ارزش آنها به موفقیت شغلی شان وابسته است و اغلب معتقدند که هیچ انتخابی به غیر از به پایان رساندن این ماراتون ندارند.

تصمیم واگذاری مراقبت از فرزند بر عهده شخصی دیگر و بازگشت به نیروی کار، کار دشواری است. هر والدینی که این کار را انجام دهد، شامل خود من، می داند که چقدر این کار آزار دهنده و غم انگیز است. تنها شغلی اجباری، چالش برانگیز و پرسود باعث می شود که این انتخاب، انتخابی عادلانه به نظر برسد و حتی بعد از اتخاذ این تصمیم، والدین باید به ارزیابی روش و راه و رسم خود بپردازند. هر شخصی که برای داشتن اختیارات خوش شانس است باید این فرصت ها را برای خود حفظ کند. اگر می خواهید از همان ابتدا کار خود را ترک کنید، بهتر است اصلاً وارد محیط کار نشوید. پای خود را روی ترمز نگذارید. سرعت خود را بالا ببرید. تا زمانی که به تصمیم نهایی نرسیده اید، پایتان را از روی گاز برندارید. این تنها روش برای اطمینان از رسیدن به اهداف و اتخاذ تصمیمات واقعی است.

۸: شریک زندگی خود را به یک شریک واقعی تبدیل کنید

مادر بودن، برای من تجربه‌ای فوق‌العاده بود. اگرچه زایمان این گونه نبود. بعد از نه ماه تهوع مکرر، منتظر ورود به مرحله بعدی بودم. متأسفانه، شرایط برای زایمان پسر من این گونه نبود. هنگامی که زمان زایمان فرا رسید، ماما، مرا تشویق کرد. والدین و خواهرم، میشل، به من و دیو در بیمارستان ملحق شدند. بعضی افراد می‌گویند که برای تربیت هر کودکی به قبیله‌ای آدم نیاز است ولی در شرایط من، یک قبیله آدم لازم بود تا فقط در به دنیا آوردن بچه به من کمک کنند. ساعت‌های زایمان دردناک من سپری شدند و حس هیجان مراقبین من به حس بی‌حوصلگی و خستگی تبدیل شد. در آن مرحله، به ارتباط با افراد نیاز داشتم ولی نمی‌توانستم توجه آن‌ها را جلب کنم ولی به این دلیل که مرتب از سمتی به سمت دیگر اتاق می‌رفتند، تصاویرم را به پزشکم نشان دادم. واقعاً خنده‌دار بود که به سختی می‌توانستم توجه خانواده‌ام را برای مدتی طولانی جلب کنم. زایمان نیز از این قاعده مستثنی نبود. بعد از سه ساعت ونیم تحمل درد، پسر من بالاخره به دنیا آمد که نه پوند و هفت اونس وزن داشت که نیمی از وزن او نیز در سرش بود. خواهرم متخصص اطفال است و تاکنون در صدها زایمان همکاری کرده است. او بعداً گفت که زایمان من یکی از سخت‌ترین نمونه‌هایی بوده که تا به حال دیده است. ولی تحمل آن، ارزش داشت؛ زیرا پسر من سالم به دنیا آمد و حالت تهوعی که نه ماه تمام داشتم، در عرض یک ساعت از بین رفت. در واقع بدترین شرایط به پایان رسیده بود.

صبح روز بعد، از تخت خود در اتاق بیمارستان پایین آمدم، یک قدم برداشتم و پای خود را روی زمین گذاشتم. ناگهان کشش عجیبی در ناحیه ران خود حس کردم زیرا در حین زایمان، تاندون من کش آمده بود. برای یک هفته با عصا راه می‌رفتم. نمی‌توانستم به خوبی بایستم و در اولین هفته مادر بودن خود دچار مشکلات زیادی بودم ولی این شرایط مزیتی پیش‌بینی‌ناپذیر داشت: همسر من دیو به پرستار اصلی نوزادمان تبدیل شده بود. هنگامی که کودک گریه می‌کرد دیو باید از جایش بلند می‌شد و او را برای شیر دادن نزد من می‌آورد، سپس پوشک او را عوض می‌کرد و دوباره می‌خواباند. معمولاً مادران به سرعت به فردی خبره در مراقبت از نوزاد تبدیل می‌شوند. اما دوباره من، زمانی که فرزند اولمان هشت ساله بود، دیو این کار را به من آموزش داد. اگر من و دیو برای این کار برنامه‌ریزی می‌کردیم

مسئله مهارت زیادی پیدا می کردیم؛ ولی قبلاً چنین تجربه ای نداشتیم.

در واقع، ما باید برنامه ریزی خود را بیشتر کنیم. هنگامی که من شش ماهه باردار بودم، یکی از دانشجویان Ph. D به صورت تلفنی و برای موضوع رساله خود در خصوص زوج های شاغل، با من مصاحبه کرد. او پرسید «چگونه از فرزند خود مراقبت می کنید؟» من پاسخ دادم «تابه حال از کودک مراقبت نکردم؛ زیرا کودکی نداشته ام» و پیشنهاد کردم که با شخصی که این تجربه را داشته، مصاحبه کند. او گفت «شما چند ماه دیگر کودک خود را به دنیا می آورید، پس مطمئناً شما و همسران به این فکر کرده اید که چه کسی مسئولیت کودکان را هنگامی که مثلاً دچار بیماری می شود، برعهده بگیرد؟ چه کسی وظیفه مراقبت از فرزند را برعهده بگیرد؟ و...» من حتی نتوانستم به یکی از سؤالات او نیز پاسخ بدهم. در انتهای تماس، به شدت ترسیده بودم و واقعاً گیج شده بودم که من و دیو چگونه با این عدم آمادگی می توانیم از عهده این مسئولیت ها برآیم. یکی از شب ها که دیو در حال قدم زدن در نشیمن بود، ناگهان من با اضطراب گفتم «خدای من! فقط چند ماه دیگر نوزادمان به دنیا می آید و ما هیچ وقت در این باره حرفی نزده ایم!» دیو نگاهی عاقل اندر سفیه به من انداخت و گفت: «چی؟ ما تمام مدت در این باره بحث می کنیم!»

با مطرح کردن این مسئله، من و دیو محاسبه کردیم که مدت های زیادی را صرف صحبت درباره روش انجام کارها کرده ایم؛ ولی صحبت هایمان همیشه پراکنده و به صورت متفرقه بوده است؛ بنابراین حق با دیو بود ما اغلب اوقات در خصوص این موضوع صحبت می کردیم و از طرفی نیز حق با من بود زیرا صحبت های ما زیاد هم کاربردی نبوده اند. مسئله این بود که نداشتن تجربه و مهارت باعث می شد، موضوع صحبت خود را گم کنیم. در کل در این رابطه نظرات زیادی نداشتیم.

همچنین فکر می کنم، ما تغییرات چشمگیر زندگی خود را انکار می کردیم. هنگامی که باردار بودم، من و دیو حتی به کار در یک شهر نیز فکر نکرده بودیم (اگرچه در زمان بارداری نیز همان جا ماندیم). دیو سال های قبل، شرکتی به نام Launch Media را در لس آنجلس تأسیس کرده بود و آن را به یاهو فروخته بود. موسسان یاهو در کالیفرنیا شمالی ساکن بودند؛ یعنی جایی که من ساکن بودم و کار می کردم، ولی تیم دیو در لس آنجلس ماندند و او نیز در همان شهر مشغول به کار بود. هنگامی که

نشنیدم که زنی وظیفه مراقبت از فرزند خود را «پرستاری از بچه» بنامد. یکی از دوستان من، تمرین ساخت و ساز تیمی را در دوره رکود شرکت در نظر گرفت و در آن از افراد خواسته بود که به سرگرمی‌های خود اشاره کنند. نیمی از مردان گروه، «فرزندانشان» را سرگرمی خود می‌دانستند. یک سرگرمی؟! برای اغلب مادران، کودکان سرگرمی نیستند. بلکه مثلاً دوش گرفتن سرگرمی است. دوستان من کتی و اسکات میتیک این الگو را معکوس کردند. کتی و اسکات هر دو از سهامداران سیلیکون ولی هستند که شغل تمام وقت دارند. حدود یک سال پیش، اسکات برای کار به ساحل شرقی نقل مکان کرد. هنگامی که در جلسه‌ای صبحگاهی حاضر شده بود، تلفن او زنگ خورد. تیم او تنها یک جنبه از مکالمه را شنیده بود. اسکات گفت «یک ساندویچ، هویج برش خورده، یک سیب، چوب شور و یک شیرینی» او با حالتی خندان تلفن را قطع کرد و توضیح داد که همسرش از او پرسیده که برای تغذیه فرزندانش چه چیزی تهیه کند. همه خندیدند. چند ماه بعد اسکات با همان شرایط کاری و همکاران به شرق رفت. آن‌ها در ماشین بودند که تلفن اسکات زنگ خورد. تیم او گوش‌های خود را تیز کرده بودند که او مجدداً همان لیست ناهار را تکرار کرد: «یک ساندویچ، برش‌های هویج، سیب، چوب شور و یک شیرینی».

داستان اسکات به نظر خیلی شیرین و بامزه می‌آمد؛ ولی اگر این قصه را طوری تغییر دهید که جای زن و مرد عوض شود، جذابیت خود را از دست می‌دهد. این برای اغلب زوج‌های یک حقیقت است. اسکات و کتی انتظارات خود را با تقسیم وظایف خانه بالا برده‌اند. از داستان آن‌ها می‌توان به یک نتیجه رسید. اسکات هنگامی که به مأموریت سوم رفت، فهمید که کتی فراموش کرده است، ناهار بچه‌ها را آماده کند. کتی نیز در صبح آن روز به این مشکل پی برد و سعی کرد با گرفتن پیتزا از کافه‌تریای مدرسه، این فراموش کاری را جبران کند. کودکان از این انتخاب راضی بودند؛ ولی اسکات نبود. بعد از آن اتفاق، همیشه قبل از شروع سفرها و مأموریت‌های خود، بسته‌بندی‌های ناهار را آماده کرده و با یادداشتی با دستورالعمل‌های خاص برای همسرش، می‌گذارد.

یک مبنای تکاملی برای آگاهی بهتر والدین درباره آماده کردن ناهار فرزندانشان، وجود دارد. زنانی که هنوز به بچه‌های خود شیر می‌دهند، اولین سبد تغذیه آن‌ها به شمار می‌روند. ولی حتی اگر در صورتی

که مادران در خصوص تغذیه فرزندان خود تمایل بیشتری داشته باشند، پدران نیز می‌توانند با آگاهی و تلاش به این مهارت برسند. در صورتی که زنان بخواهند در کار به موفقیت بیشتری برسند و در صورتی که مردان بخواهند در خانه به موفقیت بیشتری برسند، باید یک سری از انتظارات خود را به چالش بکشند. به طوری که گلوریا استینم می‌گوید: «این مسئله ربطی به بیولوژی ندارد؛ بلکه به آگاهی وابسته است».

ما می‌توانیم با دانش و آگاهی در زمینه‌های مختلف، به بیولوژی یا طبیعت خود غلبه کنیم. برای مثال، ذخیره مقادیر زیادی از چربی هنگامی که غذا کمیاب است برای زنده ماندن، لازم است؛ بنابراین می‌توانیم از این چربی در صورت لزوم و ضرورت استفاده کنیم. ولی در دوره فراوانی نعمت، دیگر نیازی به ذخیره مقادیر زیادی غذا نداریم، پس در عوض خیلی ساده بر این میل غلبه می‌کنیم و با ورزش جذب کالری را محدودتر می‌سازیم. از قدرت اراده خود می‌توانیم برای غلبه بر بیولوژی استفاده کنیم یا اینکه حداقل می‌توانیم برای این کار تلاش کنیم. پس حتی اگر جمله «مادر بهتر می‌داند» ریشه در بیولوژی او داشته باشد، لازم نیست که آن را به عنوان نکته‌ای همیشگی در نظر گرفت و آن را روی سنگی حک کرد. تنها میل به مادر بودن و پدر بودن کافی است. بله بعضی اوقات، اشخاص باید تغذیه‌های لازم برای فرزندانش را به خاطر بسپارند؛ ولی لازم نیست که مانند این داستان، حتماً مادران این کار را انجام دهند.

همان‌طور که زنان باید در محیط کار به قدرت برسند، مردان نیز باید در محیط خانه به قدرت برسند. زنان بسیاری را دیده‌ام که سهواً همسران خود را با کنترل و محدودیت زیاد، از انجام کار مشترک منع می‌کنند. محققان علوم اجتماعی به این پدیده «دفاع مادرانه» می‌گویند که عبارتی انتزاعی برای این نوع جملات است «اوه خدای من، نباید آن را این‌طور انجام دهی! فقط برو کنار و آن را به عهده من بگذار!» هنگامی که مسئله فرزندان مطرح می‌شود، پدران اغلب اوقات از مادران راهنمایی می‌خواهند. این باعث می‌شود که مادران قدرت بیشتری برای تشویق یا جلوگیری از همکاری پدران پیدا کنند. در صورتی که مادری حالتی دفاعی داشته باشد و در خصوص واگذاری مسئولیت به همسرش، بی‌میل باشد یا بدتر از آن تلاش‌های پدرانه را زیر سؤال ببرد، تمایل پدر نیز به همکاری در خانه کمتر خواهد شد.

هنگامی که زن متأهلی در رابطه با همکاری مشترک والدین از من سؤال می‌پرسد، به او می‌گویم که اجازه بده او روش‌های مختلف عوض کردن پوشک نوزاد را امتحان کند تا زمانی که مهارت کافی را در انجام این کار پیدا کند. در نتیجه به مرور زمان متوجه اشتباهات خود می‌شود و به اصلاح آن می‌پردازد. ولی اگر مجبور باشد که به روش تو عمل کند، خیلی زود بی‌میل می‌شود.

هر شخصی که بخواهد همسرش شریکی واقعی باشد، باید با او رفتار برابری داشته باشد و قادر به ایجاد برابری باشد و در صورتی که این برای تان دلیل کافی نیست، به یاد داشته باشید که مطالعات نشان می‌دهد که همسرانی که در کارهای خانه حالتی دفاعی دارند پنج ساعت بیشتر از زنانی که رفتاری مشارکتی دارند، کار می‌کنند.

رفتار تولیدی و مشترک زمانی اتفاق می‌افتد که زنان وظایفی را برای همسران خود معین کنند. در این صورت زن به شکل واسطه‌ای عمل می‌کند و این می‌تواند قدمی در مسیر صحیح باشد. ولی مسئولیت مشترک در واقع باید معنی واقعی مسئولیت مشترک را نیز داشته باشد. هریک از طرفین باید مسئولیت فعالیت‌های مشخصی را بپذیرد و گرنه یکی از طرفین احساس می‌کند که به جای انجام وظیفه، در حق طرف مقابل لطف می‌کند.

مانند بسیاری از مشاوره‌های دیگر، اجازه به شریک زندگی برای پذیرش مسئولیت و انجام وظیفه به روش خودش، به زبان آسان است ولی در عمل سخت است. برادر من دیوید و زن برادرم امی، هنگامی که برای اولین بار صاحب فرزند شدند، با این چالش روبه‌رو شدند. امی می‌گفت «بسیاری از مواقع دخترمان با من ارتباط راحت‌تری برقرار می‌کند. واقعاً سخت است که بخواهی صدای گریه نوزاد را در آغوش پدرش بشنوی که البته با وجود تلاش سخت به شیوه‌ای خشن سعی در آرام کردن آن دارند. وقتی کودک در حال گریه کردن بود، دیوید به جای اینکه او را به من بدهد در آرام کردن او پافشاری می‌کرد، ما به او اجازه دادیم که این کار را صرف نظر از اینکه زمان بیشتری هم صرف آن شود، انجام بدهد. در کوتاه مدت این عمل جواب نمی‌داد؛ ولی هنگامی که دخترمان یاد گرفت که بابا هم مانند ماما می‌تواند از او مراقبت کند، خیالم راحت شد.»

شدیداً معتقدم که مهم‌ترین تصمیم شغلی هر زنی، انتخاب شریک زندگی است. زنی را در موقعیت مدیریتی نمی‌شناسم که شریک زندگی او کاملاً - و منظورم کاملاً است - پشتیبان شغل او نباشد. هیچ توقعی وجود ندارد و با وجود این تصور متداول که تنها زنان مجرد می‌توانند به موقعیت‌های بالای مدیریت برسند، اغلب مدیران زن موفق شریک زندگی دارند. از بیست و هشت زنی که به مقام مدیریت اجرایی ۵۰۰ شرکت موفق جهان رسیده‌اند، بیست و شش زن متأهل، یکی از آن‌ها مطلقه و تنها یک زن

مجرد وجود دارد. بسیاری از این مدیران اجرایی می‌گویند که نمی‌توانند بدون پشتیبانی همسران خود موفق شوند، به فرزندان خود کمک کنند، کارهای خانه را انجام دهند و تمایل خود به حرکت رو به جلو را نشان دهند.

تعجب‌آور نیست که نبود پشتیبان می‌تواند تأثیر منفی بر شغل داشته باشد. در مطالعه سال ۲۰۰۷ از زنان تحصیل کرده که شغل خود را ترک کرده‌اند، ۶۰ درصد آن‌ها همسران خود را مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری خود می‌دانستند. این زنان به همکاری نکردن همسرانشان در مراقبت از فرزندان و دیگر امور داخلی خانه اشاره کردند و در نتیجه زنان به همین دلایل مجبورند مشاغل خود را ترک کنند. عجیب نیست که وقتی در کنفرانس دانشکده کسب و کار هاروارد این سؤال مطرح شد که مردان چگونه می‌توانند به پیشرفت همسران خود کمک کنند، پروفیسور روزایت ماس کانتر پاسخ داد «شستن لباس». کارهایی مانند شستن لباس، خرید خانه، تمیزکاری و پخت و پز از جمله کارهای ضروری و لازم هستند؛ که معمولاً تمام این کارها برعهده زنان است.

در ژانویه ۲۰۱۲، نامه‌ای از روت چانگ دریافت کردم که پزشک و دارای دو کودک است و در TEDTalk با او آشنا شدم. شغل جدید سرپرستی هفتادوپنج پزشک در پنج کلینیک پزشکی به او پیشنهاد شده است. اولین پاسخ او به این پیشنهاد منفی بود چرا که او نگران بود که نتواند چنین مسئولیت وسیعی را بپذیرد و در عین حال، نیز به مراقبت از فرزندان خود بپردازد. ولی دکتر چانگ دچار تردید شده بود و در آن زمان در نامه‌ای به من نوشته بود «پیام تو با عنوان 'نشستن پشت میز' را شنیدم و می‌دانم که باید این ترفیع را بپذیرم. پس همان بعدازظهر درباره پذیرفتن شغل جدید با همسرم صحبت کردم و سپس لیست خرید خانه را به او دادم». سهیم شدن در مسئولیت‌های خانه می‌تواند تغییرات زیادی را به وجود بیاورد.

شغل و ازدواج من به شکلی پیچیده با هم گره خورده‌اند. در این پنج سال، من و دیو پدر و مادر شده بودیم، واضح بود که برقراری بین دو شغل و زندگی در دو شهر مختلف، برای ما آسان نبود؛ بنابراین باید در زندگی خود تغییراتی را ایجاد می‌کردیم. ولی چگونه؟ من عاشق شغل خود در گوگل بودم و همسرم نیز در خصوص تیم خود در لس‌آنجلس احساس وفاداری می‌کرد. به این ترتیب نیز یک سال

دیگر با این مسئله دست و پنجه نرم کردیم. در آن زمان، دیو آماده ترک یاهو بود. او جست و جوی شغلی خود را به منطقه سان فرانسیسکو محدود کرد و حتی برخی علایق خود را کنار گذاشت، زیرا بیشتر علایق و روابط کاری او در لس آنجلس بود. در نهایت مدیر اجرایی سوروی مانکی شد و می توانست دفتر شرکت را از پورتلند به اینجا منتقل کند.

با اینکه هر دو در یک شهر بودیم، باز هم برای سازگاری و هماهنگ سازی برنامه های کاری به برنامه ریزی نیاز داشتیم. اگرچه من و دیو بسیار خوشبخت هستیم و می توانیم به خوبی از فرزندان خود مراقبت کنیم، هنوز هم تصمیمات دشوار و سختی در خصوص زمان تخصیص یافته به شغل و خانواده و تقسیم وظایف، وجود دارد. ما در ابتدای هر هفته برنامه ریزی می کردیم که کدام یک از ما بچه ها را به مدرسه ببرد. هر دو نیز در خانه و موقع شام نیز این مسائل را مطرح می کردیم. (در خانه بهترین و بدترین اتفاقات روزمره را با یکدیگر در میان می گذاشتیم؛ البته من تمام اتفاقات را توضیح نمی دادم ولی حداکثر تلاش خود را می کردم.) در صورتی که یکی از ما برنامه ای برای بیرون از خانه داشت، دیگری برای ماندن در خانه برنامه ریزی می کرد. در یکی از روزهای آخر هفته، سعی کردم که وقت خود را کاملاً برای فرزندانم بگذارم (اگرچه سعی می کردم چند ایمیل را نیز بررسی کنم).

مانند تمام زندگی های مشترک، زندگی ما نیز در جریان بود. من و دیو در مسیر خود برای دستیابی به سهم پنجاه - پنجاه، با فراز و نشیب های زیادی روبه رو شدیم. بعد از تلاش بسیار و بحث بی انتها، همسرانی هستیم که نه تنها مسئول کارهای خود هستیم؛ بلکه تعیین می کنیم که چه کسی این مسئولیت ها را برعهده بگیرد. هر کدام از ما اطمینان پیدا می کنیم که کارهای خود را به درستی انجام دهیم. ما تقسیم بندی کارهای خانه را به روشی سنتی انجام دادیم. دیو قبض ها را پرداخت می کند، امور مالی و پشتیبانی امور فنی خانه را برعهده دارد. من نیز فعالیت های بچه ها را برنامه ریزی کرده، مطمئن می شوم که غذای کافی در یخچال داریم و جشن تولد بچه ها را نیز برنامه ریزی می کنم. گاهی اوقات نیز به خاطر این تقسیم بندی جنسیتی و قدیمی، واقعاً اذیت می شوم. آیا من با قرار گرفتن در این الگوها، این تصورات غلط را به قوانین همیشگی تبدیل می کنم؟ با این حال ترجیح خودم هم این است که گردشی علمی را برنامه ریزی کنم تا اینکه بخواهم قبض بیمه را پرداخت کنم و از آنجا که احساس دیو

نیز دقیقاً برعکس است، این ترتیب برای ما نتیجه‌بخش خواهد بود. حفظ تعادلی ضعیف نیز، نیازمند از خودگذشتگی، صداقت و برقراری ارتباط پیوسته است. ما هیچ‌گاه در هیچ مرحله‌ای از زندگی، به برابری پنجاه - پنجاه نرسیده‌ایم. تعریف و حفظ برابری کامل بسیار سخت است؛ ولی اجازه می‌دهیم که آونگ بین ما به‌نوسان درآید.

در سال‌های پیش رو، برقراری تعادل، دشوارتر خواهد شد. فرزندان ما هنوز کم سن و سال هستند و شب‌ها زودتر می‌خوابند و این باعث می‌شود که کارهای خود را شب‌هنگام انجام دهم، درحالی که دیو نیز آن زمان را به تماشای تلویزیون می‌پردازد. هرچقدر که بچه‌ها بزرگ‌تر می‌شوند، ما نیز باید خود را با شرایط تطبیق دهیم. بسیاری از دوستانم، به من می‌گویند که والدین باید زمان بیشتری را با کودکان کم سن و سال‌تر خود سپری کنند. هر مرحله از زندگی، چالش‌های خاص خود را دارد. خوشبختانه، دیو در حل مشکلات به من کمک می‌کند. او بهترین شریکی است که می‌توانم تصور کنم؛ اگرچه سلیقه او در برنامه‌های تلویزیونی با من متفاوت است.

داشتن شریکی واقعی مانند دیو، دور از تصور است. ما از زنان انتظار داریم که روحیه‌ای پرورش دهنده داشته باشند؛ درحالی که چنین انتظاری از مردان وجود ندارد. برادر من، دیوید یک بار درباره یکی از همکارانش با من صحبت کرد که با افتخار از بازی فوتبال خود در روز به دنیا آمدن فرزندش سخن می‌گفت. دیوید نیز به جای موافقت با دوستش و لبخند زدن، توضیح داد که این ماجرا به هیچ وجه از نظر او جالب توجه یا خنده‌دار نیست. این نظر را باید با صدای بلند بیان کرد و آن را در زمین‌های فوتبال، محیط‌های کار و خانه‌ها تکرار کرد.

برادر من به شدت از پدرم الگوبرداری می‌کرد که فردی فعال و بسیار متعهد بود. پدر من نیز مانند اغلب مردان هم‌نسل خود، در خانه کار زیادی انجام نمی‌داد، ولی برخلاف اغلب مردان هم‌نسل خود، با کمال رضایت پوشک بچه‌ها را نیز عوض می‌کرد و آن‌ها را حمام می‌کرد. او هر شب برای شام به خانه می‌آمد، زیرا شغل چشم‌پزشکی او به هیچ گونه مسافرت و درگیری در موقعیت‌های اورژانسی نیاز نداشت. او مربی تیم‌های ورزشی برادر و خواهرم بود (و اگر هماهنگی من کمتر می‌شد، به مربی‌گری تیم من نیز می‌پرداخت). او مرتب در تکالیفم به من کمک می‌کرد و هنگامی که برای بحث‌های شفاهی تمرین می‌کردم، یکی از طرفداران پروپاقرص من می‌شد.

مطالعات متعدد از سراسر دنیا نشان می‌دهد که توجه از سمت پدر برای کودکان فایده زیادی دارد. تحقیقات در چهل سال اخیر به شکل سازگاری به نتیجه رسیده‌اند که کودکان دارای پدر متعهد و دوست‌داشتنی، سطوح بیشتری از تناسب روان‌شناختی و توانایی درک بهتر دارند. هنگامی که پدران،

مرتب به کودکان خود توجه می کنند، کودکان به سطح بالاتری از دستاوردهای اقتصادی و آموزشی رسیده و جرائم کمتری انجام می دهند. احتمال شایستگی اجتماعی و مردمی بودن این کودکان نیز بیشتر می شود. این نتایج برای کودکان از تمام اقشار و پس زمینه های سیاسی اقتصادی، صرف نظر از دارا بودن مادر متعهد، صدق می کند.

باید مردان را تشویق کنیم که به خانواده های خود تمایل بیشتری نشان دهند. متأسفانه، نه تنها افراد، بلکه سیاست های استخدای نیز نقش های جنسیتی سنتی را تحمیل می کنند. در اغلب شرکت های ایالات متحده، مدت مرخصی های زایمان و مراقبت از فرزند برای مادران، بیشتر از مرخصی پدران است و مردان مرخصی های خانوادگی کمتری دارند. قوانین ما از این استاندارد مضاعف پشتیبانی می کند. در ایالات متحده، تنها پنج ایالات برای مراقبت از نوزاد، مرخصی با حقوق را اختصاص داده اند. در سه ایالت، این مزیت تنها به مادران ارائه می شود و عنوان آن نیز کمک های ناتوانی باردار نامیده می شود. تنها دو ایالت مرخصی با حقوق را به پدران نیز ارائه می دهند. در کل به پدران نوزاد، مرخصی زیادی داده نمی شود؛ مطالعه ای درباره پدران بخش سازمانی نشان می دهد که اغلب آن ها هنگام زایمان همسر خود، تنها یک هفته یا کمتر مرخصی می گیرند که این زمان برای تقسیم وظایف والدین، زمان بسیار کمی است. افتخار می کنم که حتی قبل از رسیدن به موفقیت هایم، فیس بوک، مدت زمان برابری را برای مرخصی زایمان والدین در نظر گرفت.

در صورتی که خانواده ها به صورت عادلانه از مرخصی برخوردار شوند، یا اینکه ساعت های کاری پیشنهادی به آن ها کاهش پیدا کند، هر دو کارمندان زن و مرد اغلب اوقات به این فکر می کنند که استفاده از این مزایا باعث می شود در نظر دیگران، غیر متعهد جلوه کنند و به دلایلی کارمندی که از این مزایا استفاده می کنند اغلب اوقات با ضررهایی روبه رو می شوند که از کاهش درآمد تا از دست دادن موقعیت، متغیر هستند. مردان و زنان هر دو در محل کار به خاطر در اولویت قرار دادن خانواده، جریمه می شوند؛ ولی مردان برای این کار هزینه بیشتری را می پردازند. هنگامی که کارمندان زن از کار خود غیبت می کنند یا اینکه محل کار خود را برای مراقبت از کودک بیمار خود ترک می کنند، با پیامدهای منفی روبه رو می شوند که شامل توبیخ تا کسری حقوق و کاهش فرصت رسیدن به ترفیع و افزایش

حقوق، هستند.

پدرانی که کاملاً از نیروی کار خارج می‌شوند و خود را وقف مراقبت از فرزندانشان می‌کنند نیز به شدت با فشارهای منفی اجتماعی روبه‌رو می‌شوند. در حال حاضر، پدرانی که به صورت تمام وقت در خانه مشغول به کار هستند کمتر از ۴ درصد هستند و بسیاری گزارش می‌کنند که این کار منجر به انزوای آن‌ها می‌شود. دوست من پیتر نون چند سال از زندگی خود را به عنوان پدری خانه‌دار گذراند و به این نتیجه رسید که با وجود اینکه افراد به انتخاب او احترام می‌گذارند او حس خوشایندی در خصوص دایره‌های اجتماعی اطراف خود ندارد. وقتی مردی در زمین بازی یا در نقش‌های «مادر و من» قرار می‌گیرد، غریبه‌ها در خصوص او بی‌اعتماد می‌شوند. روابط دوستانه و آسانی که زنان برقرار می‌کنند برای او توسعه نیافته بود و در نهایت او به این نتیجه رسید که رفتارش خارج از محدوده هنجارها است. انتظارات جنسیتی، هنوز هم وجود دارند. باور عموم مردم این است که مادران بیشتر از جرمه‌های شغلی به خانواده متعهد هستند، زیرا کارمندان این گونه تصور می‌کنند که آن‌ها خود را وقف امور حرفه‌ای نمی‌کنند. عکس همین مسئله نیز برای مردان صدق می‌کند، زیرا آن‌ها مشاغل خود را در درجه اول در نظر می‌گیرند. ما مردان را براساس موفقیت شغلی آن‌ها قضاوت کرده و این پیام واضح را به آن‌ها ارسال می‌کنیم که رسیدن به دستاوردهای خصوصی و ارزش قائل شدن برای آن‌ها کافی نیست. برای مثال همین ذهنیت باعث می‌شود که مرد بالغی با افتخار از بازی فوتبال خود در روز زایمان همسرش صحبت کند.

همین تصورات غلط جنسی باعث می‌شود که موفقیت مردان نه تنها به صورت مطلق بلکه اغلب اوقات در مقایسه با همسرانشان، در نظر گرفته شود. تصور زوج خوشبخت به این صورت است که مرد موفقیت شغلی بیشتری نسبت به همسر خود داشته باشد. اگر عکس این مسئله اتفاق بیفتد، براساس تصورات، تهدیدی برای ازدواج به شمار می‌رود. افراد بارها مرا به گوشه‌ای کشانده و می‌پرسند دیو چطور است؟ با موفقیت تو مشکلی ندارد؟ [به صورت درگوشی] اعتماد به نفس دیو از من خیلی بیشتر است و همین مسئله باعث موفقیت شغلی او شده است، به طوری که به راحتی می‌تواند این نظرات را نادیده بگیرد. بسیاری از مردان این گونه فکر می‌کنند؛ زیرا تقریباً ۳۰ درصد از زنان شاغل در

ایالات متحده درآمد بیشتری نسبت به همسران خود دارند. امیدوارم که با افزایش این تعداد، چنین زمزمه‌هایی خاموش شوند.

من و دیو، با خنده و شوخی این نگرانی‌ها را از بین می‌بریم، ولی برای بسیاری از زنان این مسئله اصلاً خنده‌دار نیست. زنان به اندازه کافی برای موفقیت شغلی خود با موانع و محدودیت‌هایی روبه‌رو هستند. در صورتی که آن‌ها نگران ناراحت شدن همسرشان از موفقیتشان باشند، چگونه می‌توانیم انتظار زندگی در دنیایی برابر را داشته باشیم؟

هنگامی که می‌خواهید شریک زندگی پیدا کنید، توصیه من این است که با انواع پسرها ملاقات داشته باشید: پسرهای بد، پسرهای خوب، پسرهای مضطرب در خصوص تعهدات و پسران دیوانه. ولی با آن‌ها ازدواج نکنید. همان ویژگی‌هایی که باعث جذابیت پسران بد می‌شوند، باعث می‌شوند که آن‌ها نتوانند نقش همسری خوب را ایفا کنند. هنگامی که زمان مناسب فرا برسد، شخصی را پیدا کنید که به دنبال برابری در زندگی باشد. شخصی که ایده‌آل وی زنی باهوش، صاحب‌نظر و بلندپرواز باشد. شخصی که برای برابری ارزش قائل باشد یا حتی بهتر از آن بخواهد که سهم خود را به شکلی برابر در خانه ادا کند. این مردان وجود دارند، به من اعتماد کنید و در طول زمان شخصی جذاب‌تر از آن‌ها نخواهید یافت. (اگر به من اعتماد ندارید کتاب فوق‌العاده پورن برای زنان را مطالعه کنید. یکی از صفحات مردی را نشان می‌دهد که در حال تمیز کردن آشپزخانه می‌گوید «دوست دارم قبل از اینکه کسی از من بخواهد، خودم این امور را انجام دهم».)

کریستینا سالن، مدیر رسانه و گروه سرمایه‌گذاری اینترنتی فیدلیتی، برایم تعریف کرد که در دوره قرار گذاشتنش، برای اینکه بفهمد نامزدش تا چه حد از شغل او حمایت می‌کند، آزمایشی را انجام می‌دهد. او یکی از قرارها را لغو می‌کند و به او می‌گوید که مسئله‌ای کاری برایش پیش آمده و منتظر واکنش او می‌ماند. در صورتی که او موقعیتش را درک کند و قرار دیگری را برنامه‌ریزی کند،

به قرار گذاشتن با او ادامه می‌دهد. هنگامی که کریستینا می‌خواست رابطه‌اش را وارد سطح بالاتری کند، آزمایش دیگر نیز انجام داد. در دوره کاری خود در بازار و در اوایل ۱۹۹۰، نامزدش را برای ملاقات آخر هفته در سائوپائولو دعوت می‌کند. این روشی عالی برای پی‌بردن به این مسئله بود که آیا او مایل

است برنامه خود را براساس برنامه او تنظیم کند یا خیر. درنهایت این دوره آزمایشی به پایان رسید. او شخص مناسبی را پیدا کرده بود و به این ترتیب آن‌ها چهارده سال با یکدیگر زندگی کردند. همسر او، دنیل، نه تنها کاملاً از شغل او پشتیبانی می کرد؛ بلکه به دو فرزندشان نیز بسیار توجه می کرد. حتی پیدا کردن فرد مناسب نیز به معنی پایان کار و رسیدن به خوشبختی نیست. من از مادرم یاد گرفتم که از همان ابتدای رابطه، نقش خود و طرف مقابل را مشخص کنم. اگرچه مادرم اغلب کارهای خانه را انجام می داد، ولی پدرم همیشه بعد از شام، زمین را تمیز می کرد. مادرم هیچ وقت این کار مشکل را به او واگذار نکرده بود؛ زیرا او از همان روز اول هم این کار را وظیفه خود می دانست. همیشه در آغاز رابطه، هر دختری تلاش می کند و جبهه «دخترانه» خود را با داوطلب شدن برای کارهایی مانند پخت و پز و توجه به حرف دیگران، حفظ کند و ناگهان متوجه می شویم که به سال ۱۹۵۵ برگشتیم. در صورتی که رابطه‌ای در موقعیتی نابرابر شروع شود، وقتی پای کودکان به میان می آید، عدم توازن بیشتری به وجود می آید. در عوض از آغاز یک رابطه باید به تقسیم کار پرداخت.

اگر می خواهید یک رابطه پنجاه پنجاه داشته باشید، این الگو را از آغاز رابطه مدنظر داشته باشید. چند سال قبل، مارک زاکربرگ و نامزدش، پریسیلا چان که الآن همسر او است، مراسم خیریه ای را برای کمک به سیستم مدرسه عمومی نیوآرک، نیوجرسی راه اندازی کردند و برای پیاده سازی آن به شخصی نیاز داشتند. من جن هولران را معرفی کردم که دانش و تجربه زیادی در تغییر سیستم مدارس داشت. او دو کودک دوقلوی چهارده ماهه دارد و از زمان تولد آن ها دوسوم از وقتش را با آن ها سپری می کند. همسر او، اندی نیز روان پزشک اطفال است و هنگامی که در خانه است وقت خود را با کودکانش سپری می کند. ولی جن یک بار، زودهنگام محل کارش را ترک کرد تا بتواند کارهای خانه شامل ارسال نامه ها، پرداخت قبض ها، پخت و پز و برنامه ریزی را به بهترین شکل انجام دهد. هنگامی که پیشنهاد کاری از مارک و پریسیلا دریافت کرد، مطمئن نبود که بتواند وضعیت فعلی خود را با تعهد نسبت به شغلی تمام وقت با مسافرت ها مداوم به خطر بیندازد. من تأکید کردم که انعطاف پذیری رابطه خود را حفظ کند. جن این پیشنهاد مرا به خاطر سپرد که گفتم: «اگر می خواهی شریک برابری داشته باشی، باید از همین الآن شروع کنی».

جن و اندی در خصوص این فرصت با یکدیگر بحث کردند و اندی نیز به جن پیشنهاد داد که به خاطر توانایی بالایش در این کار این شغل را بپذیرد؛ اما در این باره چه کسی کوتاه می آید؟ البته اندی. او کار خود را به گونه ای تنظیم می کند که هنگامی که جن در مأموریت است، هر صبح و شب از فرزندانش مراقبت کند. او تمام قبض ها را پرداخت کرده و خرید خانه را نیز مانند جن، انجام می دهد. او کارهای پخت و پز و تمیزکاری را نیز انجام می دهد و در نهایت جزئیات برنامه را یاد گرفته و از اینکه می تواند نقشی برابر در کارهای خانه داشته باشد، خشنود است. اندی یک سال ونیم براساس این برنامه عمل کرد و در این خصوص به من گفت که زمان تنهایی خود با پسرانش را به شدت دوست دارد و احساس می کند که نقش او در زندگی مشترکشان افزایش یافته است. جن نیز عاشق شغل خود است و خوشحال است که او و همسرش از زندگی مشترک عادلانه و برابری برخوردار هستند. او به من گفت: «وقت من نیز مانند او با ارزش است؛ در نتیجه ما زندگی شادتری داریم».

تحقیقات موجود بر این مثال نشان می دهند که برابری بین شرکای زندگی منجر به ایجاد روابطی

شادتر و بهتر می شود. هنگامی که مردها سهم بیشتری در انجام کارهای خانه داشته باشند، زنان کمتر تحت فشار قرار می گیرند و در نتیجه اختلافات زندگی کاهش یافته و رضایت از زندگی افزایش می یابد. هنگامی که زنان خارج از خانه کار می کنند و وظایف داخل خانه را با همسر خود تقسیم می کنند، احتمال اینکه رابطه زوج دوام بیشتری داشته باشد، وجود دارد. درواقع، هنگامی که زنی با شغل خود بخشی از هزینه های خانواده را پوشش می دهد و مرد نیز نیمی از کارهای خانه را انجام دهد، ریسک طلاق کاهش می یابد. برای مردان مشارکت در مراقبت از فرزند باعث افزایش صبر، حس دلسوزی، سازگاری و دیگر خصوصیات می شود که از رابطه خود می گیرند. برای زنان، درآمدزایی باعث افزایش توانایی تصمیم گیری آن ها در خانه می شود، مانع طلاق شده و می تواند مزیت و حاشیه امنیت بسیار خوبی برای سال های آتی زندگی باشد؛ زیرا اغلب زنان، طول عمر بیشتری نسبت به همسران خود دارند. همچنین - بسیاری این مسئله را مهم ترین عامل می دانند - زوج هایی که در مسئولیت های داخل خانه شریک می شوند، رابطه جنسی بیشتری برقرار می کنند. البته شاید این مسئله با واقعیت در تضاد باشد، ولی برای مردان بهترین روش این است که با انجام کارهای خانه، همسر خود را جذب کنند.

شدیداً احساس می کنم زمانی که مادری در خانه می ماند و مدت زمانی که در خانه سپری می کند، زمان کار واقعی او در نظر گرفته می شود؛ درواقع نیز همین طور است. تربیت فرزندان به اندازه شغلی درآمدزا، پراسترس و ضروری است. انتظار کار تا پاسی از شب از مادران عادلانه نیست؛ درحالی که پدرانی که خارج از خانه کار می کنند هنگام رسیدن به خانه فرصتی برای استراحت دارند. هنگامی که پدری به خانه می آید، باید مراقبت از فرزندان و همچنین کارهای خانه را برعهده بگیرد. همچنین اغلب پدران شاغل تمام روز را با افراد بالغ در ارتباط هستند؛ درحالی که زنان خانه دار تا بعدازظهر برای گفت و گو با فردی بالغ یعنی همسر خود باید صبر کنند. زنی را می شناسیم که شغل و کالت خود را به خاطر انجام کارهای خانه رها کرد و همیشه بر این تأکید داشت که وقتی همسرش به عنوان نویسنده تلویزیون، به خانه برمی گردد، قبل از اینکه خود او درباره اتفاقات آن روز توضیح دهد، از او بپرسد «امروز چطور گذشت؟»

همکاری واقعی در خانه، امروزه مزایایی فراتر از حد تصور دارد؛ همچنین باعث شده پیش زمینه‌ای برای همکاری نسل‌های بعدی ایجاد شود. محل کار نیز نسبت به خانه فرصت رشد بیشتری دارد؛ زیرا از آنجاکه ما به عنوان افراد بالغ وارد آن می‌شویم، هر نسل شاهد تغییر جدیدی خواهد بود. ولی ریشه خانواده و خانه ما بیشتر به تمایلات کودکی مان برمی‌گردد. نسل من با تقلید از مادران خود کارهای خانه و فرزندداری را انجام می‌دهند و پدرانمان نیز مخارج خانه را برعهده دارند. پایبندی به این الگوها کار ساده‌ای است. تعجب‌آور نیست که مردان متأهلی که مادرانشان شاغل هستند در دوران رشد خود بیشتر از هم سن و سالان شان به امور خانه می‌پردازند. هرچقدر که زودتر این چرخه ناعادلانه را بشکنیم، سریع‌تر می‌توانیم به برابری برسیم.

یکی از دلایلی که دیو را از دید من به همسری واقعی تبدیل می‌کند، این است که او در خانه‌ای رشد کرده که پدرش الگویی فوق‌العاده برای او بوده است. متأسفانه، پدر دیو، مل، قبل از آنکه فرصت ملاقات او را داشته باشم از دنیا رفت؛ ولی واضح است که رفتار او نیز از زمان خود جلوتر بوده است. مادر مل نیز پایه‌پای همسرش کار می‌کرد و خواربارفروشی کوچکی را اداره می‌کرد، بنابراین مل نیز در شرایطی بزرگ شده که برابری با زنان را بپذیرد که البته این رفتار در آن زمان، غیرمعمول بوده است. به عنوان مردی مجرد او به جنبش زنان علاقه‌مند شد و اثر بیتی فردان^{۵۴} به نام جاذبه زنانه را مطالعه کرده است. او کسی بود که همسرش پائولا (و مادر دیو) را تشویق به پیوستن به جنبش فمینیست در دهه ۱۹۶۰ می‌کند. او پائولا را تشویق به راه‌اندازی و مدیریت PACER می‌کند که سازمانی غیرانتفاعی ملی برای کمک به کودکان ناتوان جسمی است. مل که استاد حقوق بود اغلب اوقات کلاس‌های شب را می‌گرفت؛ زیرا می‌خواست حداقل یک وعده غذایی را در روز با خانواده‌اش بگذراند، او تصمیم گرفت که صبحانه را با خانواده خود میل کند و به همین دلیل هر روز صبحانه‌ای کامل به همراه آب میوه طبیعی، آماده می‌کرد.

تقسیم کار عادلانه‌ترین والدین، مدل‌سازی رفتاری بهتری را برای نسل بعدی، فراهم می‌کند. من از بسیاری از زنان شنیده‌ام که آرزوی آن‌ها این است که همسرانشان در مراقبت از فرزندان بیشتر به آن‌ها کمک کنند؛ ولی از آنجاکه تنها چند سال تا پایان مدرسه فرزندان‌شان باقی مانده است، فکر می‌کنند که

دیگر ارزش ندارد سر این مسئله مبارزه کنند. به نظر من، تغییر رفتاری نامطلوب همیشه ارزش مبارزه را دارد. همیشه نگران هستم که این زنان هنگامی که می‌خواهند از والدین مسن خود مراقبت کنند، باز هم با این مشکل روبه‌رو شوند. زنان نه تنها از والدین خود مراقبت می‌کنند؛ بلکه وظیفه توجه به خویشاوندان خود را نیز دارند.

در سال ۲۰۱۲، گلوریا استینم در خانه خود با اوپرا وینفری به مصاحبه پرداخت. گلوریا تأکید کرد که روند امور خانه برای زنان، بر روند شغلی آن‌ها نیز تأثیر می‌گذارد و توضیح داد که «حالا ما می‌دانیم که زنان کارهایی را انجام می‌دهند که مردان قادر به انجام آن نیستند، ولی در خصوص کارهایی که هر دو قادر به انجام آن هستند، چیزی نمی‌دانیم.» معتقدم که آن‌ها این توانایی را دارند و باید فرصت بیشتری برای اثبات این مسئله به آن‌ها بدهیم.

این تغییر و تحول بر کل خانواده اعمال می‌شود. خبر خوب این است که مردان نسل جوان تر نسبت به نسل‌های قبلی تمایل بیشتری دارند که به شریک‌های واقعی تبدیل شوند. مطالعه‌ای که از شرکت کنندگان در رابطه با رتبه‌بندی ویژگی‌های شغلی سؤال کرد، نشان می‌دهد که مردان در دهه چهل سالگی مهم‌ترین کارها را از نظر خود انجام می‌دهند، در حالی که در دهه بیست سالگی و سی سالگی اکثر کارها را با برنامه‌ریزی انجام می‌دهند به طوری که بخشی از وقت خود را با خانواده می‌گذرانند. در صورتی که این گرایش‌ها در این گروه‌های سنی حفظ شود، می‌تواند نشانه تحولی امیدبخش باشد.

عجیب‌ترین است که مردان حساس در تمام سنین از این گروه‌ها خارج هستند و هرچقدر که زنان بیشتری برای مهربانی و پشتیبانی نامزدشان ارزش قائل شوند، مردان نیز تمایل بیشتری به نشان دادن این احساس دارند. کریستینا سالن، یکی از دوستان من که در قرارهای خود آزمایش‌هایی را انجام داده بود، به من گفت که پسر او مرتب تأکید می‌کند که وقتی بزرگ شد، می‌خواهد از فرزندان خود مراقبت کند و می‌گوید «کاری که بابا انجام می‌دهد.» او و همسرش با شنیدن این جمله بسیار هیجان‌زده شده بودند. پسرها برای انتخاب خود نیاز به مدل‌سازی نقش دارند. هرچقدر که زنان تمایل بیشتری به مشاغل خود داشته باشند، تعداد مردانی که به خانواده خود تمایل دارند، بیشتر

۸: شریک زندگی خود را به یک شریک واقعی تبدیل کنید

می شود. باید مردان را تشویق کنیم که در خانه بلندپروازی بیشتری داشته باشند.
باید مردان را پشت میز بنشانیم... پشت میز آشپزخانه.

۹: افسانه انجام تمام کارها

داشتن همه چیز. شاید یکی از بزرگ‌ترین دام‌هایی که زنان گرفتار آن می‌شوند، توجه به این عبارت است. با توجه به سخنرانی‌ها، عناوین خبری و مقالات، این سه کلمه کوچک باید باعث ایجاد انگیزه شوند ولی در عوض باعث می‌شوند که همه ما احساس کمبود کنیم. هیچ‌وقت زن یا مردی را ملاقات نکردم که قاطعانه بگوید، «بله من همه چیز را دارم»؛ زیرا صرف‌نظر از توانایی‌های هر شخصی و اینکه تا چه حد از داشته‌هایمان خشنود هستیم هیچ‌کس نمی‌تواند همه توانایی‌ها را داشته باشد.

هیچ‌کس نمی‌تواند. مفهوم اولیه همه چیز تمام بودن، به قوانین اولیه اقتصاد و درک مشترک برمی‌گردد. به‌طوری‌که شارون پوکزتر، استاد اقتصاد کورنل توضیح می‌دهد مفهوم منسوخ «همه چیز تمام بودن» مبنای اصلی هر رابطه اقتصادی را نقض می‌کند که عبارت است از: ایده جایگزینی‌ها. همه ما با مسئله بهینه‌سازی محدود سروکار داریم که همان زندگی است که به معنی تلاش برای حداکثرسازی رضایت براساس پارامترهایی مانند شغل، فرزندان، روابط و... و حداکثر تلاش برای استفاده از منبع زمان است. به‌خاطر کم بودن این منبع، هیچ‌کدام از ما نمی‌توانیم همه چیز تمام باشیم و افرادی که این ادعا را دارند، واضح است که دروغ می‌گویند.

«همه چیز تمام بودن» بیشتر مانند افسانه است و مانند بسیاری از افسانه‌ها، می‌توانند پیام هشداردهنده و مفیدی داشته باشد. برای مثال ایکاروس را در نظر بگیرید که با بال‌های دست‌ساز خود به ارتفاعات بالا رسید. پدرش به او هشدار داد که در نزدیکی خورشید پرواز نکند؛ ولی ایکاروس این توصیه را نادیده گرفت. او به ارتفاعات بالاتر رسید، بال‌های او شروع به سوختن کردند و در نتیجه به زمین سقوط کرد. دنبال کردن زندگی شخصی و کاری تا نقطه‌ای مشخص هدفی باارزش و دست‌یافتنی است. زنان باید از ایکاروس الگوبرداری کنند که هدف او پرواز در آسمان بود؛ ولی باید به‌خاطر داشته باشیم که با محدودیت‌هایی روبه‌رو هستیم.

به‌جای فکر کردن به این سؤال «آیا می‌توانم همه چیز را داشته باشم؟» باید سؤالی امکان‌پذیرتر از خود پرسیم «آیا می‌توانم تمام کارها را انجام دهم؟» و باز هم پاسخ، نه است. هرکدام از ما دائماً بین کار و خانواده، تمرین و استراحت، وقت گذاشتن برای دیگران و وقت گذاشتن برای خود، انتخاب‌هایی داریم.

نقش والدین به معنی ایجاد سازگاری، تطبیق و از خود گذشتگی است. برای اغلب افراد، از خود گذشتگی ها و سختی ها انتخاب به شمار نمی روند؛ بلکه ضرورت هستند. در ۶۵ درصد از خانواده های فرزنددار ایالات متحده، پدر و مادر هر دو شاغل هستند و تقریباً برای حمایت از خانواده خود به هر دو منبع درآمد نیاز دارند. سرپرست مجرد خانواده نیز با مشکلات بیشتری روبه رو خواهد شد. حدود ۳۰ درصد از خانواده های فرزنددار را سرپرستی بیوه یا مجرد، اداره می کند که ۸۵ درصد از آن ها را زنان تشکیل می دهند.

مادرانی که خارج از خانه به کار می پردازند، معمولاً همیشه با این مشکلات روبه رو هستند. ^{۵۵} تینا فی ذکر می کند هنگامی که به همراه استیو کارل که پدر دو فرزند و ستاره شغل خود است، در حال تبلیغات برای فیلم قرار شب بودند، گزارشگرها مرتب این سؤال را از فی می پرسیدند که او چگونه می تواند زندگی خود را متعادل سازد، ولی او هیچ گاه با همکار مرد خود این مسئله را در میان نگذاشته بود. به طوری که در اثر شلوار رئیس می نویسد بی ادبانه ترین سؤالی که می توان از یک زن پرسید، چیست؟ «چند سالت است؟» «وزنت چقدر است؟» «هنگامی که تو و خواهر دوقلویت با آقای هفتر تنها هستید، تمایل دارید وانمود کنید، هم جنس گرا هستید؟» خیر، بلکه بدترین سؤال این است که چگونه از پس مشکلات برمی آیی...؟ افراد با نگاهی سرزنشگر، مرتب این سؤال را از من می پرسند. چشم آن ها می گوید «داری همه چیز را به باد می دهی، این گونه نیست؟»

فی این اتفاق را محکوم می کند. مادران و پدران شاغل هر دو با مسئولیت ها مختلفی دست و پنجه نرم می کنند، ولی مادران باید سؤالات غیرمؤدبانه و نگاه های سرزنشگر دیگران را تحمل کنند که در واقع می گویند ارزش کمی برای شغل و فرزندان خود قائل هستیم. آنچه که باید به خود یادآوری کنیم این است که مانند اغلب زنان، نگرانی امری است که معمولاً به اندازه گیری آن نمی پردازیم. ما همیشه سعی داریم تلاش های خود در محل کار را با همکاران خود، معمولاً همکاران مرد، مقایسه کنیم در حالی که آن ها به طور معمول، دارای وظایف کمتری در محیط خانه هستند. سپس می توانیم تلاش های خود در خانه را با مادرانی مقایسه کنیم که خود را وقف خانواده های خود می کنند. ای مقایسه های نابجا می توانند به شدت باعث سرخوردگی ما و افزایش احتمال خروج مان از کار شود!

تلاش برای انجام دادن تمام امور و انتظار برای اجرای دقیق آن‌ها، می‌تواند به عنوان دستورالعملی برای ناامیدی به شمار برود. کمال‌گرایی دشمن انسان است. گلوریا استینم بهترین نقل قول را در این باره دارد: «شما نمی‌توانید تمام کارها را انجام دهید. هیچ‌کسی نمی‌تواند دو شغل تمام وقت را با هم داشته باشد. فرزندان داری بی نقص و پختن سه وعده غذایی و چند منظوره بودن... و در نهایت سوپرزن بودن در ضدیت با جنبش زنان است».

دکتر لری گلیمچر، رئیس کالج پزشکی ویل کورنل، می‌گوید نکته کلیدی او برای ادامه شغلش با وجود تربیت بچه‌ها، این بود که یاد بگیرد توجه خود را به کدام سمت متمرکز کند. «من باید آنچه را اهمیت دارد، تعیین می‌کردم و یاد گرفتم تنها در مسائلی که برایم اهمیت دارند، کمال‌گرا باشم.» او نتیجه گرفت که داده‌های علمی باید کامل باشند، ولی انجام امور اجرایی و مطالعه آن‌ها تا ۹۵ درصد معقول به نظر می‌رسد. دکتر گلیمچر همچنین می‌گوید که برای رسیدن به خانه در یک ساعت معقول اولویتی را قرار داده و وقتی که به خانه خود می‌رسد سعی می‌کند مثلاً برای «مرتب کردن لباس‌ها در کمد نگران نباشد؛ زیرا نباید نسبت مسائل کم‌اهمیت و سواس به خرج دهید».

چند سال قبل از اینکه مادر بشوم، با گروهی از زنان در رابطه با گروه تجاری محلی پالو آلتو صحبت کردم. یکی از اعضای هیئت که مدیر اجرایی با دو فرزند بود از من درباره روش متعادل‌سازی کار و فرزندانش سؤال پرسید. البته این را هم گفت که «البته شاید درست نباشد که در این جمع این را بیان کنم...» و اعتراف کرد که فرزندانش را وادار می‌کند با لباس مدرسه بخوابند تا هر روز صبح پانزده دقیقه در وقت صرفه جویی کند. در همین حال بود که من هم با خودم فکر کردم بله نباید این مسئله را در این جمع عنوان می‌کرد.

حالا که مادر هستم، فکر می‌کنم که این زن بسیار هوشمندانه عمل کرده است. ما همه با محدودیت‌های زمان و صبر روبه‌رو هستیم. البته هنوز کودک‌انم را وادار نکرده‌ام که با لباس مدرسه بخوابند؛ ولی بعضی از صبح‌ها آرزو می‌کنم که ای کاش این کار را کرده بودم. همچنین می‌دانم که تمام برنامه‌ریزی‌های دنیا نمی‌توانند ما را برای چالش‌های همیشگی این نقش‌ها آماده کنند. از این نظر، برای صداقت همکارم در این بخش، ارزش زیادی قائل هستم؛ اما شاید نتوانم بیان این مسئله را

در جمع، تأیید کنم....

سال گذشته، با فرزندانم برای شرکت در یک کنفرانس تجاری به مسافرت رفتیم و افراد بومی دره سیلیکون نیز به این کنفرانس ملحق شده بودند و جان دونهو، مدیر اجرایی eBay، با مهربانی به ما پیشنهاد داد که در هواپیمای eBay سوار شویم. هنگامی که پرواز برای چند ساعت به تأخیر افتاد، نگرانی من این بود که کودکانم را مشغول کنم تا مسافران دیگر را اذیت نکنند. در این تأخیر به آن‌ها اجازه دادم هرچقدر که می‌خواهند تلویزیون تماشا کنند و اسنک بخورند؛ اما وقتی که هواپیما از زمین بلند شد، دخترم سرش را به شدت می‌خاراند و با صدای بلند فریاد می‌زد «مامان! سرم می‌خارد!» و مرتب با وجود هدفونی که روی گوشش بود، حرف می‌زد (حتی تلویزیون هم تماشا کرده بود). واقعاً نمی‌دانستم در آن لحظه چه کار کنم، به‌طوری که خارش او شدیدتر شد و فریادهای او نیز به مراتب بلندتر شدند. به او اصرار کردم که صدای خود را پایین بیاورد و سر او را بررسی کردم که ناگهان موجودات سفید کوچکی را دیدم.

کاملاً مطمئن بودم که آن‌ها چه هستند. تنها کسی بودم که فرزندان کم سن و سالم را به هواپیمای سازمانی می‌آوردیم و حالا دختر من شپش گرفته بود! تقریباً تمام مدت زمان باقی مانده پرواز را در ترس کامل به سر بردم و سعی می‌کردم سر او را دور از سایرین نگه دارم، صدای او را پایین بیاورم و دستانش را از موهایش بیرون بکشم و در همین حین نیز شپش‌ها را در اینترنت جست‌وجو می‌کردم. هنگامی که فرود آمدیم، تمام مسافران هواپیما ماشین‌هایی را اجاره کردند و به طرف هتل کنفرانس حرکت کردند، ولی من به آن‌ها گفتم که می‌توانند بدون من بروند، من کاری دارم که باید انجام دهم. به نزدیک‌ترین داروخانه رفتم که آنجا توانستند مشکل مرا تشخیص دهند. خوشبختانه، به‌طور مستقیم از ارتباط با مسافران اجتناب کردیم و شپش‌ها منتشر نشدند و خوشبختانه دیگر لازم نبود به مسافران بگویم سرهای خود را واریسی کنند. شامپویی را که برای درمان سر بچه‌ها لازم بود خریداری کردم و همان شب موهای آن‌ها را شستم. متأسفانه شام افتتاحیه را از دست دادم و وقتی دلیل این مسئله را از من پرسیدند، گفتم که فرزندانم خسته بودند. البته خود من نیز خسته بودم و حتی با اینکه توانسته بودم از شپش فرار کنم، ولی برای چند روز مرتب دچار خارش سر بودم.

هنگامی که نقش پدر یا مادری پیدا می کنید، کنترل تمام رویدادها، غیرممکن می شوند. برای زنانی که از قبل به موفقیت رسیده اند، برنامه ریزی داشتند و شرایط سختی را برای رسیدن به هدف تحمل کرده اند، پذیرش این وضعیت دشوار است. روانشناس جنیفر استوارت روی گروهی از فارغ التحصیلان دانشگاه ییل مطالعه کرد و برای این دسته از زنان به این نتیجه رسیده است. تلاش برای ترکیب شغل و نقش مادری تا حدی تحمیلی است. انتظارات زیادند؛ زیرا آن ها چیزی کمتر از رسیدن به کمال را در خانه و محیط کار قبول ندارند. هنگامی که در خصوص ایده آل های خود احساس کمبود می کنند، در کل این احتمال وجود دارد که عقب نشینی کنند، از محیط کار به خانه یا برعکس.

یکی از پوستره‌های مورد علاقه من در فیس‌بوک با حروف بزرگ قرمز نوشته است، «انجام دادن بهتر از کامل انجام دادن است.» تلاش کردم این جمله را به صورت شعار برای خود در بیاورم و استانداردهای دست‌نیافتنی را رها کنم. هدف رسیدن به کمال در بهترین حالت باعث ناامیدی و در بدترین حالت باعث از کار افتادگی و رخوت می‌شود. کاملاً با توصیه نورا افرون^{۵۶} در سخنرانی ۱۹۹۶ ولسلی موافقم؛ او مسئله زنانی را که شغل و خانواده دارند، مطرح می‌کند. افرون تأکید می‌کند که شاید کمی آشفته به نظر برسد؛ ولی سعی کنید با آشفتگی کنار بیایید. شاید پیچیده باشد؛ ولی سعی کنید از پیچیدگی‌ها رضایت داشته باشید. همه چیز آن طور که شما می‌خواهید پیش نمی‌رود؛ ولی شگفتی‌ها برای شما خوب هستند و هیچ وقت نترسید؛ همیشه می‌توانید نظر خود را تغییر دهید. من می‌دانم: من چهار شغل و سه همسر داشته‌ام.

بسیار خوش شانس هستم که در اوایل کارم توانستم از خطرات تلاش برای انجام تمام کارها، آگاه شوم. لری کانارک مدیریت دفتر مک‌کینزی را که در ۱۹۹۴ وارد آن شدم، درواشنگتن دی. سی برعهده دارد. روزی، لری تمام افراد را برای گفت‌وگو دور هم جمع کرد. او توضیح داد که از زمان راه‌اندازی این دفتر بعضی از کارمندان نزد او آمده و خواهان بیرون رفتن از شرکت شدند. در طول زمان، او تنها به یک دلیل شاهد خروج افراد، بود: آن‌ها می‌خواستند کار خود را به پایان برسانند، زیرا از ساعت‌های طولانی کار و مسافرت خسته بودند. لری گفت که می‌تواند این شرایط را درک کند؛ ولی نمی‌تواند درک کند که تمام افرادی که از شرکت خارج می‌شوند - حتی افراد مجرد - از تعطیلات خود استفاده‌ای نکرده باشند. این کارمندان تا قبل از خروج از شرکت، تمام کارهای درخواستی مک‌کینزی را به خوبی انجام می‌دادند.

لری از ما خواست که کنترل بیشتری بر شغل خود داشته باشیم. او گفت که هیچ‌گاه از توقعات خود از ما دست برنخواهد داشت، پس تصمیم‌گیری درباره تمایلات ما برعهده خودمان است. ما باید تعداد ساعت‌هایی را که در یک روز مایل به کار هستیم و شب‌هایی را که مایل به مسافرت هستیم، تعیین کنیم. در صورتی که این روش جواب نداد، به این نتیجه می‌رسیم که از این شرایط خسته شده‌ایم. در نتیجه، موفقیت طولانی مدت در محیط کار اغلب اوقات به تلاش نکردن برای برآوردن نیازهای ما،

وابسته است. بهترین روش برای ایجاد فضا برای زندگی و شغل، انتخاب‌های عمدی برای اعمال محدودیت‌ها و قوانین بر آن‌ها است.

در اولین سال‌های کاری خود در گوگل، از ساعت ۷ صبح تا ۷ شب در دفتر خود مشغول به کار بودم. هر روز حداقل ساعت کاری را داشتم. تیم‌های عملیاتی سراسری را راه‌اندازی کرده و لازم می‌دانستم که حتی‌الامکان از تمام جزئیات آگاه باشم. هیچ کس از من نخواست به براساس این برنامه کار کنم. گوگل به عنوان شرکتی معروف در سیلیکون ولی، برای هیچ کسی ساعت کاری تعیین نمی‌کرد. هنوز هم این فرهنگ اولیه باعث ارتقای کار روزانه می‌شود. هنگامی که پسر من به دنیا آمد، می‌خواستم از سه ماه مرخصی پیشنهادی گوگل استفاده کنم، ولی نگران بودم که وقتی دوباره به محل کار برگردم، همان موقعیت قبلی را نداشته باشم. اتفاقاتی که تا زمان تولد پسر من در جریان بودند، باعث می‌شدند که ذهن من آرام نباشد. گوگل به سرعت در حال رشد بود و مرتب در حال سازمان‌دهی بود. تیم من یکی از بزرگ‌ترین تیم‌های شرکت بود و همکاران من معمولاً روش‌هایی را برای بازسازی شرکت پیشنهاد می‌دادند که در واقع به این معنی بود که می‌خواهند بیشتر از من به فعالیت بپردازند. در ماه‌های قبل از ترک شرکت، چند همکار که همگی نیز مرد بودند، سعی کردند تلاش‌های خود را افزایش دهند و زمانی که من از شرکت رفتم «در راه‌اندازی پروژه‌های مختلف» داوطلب شدند، بعضی از آن‌ها حتی به مدیر من گفتند که احتمال بازنگشتن من وجود دارد و سعی کردند مسئولیت‌های من را بین خود تقسیم کنند.

سعی کردم به توصیه لری کانرک عمل کرده و مسیر خود را ترسیم کنم. تصمیم گرفتم که به طور کامل بر نقش خود به عنوان مادر تمرکز کنم. برای رفع وابستگی کاملاً مصمم بودم. حتی این تصمیم را عمومی ساختم. ترفندی که باعث شد با ایجاد پاسخگویی بیشتر، به تعهد خود پایبند باشم. اعلام کردم که می‌خواهم سه ماه کامل را در مرخصی بگذرانم.

هیچ کس حرف مرا باور نمی‌کرد. گروهی از همکارانم بر سر این شرط‌بندی کردند که من بعد از زایمان تا چه مدت می‌توانم تحمل کرده و ایمیل‌هایم را چک نکنم که براساس شرط‌بندی برای من به عنوان فردی متأهل «بیش از یک هفته» به طول انجامید. من از این قانون تخطی کردم؛ زیرا افراد مرا بهتر از

خودم می شناختند. روزی که در بیمارستان بودم و درست یک روز بعد از زایمان، ایمیل خود را بررسی کردم. سه ماه بعد از آن، دیگر نمی توانستم، این بی خبری شغلی را تحمل کنم. به همین دلیل مرتب ایمیل خود را بررسی می کردم. در اتاق نشیمن خانه ام، جلساتی ترتیب می دادم که در طول این جلسات گاهی اوقات مشغول شیردادن به پسر می شدم که البته این رفتار من باعث می شد، بعضی افراد از اتاق بیرون بروند. (سعی می کردم این گردهمایی ها را به زمانی موکول کنم که پسر خواب است، ولی نوزادها همیشه برنامه خاص خود را دارند.) برای جلسات کلیدی و مهم نیز به دفتر می رفتم و نوزادم را نیز با خود می بردم و با وجود اینکه لحظات خوبی را با پسر می سپری می کردم، این مرخصی طولانی برایم ناخوشایند بود. زایمان، واقعاً خسته کننده بود و هنگامی که پسر به خواب فرو می رفت، به جای استراحت، کار می کردم و بدترین مسئله هم این بود که همه می دانستند که من به تعهد خود پایبند نمانده ام و خودم نیز این مسئله را می دانستم و به این ترتیب خود را مأیوس می کردم.

سه ماه بعد، مرخصی بارداری من به پایان رسید. در حال برگشت به شغلی بودم که به آن عشق می ورزیدم؛ ولی همین که می خواستم اتومبیل را برای رفتن به دفتر روشن کنم، دلم گرفت و ناگهان اشک هایم جاری شد. اگرچه در زمان «مرخصی» خود نیز کار می کردم، تقریباً تمام کارهای خود را در خانه و در حالی که پسر کنارم بود، انجام می دادم. برگشت به دفتر باعث تغییری سریع در زمان ملاقات پسر می شد. اگر می خواستم به همان روال دوازده ساعت کاری گذشته ادامه بدهم، باید خانه را قبل از بیدار شدن پسر ترک می کردم و بعد از خوابیدن او نیز به خانه می رسیدم. برای اینکه بتوانم زمانی را صرف گذراندن با او کنم، باید تغییراتی در کارم ایجاد می کردم... و به آن ها پایبند می ماندم.

پس ۹ صبح به محل کار رفته و ساعت ۵:۳۰ دقیقه نیز محل کار خود را ترک می کردم. این برنامه به من اجازه می داده تا بتوانم بعد از بیدار شدن فرزندم سر کار بروم و قبل از اینکه پرستار او را بخواباند، به خانه برسم. ولی از این واهمه داشتم که اگر کسی از ساعت های جدید کاری من اطلاع پیدا کند، اعتبار خود یا حتی شغل خود را از دست بدهم. به همین دلیل برای جبران این مسئله، تقریباً ساعت ۵ صبح شروع به بررسی ایمیل ها می کردم. بله دقیقاً قبل از نوزادم از خواب بیدار می شدم، شب ها نیز بعد از خوابیدن او سریع پشت کامپیوتر خود می نشستم و به کار خود ادامه می دادم. در نتیجه برای رسیدن به

نتیجه، سخت تلاش می کردم تا بتوانم برنامه جدیدم را از اغلب افراد مخفی نگه دارم. کامیل، یکی از دستیارهای اجرایی باهوش من، این ایده را به من ارائه داد که جلسات اول و آخر روز خود را در ساختمان های دیگر برپا کنم تا به این صورت بتوانم ساعت ورود یا خروجی خود را تا حدی مخفی نگه دارم. هنگامی که مستقیم از دفتر خود خارج می شدم، کمی در لابی مکث می کردم و پارکینگ را بررسی می کردم که کسی آنجا نباشد و در نتیجه سوار ماشین می شدم و محل را ترک می کردم. (با این رفتار ناشیانه، کاملاً مشخص بود که برای بخش خزانه داری کار کردم نه CIA!)

وقتی به گذشته نگاه می کنم به این نتیجه می رسم که نگرانی من در رابطه با ساعت های کاری جدید، ناشی از امنیت نداشتن من بوده است. گوگل به شدت مسئولیت پذیر و رقابتی بود؛ ولی از ترکیب کار و فرزندداری نیز پشتیبانی می کرد، یک ویژگی که به وضوح در مقام های بالا، شروع شد. لری و سرگئی به جشن نوزاد من آمده بودند و به من تأییدیه ای دادند که با استفاده از آن می توانستم یک ساعت را به نگه داری از فرزندم بپردازم. (من هیچ وقت از تأییدیه ها استفاده نمی کنم و البته اگر بتوانم استفاده ای بکنم سعی می کنم آن ها را برای امور خیریه مانند ناهار با وارن بافت^{۵۷} به کار ببرم) سوزان و وجکی^{۵۸} که یکی از کارمندان قدیمی و باارزش گوگل است، هنگامی که پرستار فرزندش بیمار بود، فرزندش را به دفتر می آورد. مدیر من امید و دیوید فیشر یکی از مدیران ارشد تیمم، از حامیان ثابت من بودند و به دیگران اجازه نمی دادند که جایگاه مرا اشغال کنند.

کم کم، به این نتیجه رسیدم که لازم نیست دوازده ساعت کامل را در دفتر بگذرانم. مهارت من در رابطه با برقراری جلسات بهتر شده بود و سعی می کردم کارایی خود را بیشتر کنم. در رابطه با ساعت های کاری خود توجه بیشتری کردم؛ جلسات غیر ضروری را نیز برگزار نمی کردم، در اوقات خارج از خانه نیز در خصوص حداکثرسازی کارایی خود تلاش می کردم. برای تمرکز بر موارد مهم بیشتر تلاش می کردم. قبل از اینکه حتی پوستر را دیده باشم، سعی می کردم خود را با شعار «انجام دادن بهتر از کامل انجام دادن است.» تطبیق دهم. اگرچه انجام کارها هنوز هم یک چالش است ولی

دست یافتنی تر شده است. من دومین مرخصی خود را نیز در همان موقع گرفتم، نه تنها کاملاً کار را رها کردم (تقریباً)، بلکه از وقت گذراندنم با فرزندانم بسیار لذت می بردم. زن برادر من امی که پزشک است

تقریباً همین مسئله را تجربه کرده است. او به من گفت «هنگامی که اولین فرزند خود را داشتم، دوازده ساعت در روز کار می کردم و در همین حین سعی می کردم که برای کار خود تلاش کنم». «می خواستم با وجود وقت کم، با نوزادم ارتباط برقرار کنم، به همین دلیل بسیاری از شب ها را فقط به مراقبت از او اختصاص می دادم. باور داشتم که بقیه نیز این وضعیت را درک می کنند از جمله مدیران در محل کار و دخترم در خانه. ولی در حقیقت با این کار خود را عذاب می دادم.» امی با زایمان دومین فرزندش، سعی کرد خود را با شرایط وقف دهد. «من سه ماه مرخصی گرفتم و براساس شرایط و مسیر خود به محل کار برگشتم و با وجود ترس قبلی، وجهه و اعتبار و همچنین عملکرد من ذره ای کاهش نیافته بود».

ترس سهل انگار به نظر آمدن در نظر بقیه افراد را به شدت درک می کنم. مادران نمی خواهند طوری به نظر برسند که انگار در مقایسه با مردان یا زنان بدون مسئولیت های خانوادگی، ارزش کمتری برای شغل خود قائل هستند. سعی می کنیم با کار زیاد، این کمبودها را جبران کنیم. حتی در محیط های کاری که ساعت کاری پیشنهادی کاهش یافته اند، افراد معمولاً از این واژه ها دارند که کاهش ساعت های کاری، چشم انداز شغلی آن ها را به خطر بیندازد و این مسئله تنها مشکل نیست. کارمندانی که از سیاست های کاری انعطاف پذیر استفاده کنند اغلب جریمه شده و نسبت به همکاران خود، کمتر متعهد جلوه می کنند و به طوری کلی نادیده گرفته می شوند و این جریمه ها برای مادران شاغل، می تواند بیشتر هم باشد. تمام این قوانین و فرضیات را باید تغییر داد؛ زیرا شواهد جدید نشان می دهند که کار در خانه در بعضی موارد می تواند بهره وری و سود بیشتری هم داشته باشد.

تفاوت قائل شدن بین جنبه های شغلی ضروری و غیر ضروری، کار دشواری است. بعضی اوقات موقعیت مطالعه دشوار است و ترسیم خطوط و چشم اندازها نیز کار سختی است. امی درباره کنفرانس شامی با من صحبت کرد که به همراه گروهی از همکاران پزشک خود در آن شرکت کرده بود و یکی از همکاران او نیز چند هفته قبل از این جلسه، برای اولین بار زایمان کرده بود. حدود دو ساعت بعد از جلسه، آن زن، به نظر ناراحت می آمد و مرتب به تلفن همراه خود نگاه می کرد. امی به عنوان یک مادر در خصوص این گونه موقعیت ها حساس بود. پس در گوش همکارش زمزمه کرد «می خواهی بیرون

بروی؟» همکارش با حالتی خجالتی پذیرفت و گفت که او مادر و فرزندش را نیز به کنفرانس آورده است و به این دلیل به تلفن همراهش نگاه می کرد که مادرش برای او پیام داده بود و گفته بود که نوزادش به غذا نیاز دارد. امی همکارش را تشویق کرد که سریعاً از سالن بیرون برود. زمانی که بیرون رفت، یکی از اساتید او که پزشک مردی بود، اشاره کرد که او نباید نوزادش را به جلسه می آورد؛ اما اگر شرایط او را می دانست، او را تشویق می کرد که زودتر از سالن خارج شود. به همین دلیل آن زن مرتب خودخوری می کرد و خود را آزار می داد؛ بنابراین در این شرایط توصیه می کنم پشت میز ننشینید. فناوری در حال تغییر ساعت های کاری است؛ زیرا بسیاری از کارها را می توان به صورت آنلاین انجام داد. با وجود اینکه تعداد کمی از شرکت ها می توانند به اندازه گوگل و فیس بوک، انعطاف پذیری را ارائه کنند، صنایع دیگر در حال حرکت به سمت جهتی یکسان هستند. هنوز هم روش قدیمی قضاوت کارمندان براساس زمان به جای نتایج، وجود دارد. به همین دلیل، بسیاری از کارمندان به جای تمرکز بر رسیدن به اهداف خود بر ساعت های حضور خود در دفتر تمرکز می کنند. تغییر تمرکز بیشتر بر نتایج می تواند به سود افراد باشد و باعث بهینگی بیشتر شرکت ها و افزایش رقابت بین آنها شود.

ژنرال کولین پاول، در آخرین کتاب خود توضیح می‌دهد که این دیدگاه مدیریت «بی‌مصرف‌های مشغول» را نمی‌پذیرد، این افراد بدون رسیدن به نتیجه مطلوب و تأثیر مناسبی بر کارمندان خود، ساعت‌های زیادی را در دفتر کاری خود سپری می‌کنند. او توضیح می‌دهد که در هر شغلی که داشته‌ام، برای ایجاد محیط حرفه‌ای و با استانداردهای بسیار بالا، تلاش کرده‌ام. هنگامی که انجام کاری ضرورت زیادی داشته باشد، من از زیردست‌های خود انتظار دارم که براساس ساعت‌های کاری خود کار کنند. ولی هنگامی که هیچ ضرورتی وجود نداشته باشد، از آن‌ها می‌خواستم که به صورت عادی کار کنند و در زمان مناسب به خانه بروند، با فرزندان خود بازی کنند از خانواده و دوستان لذت ببرند، رمان بخوانند، ذهن خود را از مشغله‌ها، کارهای روزمره پاک کنند و خود را احیا کنند. از آن‌ها خواستم که به زندگی خارج از محل کار نیز اهمیت دهند. به کیفیت کارشان حقوق می‌دادم نه ساعت‌های کاری‌شان. این نوع محیط همیشه بهترین نتایج را برای من به بار آورده است. البته هنوز هم شخصی مانند ژنرال پاول، به سختی پیدا می‌شود.

مسئله مرتبطی که بر بسیاری از آمریکایی‌ها تأثیر گذاشته، افزایش ساعت‌های کاری است. در سال ۲۰۰۹، والدین با درآمد متوسط، در هفته حدود هشت ساعت و نیم بیشتر از سال ۱۹۷۹ کار می‌کردند. این روش در میان کارشناسان و مدیران به‌ویژه مردان، اعلام شده است. مطالعه کارشناسان پردرآمد در سازمان‌ها نشان‌دهنده ۶۲ درصد کار بیش از پنجاه ساعت در هفته و ۱۰ درصد کار بیشتر از هشتاد ساعت در هفته است. با وجود اینکه فناوری، زمان حضور فیزیکی ما را در دفتر کاهش داده است، ولی کار روزمره را افزایش داده است. مطالعه سال ۲۰۱۲ روی افراد بالغ و شاغل نشان می‌دهد که ۸۰ درصد از پاسخگویان بعد از ترک دفتر نیز به کار خود ادامه می‌دهند، ۳۸ درصد نیز به چک کردن ایمیل خود سر میز شام می‌پرداختند و ۶۹ درصد نمی‌توانند بدون چک کردن ایمیل خود به تخت خود بروند. مادرم معتقد است که نسل من به شدت از برنامه کاری بی‌نهایت خود رنج می‌برد. در دوران کودکی او و من، شغل تمام‌وقت به معنی چهل ساعت کار در هفته از دوشنبه تا جمعه یعنی از ساعت ۹ صبح تا پنج بعد از ظهر بود. او مرتب به من می‌گوید «فشار زیادی بر تو و همکارانت وجود دارد. این زندگی با یک زندگی عادی قابل مقایسه نیست.» ولی این روش زندگی برای بسیاری از ما، عادی شده است.

نرمال جدید به این معنی است که تعداد ساعت‌های کافی در روز وجود ندارند. من در طول سال‌ها با خواب خیلی کم، برای حل این مشکل تلاش کردم که روشی متداول ولی کم سود است. وقتی فرزندانم را دیدم و مشاهده کردم که کودکی شاد و خوشحال چگونه می‌تواند به صورت ناگهانی گریه کند، به اشتباهم پی بردم. در نتیجه برایم ثابت شد که افراد بالغ نیز تفاوت چندانی با کودکان ندارند. خواب چهار یا پنج ساعت در شب، باعث اختلالات روحی می‌شود که این شرایط برابر با وضعیتی است که در آن سطح الکل خون بالای سطح مجاز رانندگی است. کم‌خوابی باعث می‌شود که افراد، خشمگین، تند مزاج و گیج شوند. (فقط از دیو پرسید.) اگر به عقب برگردم و بخواهم در زندگی خود چیزی را تغییر دهم، قطعاً خود را وادار می‌کنم که بیشتر بخوابم.

فقط والدین شاغل نیستند که به دنبال ساعت‌های آزاد بیشتر در طول روز هستند؛ حتی افرادی نیز که فرزند ندارند و بیش از حد کار می‌کنند نیز می‌توانند به دنبال این مزیت باشند. هنگامی که در دانشکده کسب و کار درس می‌خواندم به یکی از گروه‌های مشاوره زنان ملحق شدم که سه گوینده داشت: دو زن متأهل با فرزند و یک زن مجرد. زنان متأهل عنوان می‌کردند که برقراری تعادل بین زندگی و کار، دشوار است و زن مجرد نیز این مسئله را عنوان کرد که از افرادی که نیازهای او در زندگی را جدی نمی‌گیرند، خسته شده است. او احساس می‌کرد که همکارانش همیشه با خانواده خود سرگرم هستند و تمام مسئولیت‌ها را بر عهده او گذاشته‌اند. او می‌گفت «همکارانم باید درک کنند که من هم امشب به مراسمی دعوت شده‌ام و این مسئله هم مانند بازی فوتبال آن‌ها موجه است. زیرا رفتن به یک مراسم تنها فرصتی است که می‌توانم افراد دیگر را ملاقات کرده و خانواده‌ای تشکیل بدهم!» اغلب اوقات برای اینکه به کارمندان مجرد این اطمینان را بدهم که آن‌ها نیز حق داشتن زندگی کاملی را دارند، این مسئله را مطرح می‌کنم.

نگرانی‌های من درباره ترکیب شغل و خانواده‌ام، هنگامی که تصمیم به ترک گوگل و رفتن به فیس‌بوک گرفته بودم، بیشتر شدند. من به مدت شش سال و نیم در گوگل بودم و برای هر کدام از تیم‌های خود مدیران قدرتمندی داشتم. از آن زمان، گوگل نیز بیش از ۲۰۰۰۰ کارمند و رویه‌های تجاری داشته که به خوبی اجرا شده‌اند و به من اجازه می‌دهند تقریباً هر شب بتوانم شام را با فرزندانم

بگذرانم. از سوی دیگر فیس بوک فقط ۵۵۰ کارمند داشت و شرکتی بسیار نوپا بود. جلسات آخر شب و هکاتون‌ها^{۵۹} بخش پذیرفته شده‌ای از فرهنگ سازمان به شمار می‌رفت؛ اما نگرانی من این بود که پذیرش شغل جدید توازن کاری من را که به سختی برای دستیابی به آن تلاش کرده بودم، برهم زند. دیو به عنوان یکی از مؤسسان ثابت شرکت در یکی از سازمان‌های سرمایه اقتصادی فعالیت می‌کرد، بنابراین تقریباً تسلط کاملی بر برنامه کاری خود داشت. او به من اطمینان داد که مراقب امور خانه است و بخشی از زمان خود را به خانواده اختصاص خواهد داد.

شش ماه اول کاری من در فیس بوک به سختی گذشت. می‌دانم که باید واژه «چالش برانگیز» را برای آن به کار ببرم ولی واژه «خیلی سخت» بیشتر برازنده آن است. بسیاری از همکاران تابع رهبری و مدیریت مارک بودند و ساعت‌های طولانی شب را به امور مهندسی می‌پرداختند. من نیز برای مثال اگر جلسه‌ای را در ساعت ۹ صبح ترتیب می‌دادم و آن شخص در جلسه حضور نمی‌یافت، حالا بر فرض که منظور من ساعت ۹ شب بوده، در این زمان باید بیرون می‌رفتم و از این می‌ترسیدم که بسیار زود شرکت را ترک می‌کنم و دیگران به چشم نیرویی بی‌مسئولیت به من نگاه کنند. در روزهای کاری خود در فیس بوک، فرصت خوردن شام با فرزندانم را پشت سر هم از دست می‌دادم. دیو به من می‌گفت که او با آن‌ها شام می‌خورد و همه چیز خوب است. ولی برای من خوب نبود.

به سخنرانی لری کانارک در مک کینزی فکر کردم و به این نتیجه رسیدم که اگر نتوانم کنترل موقعیت را به دست بگیرم، شغل جدیدم تحمل‌ناپذیر خواهد شد. از حسرت ندیدن خانواده‌ام رنج می‌بردم و در حال تبدیل شدن به کارمندی بودم که هیچ زمان استراحتی ندارد. سعی کردم که ساعت پنج‌وسی دقیقه بعد از ظهر دفتر را ترک کنم. هر کدام از کارمندان که با سخت کوشی من آشنا بودند از من می‌خواستند که بمانم ولی تنها زمانی در دفتر می‌ماندم که جلسه‌ای فوری داشته باشم. هنگامی که این کار را انجام دادم و دفتر را سر ساعت مشخصی ترک کردم، به این نتیجه رسیدم که توانایی این کار را دارم. ادعا نمی‌کنم یا هیچ وقت ادعا نکرده‌ام که چهل ساعت در هفته کار می‌کنم. فیس بوک در سراسر دنیا، به صورت هفت روز در هفته و ۲۴ ساعته کار می‌کند و اغلب اوقات این مسئله برای من نیز صدق می‌کند. روزهایی که به مرخصی کامل آخر هفته یا رفتن به تعطیلات فکر می‌کنم، بسیار طولانی

سپری می‌شوند و برخلاف شغلم در گوگل که بیشتر کارها در کالیفرنیا انجام می‌شدند، نقش من در فیس بوک مستلزم مسافرت‌های زیاد بود. در نتیجه، برای ترک دفتر و خوردن شام با فرزندانم، مصمم‌تر شدم.

هنوز هم روزانه برای برقراری تعادل بین کار و خانه دست‌وپنجه نرم می‌کنم. هر زنی را که می‌شناسم، با این مشکل روبه‌رو است و می‌دانم که در این زمینه نسبت به خیلی از زنان، خوش‌شانس‌تر بوده‌ام. من منابع ارزشمندی دارم از جمله همسری که شریکی واقعی است، توانایی استخدام افراد برجسته برای کمک به من در دفتر و خانه و یک مقیاس کنترلی خوب در برنامه کاری. من خواهری فوق‌العاده هم دارم که نزدیک به من زندگی می‌کند و همیشه تمایل دارد که از خواهرزاده‌ها و برادرزاده‌های خود به‌ویژه در مواقع ضروری مراقبت کند. او متخصص اطفال نیز هست، بنابراین فرزندان من نه تنها از حمایت عاطفی بهره‌مند هستند؛ بلکه از حمایت پزشکی او نیز استفاده می‌کنند. (تمام افراد چه از نظر جغرافیایی و چه از نظر احساسی به خانواده خود نزدیک نیستند. خوشبختانه، دوستان می‌توانند این نوع پشتیبانی را برای یکدیگر ارائه کنند.)

در صورتی که هنجار جدیدی برای محیط کاری وجود داشته باشد، هنجار جدیدی نیز برای محیط خانه وجود خواهد داشت. همان‌طور که انتظار می‌رود ساعت‌های کاری افزایش چشمگیری داشته باشند، انتظار می‌رود که مادران نیز ساعت‌های بیشتری را صرف گذراندن با فرزندان خود کنند. در سال ۱۹۷۵، مادران خانه‌دار به‌صورت میانگین یازده ساعت در هفته را صرف مراقبت از فرزندان خود می‌کنند (مراقبت معمولی و فعالیت‌هایی مانند خواندن و کار متمرکز که باعث افزایش سلامت کودک می‌شوند). در سال ۱۹۷۵ مادران شاغل، شش ساعت را صرف این فعالیت‌ها می‌کنند. امروزه، مادران خانه‌دار، هفده ساعت در هفته را به‌صورت میانگین صرف مراقبت از فرزندان خود می‌کنند، در حالی که مادرانی که خارج از خانه کار می‌کنند حدود یازده ساعت از زمان خود را صرف این کار می‌کنند. این به این معنی است که امروزه مادران شاغل به‌اندازه مادران خانه‌دار سال ۱۹۷۵، با کودکان خود وقت می‌گذرانند.

خاطره من از کودکی این است که مادرم همیشه در دسترس بود ولی به‌ندرت به هدایت و نظارت بر

فعالیت‌های ما می‌پرداخت. من و خواهر و برادرم هیچ برنامه سازمان‌یافته‌ای نداشتیم. سوار دوچرخه‌های خود می‌شدیم و بدون اجازه پدر و مادر، به این طرف و آن طرف می‌رفتیم. شاید گاهی اوقات والدینمان تکالیفمان را بررسی می‌کردند، ولی به‌ندرت کنارمان می‌نشستند و روند درسی‌مان را مشاهده می‌کردند. یک «مادر خوب» امروزه همیشه در دسترس است و همیشه خود را وقف نیازهای فرزندان خود می‌کند. جامعه‌شناسان به این پدیده نسبتاً جدید «مادرانگی مشتاقانه» می‌گویند و از نظر فرهنگی ضرورت گذراندن بخش زیادی از وقت با فرزندان، افزایش یافته است. مورد قضاوت قرار گرفتن در مقابل استانداردهای مصرف‌گرایی به این معنی است که مادرانی که خارج از خانه کار می‌کنند احساس شکست و سرخوردگی می‌کنند، حتی اگر ساعت‌های زیادی را با خانواده خود بگذرانند.

هنگامی که فرزندانم را به مدرسه می‌بردم و مادرانی را می‌دیدم که داوطلبانه در مدرسه می‌ماندند، نگران فرزندانم می‌شدم زیرا تمام مدت با آن‌ها نبودم. در این مرحله بود که داده‌ها و تحقیقات، بیشترین کمک برای من به‌شمار می‌رفتند. با مطالعه بسیار به این نتیجه رسیدم که فشار جامعه بر زنان برای ماندن در خانه و انجام «بهترین کارها برای فرزندان» به احساس وابسته است نه شواهد. در سال ۱۹۹۱، شبکه تحقیقاتی اولیه مراقبت از فرزندان، تحت تمرکز مؤسسه ملی توسعه و سلامت کودکان، یکی از جامع‌ترین و کامل‌ترین مطالعات را در خصوص رابطه بین مراقبت و رشد فرزند و همچنین درباره اثر مراقبت مادری در مقابل مراقبت فرزند، آغاز کردند. شبکه تحقیقات که از بیش از سی کارشناس توسعه فرزند از دانشگاه‌های کشور تشکیل شده است، هجده ماه را صرف طراحی و مطالعه کردند. در یک دوره پانزده‌ساله آن‌ها بیش از هزار کودک را بررسی کردند و به‌صورت مکرر مهارت‌های شناختی کودکان، توانایی‌های زبانی و رفتارهای اجتماعی را ارزیابی کردند. دوازده مقاله نیز در رابطه با یافته‌های آن‌ها منتشر شده‌اند. در سال ۲۰۰۶، محققان گزارشی را منتشر کردند که به خلاصه‌سازی یافته‌های آن‌ها پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رشد فرزندان که مادرانشان آن‌ها را محافظت می‌کنند، با فرزندان که تحت مراقبت دیگران بوده‌اند، تفاوتی ندارد. آن‌ها هیچ شکافی در مهارت‌های شناختی، رقابت زبانی، رقابت اجتماعی و توانایی حفظ روابط یا کیفیت رابطه مادر

فرزندی، پیدا نکردند. معیارهای رفتاری والدین شامل پدرانی که مسئولیت‌پذیر و مثبت هستند، مادرانی که از «رفتار استقلال طلبانه کودک» حمایت می‌کنند و والدینی که روابط نادرست احساسی در ازدواج‌های خود دارند به اندازه دو تا سه برابر بیش از هرگونه مراقبت فرزند، بر رشد کودکان تأثیر می‌گذارند. یکی از یافته‌ها که ارزش دو بار خواندن را دارد این است: «مراقبت تمام وقت مادران از فرزندان‌شان هیچ ارتباطی با خروجی‌های بهتری برای فرزندان ندارد؛ بنابراین در صورتی که مادران تصمیم به کار بگیرند، هیچ دلیلی برای حس عذاب وجدان در قبال کودکان خود نخواهند داشت».

کودکان به طور قطع به مشارکت والدین، عشق، مراقبت، زمان و توجه نیاز دارند؛ ولی والدینی که خارج از خانه کار می کنند هنوز هم می توانند دوران کودکی فرزندانشان را ایمن و دوست داشتنی کنند. حتی بعضی یافته ها نشان می دهند که کار کردن پدر و مادر در خارج از خانه می تواند مزیتی برای رشد فرزندان به ویژه دختران، به شمار بیاید.

اگرچه داده ها را می شناسم و از نظر منطقی می دانم که شغلم به کودکام آسیبی نمی رساند؛ ولی به دفعات درباره انتخاب هایم دچار شک و تردید شدم. یکی از دوستانم نیز همین احساس را داشت، بنابراین این مسئله را با متخصص خود در میان گذاشت و سپس این دیدگاه را به اشتراک گذاشت: «متخصص روانشناس به من گفت هنگامی که در خصوص تنها گذاشتن دخترم نگران هستم، این اضطراب جدایی در واقع بیشتر از سوی مادر به وجود می آید تا فرزند. ما درباره این مسئله از دیدگاه کودکان نیز صحبت کردیم ولی به این نتیجه رسیدیم که این نگرانی بیشتر از سوی مادر، است». همیشه می خواهم کارهای بیشتری برای فرزندانم انجام دهم. به دلیل تعهدات کاری، ملاقات با پزشکان و انجمن اولیا و مربیان را از دست می دهم و حتی هنگامی که کودکام مریض هستند باید به مسافرت بروم. البته هنوز هم اجرای نمایش های فرزندانم را از دست نداده ام ولی هر لحظه امکان بروز این اتفاق وجود دارد. من تا حدی جزئیات مربوط به زندگی آن ها را از دست داده بودم. یک بار از مادران مدرسه پرسیدم که او نام کودکان دیگر در کلاس اول را می داند یا نه و امیدوار بودم که حداقل یکی از اسامی برایم آشنا باشد. او بیست دقیقه از زمان نمایش را فقط به یادآوری نام هر کودک، گفتن جزئیات والدین آن ها، فرزندانشان، کلاسی که سال قبل بودند و علایق آن ها پرداخت؛ اما او چطور می توانست تمام این ها را بداند؟ آیا من مادر بدی بودم که هیچ کدام از این ویژگی ها را نمی دانستم؟ و چرا باید این مسئله مرا آزار بدهد؟

پاسخ سؤال آخر را می دانم. این سؤال به این دلیل باعث رنجش من می شد که من مانند اغلب افرادی که انتخاب هایی دارند، کاملاً با انتخاب های خودم راحت نیستم. همان سال، پسرم را در روز سن پاتریک، به مدرسه بردم. او در حالی که پیراهن آبی و مورد علاقه خود را به تن داشت از ماشین پیاده شد، یکی از مادران به من گفت که «او امروز باید پیراهنی سبز می پوشید. ناگهان شوکه شدم و با خودم

فکر کردم، اوه چرا یادم نبود که امروز روز سن پاتریک^{۶۰} است؟ من مادر بدی هستم. مدیریت گناه به اندازه مدیریت زمان برای مادران، حائز اهمیت است. هنگامی که بعد از زایمان به محل کار خود برگشتم، مادران شاغل دیگر به من می گفتند که منتظر روزی باشم که پسرم برای پرستارش گریه می کند. دقیقاً همین اتفاق افتاد، هنگامی که پسرم یازده ماهه بود، کف اتاق خود در حال سینه خیز رفتن بود که پایش روی یک اسباب بازی می رود، او با حالتی گریان کمک می خواهد و به جای اینکه مرا صدا بزند، پرستارش را صدا می زد. این اتفاق به شدت مرا آزرد و دیوانه را به فال نیک گرفت. او به این مسئله اشاره کرد که من و همسر من از شخصیت های اصلی زندگی پسرمان هستیم، ولی ارتباط با پرستار نیز می تواند نشانه خوبی برای رشد فرزندانمان باشد. من منطق او را به ویژه در رابطه با گذشته درک کردم ولی در آن زمان واقعاً احساس بدی در خصوص این مسئله داشتم. تا امروز، ساعت هایی را که از فرزندم دور بودم، شمردم و هنگامی که فرصت شام خوردن با او را از دست دادم، به شدت احساس ناراحتی کردم. آیا باید این مسافرت را می پذیرفتم؟ آیا این سخنرانی واقعاً برای فیس بوک اهمیت دارد؟ آیا این جلسه واقعاً لازم است؟ جدای از نگرانی و دلتنگی های فرزندم، دیو عقیده داشت من و خودش قهرمان هایی هستیم که اغلب شب ها را برای شام به خانه می آییم. به نظر می رسید که دیدگاه های متفاوت ما به خاطر تفاوت های جنسیتی باشد. دیو در مقایسه با همکارانش، پدری استثنائی و فداکار است. من نیز در مقایسه با بسیاری از همکارانم، زمان بیشتری را صرف مراقبت از کودکانم می کردم. یکی از مطالعاتی که در مصاحبه های مربوط به مادران و پدران در خانواده های با دو منبع درآمد، انجام شد، واکنش های مشابهی را نشان داد. مادران در خصوص تأثیر شغل بر خانواده خود احساس گناه می کردند. ولی پدران این گونه نبودند. ماری ویلسون، مؤسس پروژه کاخ سفید، اشاره می کند «شما زنی را بدون احساس گناه به من نشان دهید و من مردی را به شما نشان خواهم داد».

می دانم که به راحتی می توانم زمانم را صرف تمرکز بر کارهایی که انجام نداده ام، کنم، مانند بسیاری از افراد نیز در تنبیه خود، به برتری برسم و حتی با وجود سیستم پشتیبانی وسیع، هنوز هم بعضی اوقات احساس می کنم از بسیاری از جهات در حال کشیده شدن هستم. ولی هنگامی که کمتر به تضادها و

خطرها توجه می‌کنم و بیشتری بر مشارکت کامل با وظایف خود تمرکز می‌کنم، حد تعادل حفظ شده و بیشتر احساس رضایت می‌کنم. من به کارم و افراد فوق‌العاده و با استعدادی که با آن‌ها کار می‌کنم، عشق می‌ورزم. همچنین زمانی را نیز با فرزندانم سپری می‌کنم. روز خوب برای من وقتی است که بعد از یک روز سخت کاری، به خانه می‌رسم و می‌توانم شام را با خانواده‌ام بگذرانم و سپس می‌توانم روی صندلی متحرک در گوشه اتاق دخترم بنشینم و دو فرزندم را در آغوش بگیرم. ما با هم قصه می‌خوانیم و آن لحظه به خوبی و با آرامش (البته همیشه با آرامش همراه نیست!) سپری می‌شود. آن‌ها به خواب فرو می‌روند و من به سمت لپ‌تاپ خود می‌روم.

هنگامی که دو دنیای کاری و شخصی من با یکدیگر برخورد می‌کنند، اتفاقات بامزه‌ای رخ می‌دهند. برای مدتی، مارک میزبانی جلسات دوشنبه‌شب استراتژی را در منزل خود، برعهده داشت. به این دلیل که نمی‌توانستم برای شام به منزل بروم، کودکانم را به دفتر آورده بودم. فیس بوک محیط به شدت دوستانه و خانوادگی دارد، فرزندان من نیز انگار در بهشت بودند، می‌توانستند پیتزا بخورند، هرچقدر هم دلشان بخواهد شکلات و آب‌نبات بردارند. وقتی بچه‌ها با همکارانم آشنا می‌شدند، احساس بسیار خوبی پیدا می‌کردم. مارک به پسر شمشیربازی یاد داد و هنوز هم بعضی اوقات با شمشیرهای فویلی با هم تمرین می‌کنند. مارک روش‌های تردستی و شوخی‌های مختلف را نیز به فرزندانم آموزش می‌داد که البته کمتر ستایش برانگیز است.

هیچ‌وقت ادعا نکردم که به آرامش کامل رسیده‌ام و همیشه تمرکز خود را بر امور حفظ کرده‌ام. هنوز هم از آرامش دورم. ولی وقتی به یاد می‌آورم که «هیچ‌کس نمی‌تواند تمام کارها را انجام دهد» و اولویت‌های واقعی خود را در خانه و محیط کار شناسایی می‌کنم، احساس بهتری پیدا می‌کنم و بهره‌وری‌ام در کار نیز افزایش یافته و مادر بهتری برای فرزندانم می‌شوم. استاد استنفورد، جنیفر آکر، نشان می‌دهد که رسیدن به اهداف دست‌یافتنی، کلید موفقیت و خوشبختی است. به جای

کمال‌گرایی، باید هدف‌هایی رضایت‌بخش و دست‌یافتنی داشته باشیم. در واقع به جای پرسیدن سؤال «آیا می‌توانم تمام کارها را انجام دهم؟» بهتر است بپرسیم «آیا می‌توانم کارهایی را انجام دهم که برای من و خانواده‌ام بیشترین اهمیت را دارند؟» هدف داشتن فرزندان است که خوشحال و موفق هستند.

پوشیدن لباس سبز رنگ در روز سن پاتریک نیز کاملاً اختیاری است.

اگر بخواهم تعریفی از موفقیت ارائه دهم، این تعریف به این صورت خواهد بود که «موفقیت اتخاذ بهترین تصمیم‌ها و پذیرفتن آن‌ها است». مری کورتیس، روزنامه‌نگار واشنگتن پست پیشنهاد می‌دهد که بهترین توصیه‌ای که می‌توان به اشخاص ارائه داد این است که زنان و مردان در دام اشتباه گرفتار شوند، حتی اگر زمان از دست برود. درواقع رمز این کار این است که هیچ رمزی در آن نیست. فقط سعی کنید با داشته‌های خود، بهترین تلاش خود را بکنید.

در دسامبر ۲۰۱۰، من به همراه پت میشل منتظر بودم که برای ارائه TEDTalk روی صحنه بروم. روز قبل از آن، دخترم را به پیش دبستانی برده بودم و به او گفته بودم که سفری به ساحل شرقی دارم و شب نمی‌توانم او را ببینم. ناگهان پای من را گرفت و التماس کرد که او را تنها نگذارم. نمی‌توانم این لحظه را تصور کنم و درنهایت، از پت پرسیدم که آیا این نکته را به سخنرانی خود اضافه کنم یا خیر. پت هم توصیه کرد «داستان خود را کامل توصیف کن». «زنان دیگری نیز در این موقعیت قرار می‌گیرند و شما با صداقت و توصیف شرایط سخت می‌توانید به آن‌ها کمک کنید».

نفس عمیقی کشیدم و روی صحنه رفتم. سعی کردم صادق باشم و حقیقت را برای بقیه به اشتراک بگذارم. به کل سالن و افرادی که در اینترنت مرا تماشا می‌کردند، گفتم که نمی‌توانم تمام کارها را به‌طور کامل انجام دهم و حق با پت بود. نه تنها با تأیید این مسئله برای خود، بلکه با اشتراک گذاشتن آن با دیگران نیز احساس خوبی پیدا کردم.

۱۰: بیایید درباره موضوع صحبت کنیم

بعضی اوقات به این فکر می‌کنم که آیا می‌توانم بدون هیچ‌گونه برچسب جنسیتی به زندگی خود ادامه دهم. این فکر هیچ‌وقت مرا رها نمی‌کند و همیشه این سؤال در ذهنم وجود دارد که امروز به عنوان مدیر عملیاتی زن فیس‌بوک، برای من چه اتفاقی خواهد افتاد؟ ولی اغلب اوقات این فکر توسط دیگران به من اعمال می‌شود. هنگامی که افراد درباره خلبان زن، مهندس زن، یا اتومبیلران زن مسابقه، صحبت می‌کنند کلمه «مؤنث یا زن» کمی تعجب‌آور جلوه می‌کند. افراد در دنیای حرفه‌ای به ندرت این مسئله را از دید زنان، نگاه می‌کنند. جست‌وجوی گوگل درباره «مدیر اجرایی مرد فیس‌بوک» این پیغام را برمی‌گرداند: «هیچ نتیجه‌ای یافت نشد».

بر اساس تحقیقات گلوریا استینم «افرادی که توانایی تسلط بر یک کلمه را دارند - و یک هنجار - حتی اگر قدرت کمتری هم داشته باشند، می‌توانند صفت قدرتمند را به خود اختصاص دهند.» از آنجاکه هیچ‌کس نمی‌خواهد در نظر افراد ضعیف پنداشته شود، بسیاری از زنان هویت جنسی خود را رد کرده و بر این مسئله تأکید می‌کنند که «من خود را زن نمی‌دانم؛ بلکه خود را رمان‌نویس، ورزشکار، متخصص و... می‌دانم.» زنان نیز حقوقی دارند. هیچ زنی نمی‌خواهد دستاوردهای او خراب شده یا تحریف شوند. همه ما می‌خواهیم به هویت دلخواه خود دست پیدا کنیم. دنیا هنوز هم باید به زنان یادآوری کند که زن هستند و به دختران نیز یادآوری کنند که دختر هستند.

در سال‌های میانی دبیرستان و قبل از فارغ‌التحصیلی، به عنوان کارآموز در واشنگتن دی. سی برای یکی از اعضای کنگره به نام ویلیام لمان، کار می‌کردم. سخنگوی کاخ در آن زمان، مجری افسانه‌ای ماساچوست، تیپ اونیل بود و آقای لمان قول داده بود که قبل از پایان تابستان مرا به او معرفی کند. ولی روزها پشت سرهم سپری شدند و این اتفاق نیفتاد. سپس، در آخرین روز و آخرین جلسه، او به وعده خود عمل کرد. در سالن بیرونی کاخ، او مرا برای ملاقات با سخنان اونیل، راهنمایی کرد. بسیار مضطرب بودم، ولی آقای لمان با معرفی من به بهترین شکل، کار را برای من آسان ساخت، او به سخنگو گفت که من در طول تابستان به سختی کار کرده‌ام. سخنگو نگاهی به من انداخت، سپس کمی نزدیک‌تر آمد و سرم را نوازش کرد. او رو به آقای لمان کرد و گفت: «او زیباست.» سپس توجه

خود را به من جلب کرد و پرسید: «تویکی از دختران پام پام^{۶۱} هستی؟»

یک لحظه جا خوردم. نگاهم را برگردانم و می‌دانستم که او می‌خواست با این حرف‌ها از من تعریف کند، ولی در آن لحظه، احساس حقارت به من دست داد. می‌خواستم به خاطر توانایی‌های خود، معرفی شوم. با حالتی دفاعی واکنش نشان داده و گفتم. «خیر». «من به سختی مطالعه کرده‌ام». سپس به خاطر بالا بردن صدایم روی مردی که بعد از رئیس جمهور، مقام سوم را داشت، کمی وحشت زده شدم. ولی به نظر نمی‌رسید که کسی وارد این محکمه شود و هیچ پاسخ هوشمندانه‌ای نیز دریافت نکردم. سخنگو سر مرا نوازش کرد - دوباره! - و عقب رفت. آقای لمان نیز به سمتی دیگر رفت. در آن سن و سال، این تبعیض جنسی به نظر پیش پا افتاده می‌آمد. سخنگو متولد ۱۹۱۲ بود، یعنی درست هشت سال قبل از اینکه حق رأی به زنان داده شود، ولی زمانی که من او را در سالن کنگره ملاقات کردم، جامعه به شدت رشد کرده بود. واضح بود که در آن دوره زنان می‌توانستند مانند مردان کار کنند. در دوران کودکی، ذهن من با اولین دستاوردها - گولدا میر^{۶۲}، جرال دین فرارو^{۶۳}، دستیابی ساندرا دای او کانر^{۶۴} به دادگاه عالی قضایی، رفتن سالی رایید^{۶۵} به فضا - پر شده بود.

با وجود تمام این بلندپروازی‌ها، با این باور وارد کالج شدم که تمام فمینیست‌های دهه شصت و هفتاد کارهای سختی را برای دستیابی به حقوق برابر نسل من، انجام داده بودند و هنوز هم در صورتی که شخصی مرا فمینیست صدا بزند، سریعاً این توصیف را اصلاح می‌کنم. این واکنش حتی امروزه نیز براساس دیدگاه جامعه‌شناس ماریان کوپر، بسیار متداول است (کسی که تحقیقات خارق‌العاده خود را در این کتاب به اشتراک گذاشته است). او در مقاله ۲۰۱۱ خود، با عنوان «حرف F جدید» در رابطه با استاد انگلیسی کالج، میشل الام^{۶۶} می‌نویسد که در معرفی واحد مطالعاتی فمینیست خود، حس عجیبی داشت. اگرچه دانشجویان او، علاقه زیادی داشتند که کل وقت کلاس را به بحث درباره برابری جنسیتی بپردازند، تعداد کمی از آن‌ها در استفاده از کلمه «فمینیسم» احساس راحتی می‌کنند. پرفسور الام ذکر می‌کند، «اینکه به شما بگویند فمینیست مانند این است که تعدادی احمق سر راه شما سنگ پرتاب کنند».

کمی مسخره به نظر می‌رسد: آیا تا به حال شنیده‌اید که زنی در کلاس‌های مطالعات فمینیست شرکت

کند و از اینکه شخصی او را فمینیست خطاب کند، عصبانی شود؟ باین حال هنگامی که در کالج بودم، با تناقضی روبه‌رو شدم. از یک سو، گروهی راه‌اندازی کردم تا زنان بیشتری بتوانند به موقعیت‌های اقتصادی و دولتی برسند. از سوی دیگر، من هر شکل، نوع یا روش فمینیستی را انکار می‌کردم. هیچ‌کدام از دوستان کالج من، خود را فمینیست نمی‌دانستند. ناراحت می‌شدم از اینکه تأیید کنم هیچ واکنش شدیدی از طرف زنان اطراف من وجود نداشت. درواقع ما وجهه منفی، جدی و مورد تنفر مردان را از فمینیست قبول کرده بودیم. او نیز کسی نبود که بخواهیم از او پیروی کنیم، زیرا مانند شخصی به نظر می‌رسید که نمی‌تواند با کسی قرار بگذارد. افتضاح است، من وجهه خشمگین و انکارکننده فمینیسم برای جلب توجه و تأیید مردان را می‌شناسم. من و دوستانم در دفاع از خود، باور داشتیم که جهان به هیچ وجه نیازی به فمینیست ندارد. ما به اشتباه فکر می‌کردیم که نیازی به دفاع کردن وجود ندارد.

هنگامی که وارد نیروی کار شدم، این ویژگی را همواره با خودم حفظ کردم. به این نتیجه رسیدم که حتی اگر سکسیسم یا جنسیت‌گرایی هنوز هم وجود داشته باشد، باید اثبات کنم که اشتباه است. همچنین باید وظیفه خود را به خوبی به انجام برسانم. چیزی که در آن زمان به آن آگاه نبودم، این بود که این روش، روش قدیمی تلاش برای ماندگاری و بقا است. در سازمان‌های سنتی، معمولاً زنانی موفق می‌شوند که زیاد صحبت نکنند ولی شایسته باشند، یا اینکه «پذیرفتنی» باشند. اولین زنی که وارد یکی از سازمان‌های آمریکایی شد، با پوششی مردانه و لباس‌هایی با دکمه‌های بالا تا پائین، به محل کار خود می‌رفت. یکی از مدیران اجرایی بانک‌داری به من گفت که او به مدت ده سال با مدل موی جمع شده به محل کار می‌رود، زیرا نمی‌خواست بقیه به چشم یک زن به او نگاه کنند. باوجود اینکه امروزه، سبک‌های پوشش عادی شده‌اند، ولی زنان هنوز هم نگرانی‌های زیادی دارند. در یکی از شرکت‌های نوپای فناوری، مهندسی را می‌شناسم که قبل از ورود به محل کار، گوشواره‌های خود را درمی‌آورد به طوری که همکارانش حتی متوجه نمی‌شوند که او مرد است یا زن. در اوایل کارم، جنسیت به ندرت مورد ذکر قرار می‌گرفت (به استثنای یکی از مشتریان که می‌خواست مرا با پسرش آشنا کند). پوشیدن لباس‌های مردانه دیگر از مد افتاده بود و من بر زنانگی خود نه

تأکیدی داشتم و نه سعی داشتم آن را مخفی کنم. هیچ وقت به شکل مدیر مستقیم من یک زن نبود. در کل دوران شغلی ام حتی یک بار هم این اتفاق نیفتاد. در محل کارم، زنانی حضور داشتند که دارای رتبه‌های بالای سازمانی بودند، ولی من آن قدر به آن‌ها نزدیک نبودم که بینم چطور با مشکلات روزمره خود، کنار می‌آیند. هیچ وقت به جلسه‌ای که موضوع بحث آن مسائل جنسیتی باشد، دعوت نشدم و هیچ برنامه مشخصی را برای زنان به یاد نمی‌آورم. همه چیز خوب به نظر می‌رسید، ما شایسته مقام خود بودیم و هیچ نیازی به جلب توجه، نداشتیم.

ولی با وجود اینکه مشکلات جنسیتی به شکلی واضح مورد تأیید قرار نمی‌گرفتند، هنوز هم کارهایی به شکل مخفیانه انجام می‌گرفتند. من شاهد تبعیض رفتاری در خصوص زنان بودم. بعضی اوقات می‌دیدم که کارمندان نه به خاطر عملکرد بلکه به خاطر استانداردهای موضوعی و شایستگی براساس آن، قضاوت می‌شدند. تفریحات تابستانی مک کینزی، شامل ماهی‌گیری بود و اغلب مهمانی‌های شام شرکت با خوردن ویسکی یا کشیدن سیگار به پایان می‌رسید و من نیز گاهی اوقات برای گذراندن تست «شایستگی» به مشکل می‌خوردم. شبی یکی از همکاران مرد، یکی از اعضای گروه، من را تشویق کرد که یک عمیقی به سیگار بزنم. به خاطر دود عمیقی که وارد گلویم شد، احساس تهوع کردم و تا چند روز نیز از بوی بد دهان، رنج می‌بردم. اگر این شایستگی به شمار می‌رفت، ترجیح می‌دادم که شایسته به نظر نرسم.

به نظر می‌رسید بقیه نیز به این نتیجه رسیده بودند که من مانند آن‌ها نیستم. هنگامی که عنوان سرپرست بخش خزانه‌داری را در ۱۹۹۹ به دست آوردم، بسیاری از افراد به من می‌گفتند «حتماً به عنوان زن، از افراد زیادی کمک گرفتی.» این جمله تحمل‌ناپذیر بود. البته شاید نیت افراد از گفتن این جمله بد نبوده باشد، ولی مفهوم آن بسیار واضح بود: من لیاقت شغل خود را نداشتم. همچنین به این نتیجه رسیدم که با وجود اشخاصی که مقابلم از من «تعریف» می‌کنند، حتماً افرادی نیز وجود خواهند داشت که پشت سر من غیبت کنند. به همین دلیل به پاسخ‌های احتمالی فکر کرده بودم. می‌توانستم در پاسخ بگویم که براساس آخرین بررسی‌ها، هیچ نظر مثبتی درباره حضور یک زن در خزانه‌داری وجود نداشته است. می‌توانستم به این مسئله اشاره کنم اختیارات من با اختیاراتی مردانی

که قبلاً در این موقعیت بودند، برابر است. اگر زمان کافی داشته باشم، می‌توانم در رابطه با قرن‌ها تبعیض جنسیتی علیه زنان، سخن بگویم. یا اینکه می‌توانم فقط به آن شخص سیلی بزنم. تمام این گزینه‌ها را حداقل یک بار امتحان کرده‌ام. خب، البته سیلی زدن را هنوز امتحان نکرده‌ام. ولی هیچ کدام از پاسخ‌هایی که آماده کرده بودم، اثری نداشتند.

این برای من موقعیت بدون برد بود. نمی‌توانستم زن بودن خود را انکار کنم؛ حتی اگر سعی می‌کردم، هنوز هم بسیاری از افراد این مسئله را کشف می‌کردند و دفاع از خود نیز باعث می‌شد در نظر بقیه حالتی دفاعی داشته باشم. نشانه‌ها و علائمی که از دیگران دریافت می‌کردم به من هشدار می‌دادند که بحث درخصوص این موضوع باعث می‌شود که مانند فمینیست مزاحم به نظر برسم و البته هنوز هم نمی‌خواهم این طور به نظر برسم. همچنین نگران بودم، اشاره به مشکلات زنان در محیط کار باعث سوء تفاهم یا برداشت اشتباه شود. پس نظرات را نادیده می‌گرفتم. سرم را پایین می‌انداختم و سخت کار می‌کردم.

هرچقدر که سال‌ها سپری می‌شدند، دوستان و همکاران خود را می‌دیدم که از محیط کار خارج می‌شوند. بعضی به صورت اختیاری می‌رفتند. بعضی به خاطر رهایی از افسردگی از کار زیاد در شرکت‌هایی که انعطاف‌پذیر نبودند و همسرانی که در کار خانه با آن‌ها همکاری نمی‌کردند، شغل خود را ترک می‌کردند. بقیه نیز در کار خود باقی ماندند ولی به خاطر برآورده ساختن نیازهای غیرمعمول دیگران، آرزوهای خود را رها کردند. شاهد بودم که میل هم نسلان من درخصوص رسیدن به نقش مدیریت، رفته رفته کاهش می‌یافت. تا چند سال پیش که در گوگل کار می‌کردم، به این نتیجه رسیدم که این مشکل هنوز هم از بین نرفته است. پس اگر مسئله‌ای مرا آزار می‌دهد باید سر خود را بالا بگیرم و حرف خود را بزنم.

خوشبختانه، من شرکت را داشتم. در سال ۲۰۰۵، من و همکاران سوزان و وجسیکی و ماریسا مایر مشاهده می کردیم که سخنگویانی که به بازدید از مجموعه گوگل می آیند، اغلب بسیار ستایش برانگیز و تقریباً همیشه مرد هستند. در واکنش به این مسئله، Women@Google را راه اندازی کردیم و شروع به کار با افراد برجسته ای مثل گلوریا استینم و جین فوندا کردیم که مرکز رسانه ای زنان را راه اندازی کرده بودند. به عنوان مربی سابق ایرویک، برای ملاقات با جین فوندا بسیار هیجان زده بودم و تمام مدت نیز دلشوره داشتم. با توجه به اطلاعاتی که درباره جنبش حقوق زنان داشتم، انتظار داشتم گلوریا استینم شخصی سرسخت و دارای استعداد درخشان باشد که همین طور هم بود. ولی با این تفاوت که او بسیار اجتماعی، بامزه و خونگرم بود. دقیقاً برعکس تصور کودکانه من از فمینیست جدی.

بعد از رویداد Women@Google، گلوریا مرا دعوت به سخنرانی در مرکز رسانه زنان در نیویورک کرد. بدون تردید، این درخواست را قبول کردم. روز قبل از سخنرانی، به همراه کیم مالون اسکات به فرودگاه رفتم، او نیز تیم های انتشاراتی گوگل را راه اندازی کرده بود. کیم نویسنده باتجربه ای است، بنابراین به این فکر کردم که شاید او بتواند در طول این پرواز طولانی در پیش نویس سخنرانی به من کمک کند. در همان حین نیز، می خواستم ایمیل های جمع شده از قبل را بررسی کنم، تقریباً نیمه شب بود که رو به کیم کرده و از او کمک خواستم و دیدم که در خواب عمیقی فرو رفته است. مدتی قبل از آنکه فیس بوک به معروفیت امروز برسد، به این فکر کردم که به او سقلمه بزنم. ولی نمی توانستم او را بیدار کنم. به صفحه نمایش خالی خیره شده بودم و بسیار گیج و سردرگم بودم. تا آن زمان هیچ وقت درباره زنان در جمع صحبت نکرده بودم. حتی یک بار. هیچ نکته یا یادداشتی نداشتم که به آن مراجعه کنم. سپس به این نتیجه رسیدم که این مسئله تا چه حد ضروری است... و حتماً باید حرفی برای گفتن داشته باشم.

روز بعد، سخنرانی خود را با توضیح این مسئله شروع کردم که در تجارت ما یاد می گیریم که شایسته باشیم، ولی من فکر می کنم که این روش مناسبی نباشد و با صدای بلند گفتم که بین رفتار زنان و مردان تفاوت هایی وجود دارد. این مسئله را تأیید کردم که شاهد تغییرات موجود در خارج از نیرو کار

هستم و برای حل مشکلات، بدون اینکه مردم تصور کنند درخواست کمک یا درمان مشخصی داریم، باید قادر باشیم در رابطه با مسائل جنسیتی صحبت کنیم. آن روز بسیاری از اطلاعات خود را ارائه کردم. سپس به کالیفرنیا شمالی رفته و مصاحبه‌ای را تعیین کردم.

چهار سال بعد، دو سخنرانی دیگر نیز درباره زنان و محیط کار ارائه دادم که هر دو پشت درهای بسته و برای گروه زنان شاغل در مجاورت استنفورد ارائه شدند. سپس، پت میشل روزی با من تماس گرفت و عنوان کرد که در حال اجرای TEDWomen است و مرا دعوت کرد تا در رابطه با شبکه اجتماعی سخنرانی کنم. من به او گفتم که موضوع دیگری را در نظر دارم و ما سعی کردیم سخنرانی را درباره شیوه پیشرفت زنان در محیط کار، ارائه بدهیم (سخنرانی که بعداً TED آن را این گونه نام گذاری کرد «چرا تعداد رهبران و مدیران زن، اندک است»). برای این کار بسیار هیجان زده بودم و حتی به این نتیجه رسیدم که هیچ کس هیجان مرا ندارد. دوستان و همکاران من، چه مرد و چه زن، درخصوص این سخنرانی به من هشدار دادند و گفتند که این کار ممکن است به شغلم آسیب بزند و افراد ممکن است به چشم مدیر اجرایی زن به من نگاه کنند نه مدیر اجرایی واقعی. تا آن لحظه به این مسئله فکر نکرده بودم.

نگران بودم که شاید حق با آن‌ها باشد. سخنرانی در TED می‌تواند با وجهه کلیدی من متفاوت باشد. اگرچه فضایی موافق را رقم می‌زنم، ولی سخنرانی در سراسر اینترنت پخش می‌شود که در آن هر شخصی می‌تواند این سخنرانی را ببیند، درباره آن قضاوت کرده و آن را نقد کند. در فیس‌بوک تعداد کمی از افراد سخنرانی TEDTalk مرا دیدند و واکنش مثبتی به آن نشان دادند. ولی خارج از فیس‌بوک، انتقادهایی به آن وارد شد. یکی از همکارانم از خزانه‌داری به آن‌ها «دیگران» می‌گفت؛ البته به غیر از خودش و من! به این فکر می‌کردم که چرا سخنرانی‌های بیشتری را در فیس‌بوک ارائه ندادم. من دو سال و نیم در شرکت بودم و سخنرانی‌های زیادی درباره بازسازی بازاریابی در گراف اجتماعی ارائه دادم و دقیقاً یک سخنرانی نیز درخصوص جنسیت، ارائه دادم. شخص دیگری از من پرسید «این همان بحثی است که می‌گفتید؟»

در آن زمان، نمی‌دانستم که چگونه پاسخ بدهم. باید می‌گفتم بله. این «بحث» را باید خودم

می ساختم زیرا باید وضعیت فعلی را تغییر دهیم. زنان ساکت و شایسته از اولین نسل زنانی هستند که وارد سازمان آمریکا شدند؛ در بعضی موارد، شاید همین امن ترین مسیر باشد. ولی این استراتژی برای زنان به عنوان یک گروه، عمل نمی کند. در عوض ما نیاز به سخنرانی و شناسایی محدودیت هایی داریم که باعث عقب نشینی زنان می شوند و باید راه حل هایی برای آن پیدا کنیم.

واکنش های افراد به سخنرانی امم، به من نشان داد که مطرح نمودن این مسائل به شکل باز می تواند نتیجه بخش باشد. زنان ویدئوی این سخنرانی را برای دوستان، همکاران، دختران و خواهران خود می فرستادند. من ایمیل ها و نامه هایی از زنان سراسر دنیا دریافت کردم که می خواستند داستان خود را درباره داشتن شجاعت برای رسیدن به فرصت های بیشتر، نشستن پشت میز و باور داشتن به خود، با بقیه به اشتراک بگذارند.

یکی از نامه های مورد علاقه من از سایین ویرانی بود که یکی از مشاوران دی و تنها زنی بود که در دفتر، بیش از سیصد کارمند، دارد. اگر به یاد بیاورید قبلاً درباره مدیر اجرایی مردی، داستانی را تعریف کردم که نمی توانست محل دستشویی زنانه را به من نشان بدهد؛ زیرا چنین محلی اصلاً وجود خارجی نداشت، او نظر خود را درباره این داستان بیان کرد. سایین توضیح داد که چگونه بعد از اولین هفته کاری اش بر پروژه، یکی از مشتریان تیم او را به شام دعوت کرد، ولی او نمی توانست برود زیرا آن رستوران برای زنان مجاز نبود. با صحبت در خصوص این موضوع - اینکه نمی توانست به رستوران برود! - بعضی از مردان خشمگین شدند و بقیه نیز فقط او را نادیده می گرفتند. ولی به جای تسلیم شدن و رفتن به دفتری با محیطی دوستانه تر، او تصمیم گرفت تا به همه نشان دهد که زنان افراد خبره و شایسته ای هستند. در نهایت، او توانست بر همکارانش پیروز شود و کارفرمای او نیز یک دستشویی زنانه، برای تنها کارمند زنش، ایجاد کرد. او برای من عکسی از خود فرستاد که مقابل در دستشویی بایک مقوا ایستاده بود که روی آن به زبانی ساده نوشته شده بود «توالی فقط برای زنان!».

واکنش مثبت مردان به سخنرانی نیز یکی از نقاط قوت بود. دکتر جان پروباسکو از دانشکده پزشکی دانشگاه جان هاپکینز گفت که داستان من درباره زنانی که نسبت به مردان، میل کمتری برای

بالا بردن دستان خود دارند، باعث شده که رفتار عادلانه‌ای با دانشجویان دختر و پسر خود داشته باشد. در نهایت، او تصمیم گرفت که نام دختران و پسران را به صورت مساوی، صدا بزند. نتیجه‌ای که او گرفت این بود که دختران نیز به اندازه پسران یا حتی بهتر از آن‌ها پاسخ صحیح را می‌دانند. در یک روز، او توانست مشارکت زنان را افزایش دهد و با ایجاد تغییری کوچک در رفتار خود، تغییر بزرگ‌تری را به وجود آورد.

تغییرات بزرگ از «تکنیک‌های تلنگر»، یعنی دخالت‌های کوچکی که افراد را تشویق به تغییر رفتارشان در لحظات بحرانی می‌کنند، به وجود می‌آیند. روش ساده صحبت انعطاف‌پذیر درباره الگوهای رفتاری، باعث می‌شود که افراد نیمه‌هوشیار، هوشیار شوند. برای مثال، گوگل سیستم غیر معمولی دارد که در آن، مهندسان خود را برای ارتقا و ترفیع، نامزد می‌کنند و شرکت به این نتیجه رسیده است که مردان نیز سریع‌تر از زنان این کار را انجام می‌دهند. تیم مدیریت گوگل این داده‌ها را به شکلی باز با کارمندان زن خود به اشتراک گذاشته است و به این ترتیب نسبت داوطلب شدن زنان به شکل درخور توجهی افزایش یافته است به طوری که در حال رسیدن به رتبه مردان است.

تمام بازخوردهای سخنرانی TED باعث شد که به این نتیجه برسیم که باید به سخنرانی‌های خود ادامه دهیم و دیگران را وادار کنیم که همین رفتار را داشته باشند. شکست موج، امری ضروری است. سخنرانی می‌تواند به ذهن‌ها منتقل شود، رفتارها را تغییر دهد و همین می‌تواند باعث تغییر سازمان‌ها شود.

می‌دانم که این کار آسانی نیست. هر شخصی که مسئله جنسیت را در محیط کار پیش می‌کشد در واقع می‌توان گفت که بی‌گدار به آب زده است. همین موضوع به خودی خود یک تناقض است و ما را وادار می‌کند تا در عین تأکید بر اختلافات برای رسیدن به هدفی یکسان، تلاش کنیم.

زنان، به ویژه زنان در رتبه‌های پایین شغلی، نگران‌اند که افزایش مشکلات جنسیتی آن‌ها را غیر حرفه‌ای جلوه دهد و حتی باعث شود دیگران آن‌ها را سرزنش کنند. بعضی زنان در رابطه با ناامیدی و ناچیزانگاشته شدن و همچنین رفتار پست دیگران با خود، با من صحبت می‌کنند. هنگامی که از آن‌ها می‌پرسم که آیا این مشکلات را با سرپرست‌ها و مدیران خود در میان گذاشته‌اند،

آن‌ها پاسخ می‌دادند «اوه خیر! من نمی‌توانم». آن‌ها از این می‌ترسیدند که صحبت با مدیرانشان باعث شود که وضعیت بدتر شود یا حتی منجر به جریمه و اخراج آن‌ها شود. درواقع آن‌ها از ناعدالتی رنج می‌بردند.

برای آقایان، حتی عنوان کردن این موضوع نیز می‌تواند دشوارتر باشد. یکی از دوستان مرد که سازمانی را راه‌اندازی کرده بود یک بار به من گفت «صحبت درباره زندگی زناشویی در جمع از صحبت درباره جنسیت، ساده‌تر است.» و با اینکه به صورت مستقیم منظور خود را بیان نکرده بود؛ ولی با این حرف اشاره‌ای به آن کرد. ویتوریو کولائو، مدیر اجرایی ودافون، سخنرانی TED من را به تیم مدیریت ارشد خود نشان داده بود، زیرا او نیز در این رابطه که زنان گاهی به عقب‌نشینی می‌پردازند، با من هم‌عقیده بود. او همچنین باور داشت که انتقال این پیام توسط یک زن، ساده‌تر از انتقال آن توسط یک مرد است. منظور او کاملاً درست بود. اگر مردی همین پیام را منتقل می‌کرد یا حتی به شکل مناسبی به این مسئله اشاره می‌کرد که زنان باید برای محدود کردن گزینه‌های خود دست به کارهایی بزنند، مورد قضاوت و نقد قرار می‌گرفت.

خاموش کردن بحث، خود فرآیندی نقض‌کننده و بازدارنده است. ما نیاز به صحبت، گوش دادن و بحث و همچنین انکار و راهنمایی و یادگیری و بروز دادن داریم و از آنجا که اغلب مدیران مرد هستند، باید کاری کنیم که آن‌ها در برطرف کردن این مشکلات به صورت مستقیم با کارمندان زن، احساس راحتی می‌کنند. هنگامی که زنی در گوشه‌ای از اتاق می‌نشیند، یک مرد باید قادر باشد به او بگوید که پشت میز بنشیند و دلیل پشت میز نشستن او را توضیح دهد.

کن چنالت، مدیر اجرایی آمریکن اکسپرس، در این دسته قرار می‌گیرد. کن به وضوح تأکید می‌کند که در جلسات، این احتمال وجود دارد که کارمندان زن و مرد، حرف‌های یک زن را قطع کرده و اعتبار ایده پیشنهادی زن را به مرد بدهند. هنگامی که او شاهد این رفتارها است، جلسه را متوقف می‌کند. با دستورات وارد شده از مقامات بالا، این باعث می‌شود که کارمندان دوباره تجدیدنظر کنند. یک زن تازه‌کار (یک مرد) هنگامی که صحبت‌های همکار زن آن‌ها قطع می‌شود، می‌تواند به این مسئله اعتراض کند. یک زن می‌تواند با ملایمت ولی قاطعانه به گروه بگوید، «قبل از آنکه جلسه را ترک کنیم، دوست دارم صحبت‌های [همکار زن ارشدمان] را بشنوم.» این رفتار نه تنها به نفع زنان در موقعیت ارشد است؛ بلکه باعث بالا رفتن مرتبه همکار زن تازه‌کار نیز می‌شود، زیرا صحبت در رابطه با شخصی دیگر می‌تواند نشان‌دهنده اعتماد به نفس و روحیه اجتماعی او باشد. زن تازه‌کار با این روش، مهربان و

شایسته به نظر می‌رسد.

در فیس بوک، به مدیران آموزش می‌دهم زنان را تشویق به صحبت درباره برنامه‌های خود در خصوص فرزندان کنند و به آن‌ها در دستیابی به فرصت‌ها، کمک کنند. به مردان پیشنهاد می‌دهم که اگر احساس می‌کنند کلماتی که در این زمینه به کار می‌برند، درست نیست، در این مورد از من نقل قول کنند. البته این روش هنوز هم جدید است و هنوز به شرکت‌های دیگر منتقل نشده است. ولی اگر شخصی بخواهد درباره این موضوع به صورت عمومی یا پشت درهای بسته صحبت کند، بهتر است مجوز آن را داشته باشد.

یکی از موانع این روش این است که بسیاری از افراد باور دارند که محیط کار در سطح وسیعی محیط شایسته‌سالاری است، به این معنی که افراد را در نظر می‌گیریم، نه گروه‌ها و تعیین می‌کنیم که اختلاف درآمد باید به شایستگی مربوط باشد نه جنسیت. مردان در مقام‌ها ارشد اغلب اوقات از منافع خود ناآگاه هستند زیرا آن‌ها مرد هستند و این می‌تواند چشم آن‌ها را به روی مشکلات زنان، ببندد. زنان همچنین باور دارند که مردان در مقام‌های بالا شایستگی این مقام را دارند، بنابراین به جای سؤال پرسیدن یا نگرانی در خصوص انحراف‌ها، سعی می‌کنند از قوانین پیروی کرده و سخت‌تر کار کنند. در نتیجه، تمام افراد در سیستمی نابرابر شریک می‌شوند.

در عین حال، باید مراقبت باشیم که موضوع جنسیت را وارد هر بحثی نکنیم. من یکی از مدیران اجرایی مرد را می‌شناسم که خود را به شدت وقف استخدام و تشویق زنان کرده است. هنگامی که کارمند زنی بر این مسئله پافشاری می‌کند که او باید مقام بالاتری داشته باشد و به خاطر زن بودن در حقش ظلم شده است، او به شدت از آن زن دفاع می‌کند. در واقع در این نمونه، آن زن حقیقت را درباره خود بیان کرده است؛ ولی حقیقت او فقط بهانه‌ای پرشاخ و برگ است. وقتی چنین اظهاراتی مطرح شوند، مدیر اجرایی انتخابی به غیر از گفت‌وگوی دوستانه و ارتباط با منابع انسانی نخواهد داشت. شاید بهترین روش برای او این باشد که بهتر نحوه مشارکت خود با سازمان را توضیح دهد و اول به دنبال ترفیع باشد.

حتی امروز هم اشاره به مسئله جنسیت در موقعیت‌های کاری اغلب اوقات باعث ناراحتی و رنجش

افراد می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها برای اعتبار خود و تحریک افراد درخصوص این مسائل، به‌ویژه آزار جنسی به‌شدت کار کرده‌اند. ولی باوجود اینکه سمینارهای منابع انسانی می‌توانند هوشیاری افراد را بالا ببرند و به محافظت از کارکنان کمک کنند، توهم عملیات قانونی را بالا برده‌اند که همین مسئله می‌تواند باعث به‌وجودآمدن محدودیت‌هایی در این گفت‌وگوها بشود. قوانین فدرال و ایالتی که برای محافظت از کارمندان در برابر تبعیض طراحی شده‌اند تعیین می‌کنند که کارمندان تنها نمی‌توانند براساس خصوصیات معین و محافظت‌شده‌ای مانند جنسیت، بارداری و سن، تصمیم بگیرند. ولی شرکت‌ها معمولاً این سیاست را به‌عنوان گام بعدی در نظر می‌گیرند و به مدیران آموزش می‌دهند که درباره این مسائل چیزی نپرسند. هر شخصی که پرس‌وجوی ناعادلانه‌ای، مانند «شما متأهل هستید؟» یا «فرزند دارید؟» داشته باشد، بعداً به‌خاطر مبنا قرار دادن تصمیمات کارکنان بر این اطلاعات، سرزنش خواهد شد. در نتیجه مدیری که با اشاره به اختلاف جنسی سعی دارد به کارمند زن کمک کند، درواقع مسئول ایجاد تبعیض است.

اولین باری که نظر کارمندی را درخصوص داشتن فرزند پرسیدم، به این نتیجه رسیدم که پرسیدن این سؤال می‌تواند من و شرکت را در معرض ریسک قانونی قرار دهد. برخلاف بسیاری از زنان در موقعیت ارزیابی ریسک و انتخاب آن قرار داشتیم. قوانینی که از زنان و اقلیت و افراد معلول حمایت می‌کنند، ضروری هستند و توصیه نمی‌کنم که افراد از آن‌ها اجتناب کنند. ولی در درجه اول شاهد بوده‌ام که این قوانین چطور می‌توانند تأثیری منفی بر قدرت استقلال داشته باشند و حتی گاهی اوقات به‌جای دفاع از افراد به‌ضرر آن‌ها هستند. البته برای این مسئله راه‌حلی ندارم و حل آن را به سیاست‌گذاران عمومی و کارشناسان حقوقی، واگذار می‌کنم. درواقع فکر می‌کنم که بهتر است به این مسائل به‌شکلی جدی نگاه کنیم و به روشی حمایتی، نه خنثی، راه‌حلی برای سازگاری با آن‌ها پیدا کنیم.

اغلب افراد، موافق هستند که این مبنای جنسیتی در دیگران نیز وجود دارد. بااین حال، ما هیچ‌گاه تحت تأثیر این نظرات سطحی و غیرروشنفکرانه قرار نگرفته‌ایم. تصور قبلی ما درباره رفتارهای زنانه و مردانه بر ارتباط ما با یکدیگر و ارزیابی همکاری‌ها در محیط کار، تأثیر می‌گذارند. یکی از مطالعات ۲۰۱۲

نشان می‌دهد که هنگام ارزیابی رزومه‌های برابر برای موقعیت مدیر آزمایشگاه از یک دانشجوی مرد و یک دانشجوی دختر، محققان از هر دو جنس، نمرات بهتری به داوطلبان مرد دادند. اگرچه دانشجویان شایستگی‌ها و سابقه یکسانی داشتند، محققان فرض کردند که دانشجویان دختر، شایستگی کمتری دارند و حقوق اولیه و پشتیبانی کمتری را به او ارائه دادند. مطالعات دیگر درخصوص درخواست‌های شغلی، کاندیدهای بورسیه و تست موسیقی برای ارکستر، نتیجه یکسانی داشته‌اند: انحراف جنسیتی بر دیدگاه عملکردی ما تأثیر می‌گذارد و به طبع ارزیابی ما از مردان را بالاتر و ارزیابی از زنان را پایین‌تر می‌آورد. حتی امروزه نیز ارزیابی‌های کورکورانه جنسیتی باعث به دست آمدن خروجی‌های بهتر برای زنان می‌شوند؛ اما متأسفانه اغلب مشاغل به مصاحبه‌های چهره به چهره نیاز دارند.

همه از جمله خود من، چه تأیید کنیم چه تأیید نکنیم از این مسیر منحرف شده‌ایم و دیدگاه ما درخصوص هدفمند بودنمان حتی شرایط را بدتر نیز می‌کند و باعث به وجود آمدن پدیده‌ای می‌شود که محققان آن را «نقطه کور انحراف» می‌نامند. این نقطه کور باعث می‌شود که افراد درخصوص توانایی هدفمند بودن خود، اعتماد به نفس زیادی پیدا کنند به طوری که در تصحیح این انحراف خود دچار مشکل شوند. هنگام ارزیابی برابر کاندیدهای زن و مرد و برای شغل مأمور پلیس، پاسخگویانی که مدعی بودند بی طرف هستند درواقع انحراف بیشتری را نسبت به کاندیدهای مرد نشان دادند. البته این مسئله تأثیر منفی ندارد، ولی به شدت خطرناک است. محققان این مطالعه، معیارهای استخدام را به سود مردان تغییر دادند. هنگامی که یکی از داوطلبان مرد، سابقه تحصیلی قوی خود را ارائه داد، این ویژگی برای موفقیت آن افسر پلیس، امتیازی به شمار آمد؛ ولی هنگامی که یکی از داوطلبان مرد سابقه تحصیلی نسبتاً ضعیف‌تری را ارائه داد، آن سابقه رتبه کمتری را به خود اختصاص داد. این استثنا برای داوطلبان زن، وجود نداشت و در صورت وجود، عکس این اتفاق رخ می‌داد. هنگامی که زنی دارای توانایی، سابقه یا مهارتی ویژه است، ارزش آن به سمت پایین متمایل است. مسئله آزاردهنده درباره این مطالعه این است که «شایستگی» را می‌توان برای متعادل ساختن تبعیض، تغییر داد.

محققان علوم اجتماعی، همیشه نمونه‌های جدیدی از انحراف را نمایش می‌دهند. در سال ۲۰۱۲، یک مجموعه از مطالعات به مقایسه مردان در ازدواج‌های «مدرن» (که همسران آن‌ها به صورت تمام وقت در خارج از خانه کار می‌کنند) با مردان در ازدواج‌های «سنتی» (ازدواج با زنان خانه‌دار) می‌پردازند. محققان می‌خواستند ببینند که آیا مدیریت خانه توسط مرد بر عملکرد شغلی او نیز تأثیر می‌گذارد یا خیر. نتیجه اینگونه بود: مردان با زندگی مشترک سنتی، تمایل کمتری به حضور زن در محل کار دارند. آن‌ها اغلب اوقات، شانس ترفیع کارمندان شایسته زن را از بین می‌برند و معتقدند که انعطاف‌پذیری شرکت با افزایش کارمندان زن، کاهش می‌یابد. محققان انتظار داشتند که مردان در زندگی مشترک سنتی، در رابطه با زنان خصومت آشکار نداشته باشند؛ بلکه فقط از روی خیرخواهی نگاهی جنسیتی داشته باشند یعنی از دیدگاه خود، نظرات تاریخ گذشته و مثبتی درباره زنان داشته باشند. (عبارت دیگری که در این باره شنیده‌ام؛ «عدم اطمینان مردان مهربان» است.) این مردان باور دارند که زنان نقاط قوت بیشتری در حوزه‌های مشخص مانند حوزه‌های معنوی دارند که این مسئله باعث می‌شود آن‌ها آمادگی بیشتری برای تربیت فرزندان داشته باشند و شاید در عوض باور دارند که زنان آمادگی کمتری برای پیشرفت در کسب و کار دارند. در تمام احتمالات، مردانی که این رفتار را دارند در خصوص این مسئله که باورهای خودآگاه و ناخودآگاه آن‌ها ممکن است به زنان همکارشان آسیب بزند، آگاه نیستند.

انحراف دیگری، از تمایل ما برای کار با افراد مشابه خودمان سرچشمه می‌گیرد. اینوويزور^{۶۷} سازمان مشاوره‌ای است که در بیست و نه کشور جهان تحقیقاتی انجام داد و به این نتیجه رسید که هنگامی که مردان و زنان می‌خواهند همکار خود را انتخاب کنند، هر دو به شکل قابل توجهی تمایل دارند تا با هم جنس خود کار کنند. البته هنوز هم اغلب اوقات گروه‌های مختلط، عملکرد بهتری دارند. با توجه به این اطلاعات مدیران باید هنگام تخصیص تیم‌ها، نقش فعال‌تری در ترکیب و انطباق آن‌ها داشته باشند. یا اینکه حداقل، مدیران باید به این میل برای ایجاد انگیزه در کارمندان اشاره کنند. تلاش‌های من برای تعیین انحراف جنسیتی، باعث شده که به دیگران توجه بیشتری نشان دهم. در بهترین وضعیت، افراد به موشکافی خود پرداخته و نقاط ضعیف خود را در نظر می‌گیرند. در بدترین

حالت، آن‌ها حالتی دفاعی و خشمگین پیدا می‌کنند. نمونه‌ای متداول از این انحراف در ارزیابی‌های عملکرد شغلی، آشکار می‌شود. هنگام مصاحبه با یک زن، مصاحبه‌کننده اغلب اوقات این مشکل را مطرح می‌کند «با وجود اینکه او کار خود را به خوبی انجام می‌دهد، اما مورد علاقه همکارانش نیست». هنگامی که چنین سخنانی را می‌شنوم، داستان هایدی/هوارد و این مسئله را مطرح می‌کنم که چگونه موفقیت و محبوبیت رابطه منفی برای زنان دارد. از شخص بررسی‌کننده می‌خواهم این احتمال را در نظر بگیرد که این زن ممکن است برای جنسیت خود مجبور به پرداخت تاوان باشد. معمولاً همه، این مطالعه را معتبر می‌دانند به طوری که موافقت آن‌ها را جلب می‌کنند. ولی سپس وقتی به آن‌ها گفته می‌شود که این مطالعه می‌تواند بر واکنش تیم مدیریت آن‌ها تأثیر بگذارد، حالتی تهاجمی به خود می‌گیرند. آن‌ها با این بحث از موقعیت خود دفاع کردند که نمی‌توان گفت موقعیت به جنسیت وابسته است زیرا - آهان! - مردان و زنان در ارتباط با مدیر اجرایی زن، دچار مشکل می‌شوند. ولی جرمه موفقیت و محبوبیت توسط مردان و زنان اعمال می‌شود. زنان نیز باعث پایداری و ثبات این انحراف می‌شوند.

البته، تمام زنان شایستگی محبوبیت را ندارند. برخی زنان به خاطر رفتارهایشان و تلاش برای به وجود آوردن تغییر، مورد تنفر قرار می‌گیرند. در دنیایی بی نقص، آن‌ها بازخوردهایی سازنده دریافت می‌کنند و فرصت ایجاد تغییر را نیز پیدا می‌کنند. هنوز هم توجه به این انحراف باعث می‌شود که افراد به این سؤال فکر کنند که آیا مشکل، واقعی است یا شهودی. هدف از این کار این است که زنان را وادار کنیم که مانند مردان به صورت خودکار از شک خود، سود ببرند.

درواقع، زنان می‌توانند از مدیران خود بخواهند که این شک را به مزیت تبدیل کنند. سینتیا هوگان قبل از زایمان اولین فرزندش و ترک شغل خود در ۱۹۹۶، سمت مشاوره کمیته قضاوت سنا را تحت نظارت جو بایدن^{۶۸} بر عهده داشت. ولی هنگامی که دومین فرزندش به دنیا آمد، برنامه‌ها عوض شدند. دقیقاً دوازده سال بعد، معاون بایدن با سینتیا تماس گرفت و از او خواست تا به عنوان سرپرست مشاوران حقوقی، به آن‌ها در کاخ سفید ملحق شود. سینتیا گفت «اولین واکنش من این بود که دیگر مالکیت هیچ لباسی به غیر از شلوارهای یوگا را نداشتم!» ولی نگرانی بیشتر من در این باره بود که آیا او می‌تواند ساعت‌های کار طولانی در کاخ سفید مشغول به کار شود و باز هم خانواده خود را ببیند. او این مسئله را به زیبایی برطرف کرد و می‌گوید: «می‌دانم که این کار به دو مرد وابسته است؛ بنابراین در ابتدا از همسرم پرسیدم که آیا وظیفه مراقبت از فرزندان را بر عهده می‌گیرد یا خیر». او نیز پاسخ داد، «البته، حالا نوبت توست که انتخاب کنی.» و سپس از مدیر خود نیز خواستم که اغلب شب‌ها را شام با فرزندانم باشم و او نیز پاسخ داد «البته تو تلفن داری و هر موقع به تو نیاز داشتم بعد از شام با تو تماس خواهم گرفت».

سینتیا معتقد است که درسی که می‌توان از داستان او گرفت این است که «از درخواست کردن نترس» حتی اگر احتمال بُرد، سخت باشد. پیشنهاد شغلی مرتبه بالا، به‌ویژه بعد از ماندن در خانه برای مدت طولانی، فرصت بزرگی را نشان می‌دهد. بسیاری از زنان این موقعیت را بدون تلاش برای اختصاص زمانی به خانواده‌های خود، می‌پذیرند. بقیه نیز این مسئله را رد می‌کنند و به هیچ عنوان نمی‌توانند از گذراندن شام با خانواده خود صرف‌نظر کنند. با صداقت و جسارت می‌توان به این موقعیت رسید. هر شغلی نیاز به فداکاری دارد. ولی نکته کلیدی این است که باید از فداکاری غیر ضروری اجتناب کرد. این مسئله بسیار دشوار است زیرا فرهنگ شغلی برای فداکاری کامل ارزش زیادی قائل است. من نیز با این موقعیت روبه‌رو شده‌ام. همان‌طور که قبلاً هم توصیف کردم، وقتی بچه‌دار شده بودم سعی کردم ساعت کاری خود را طوری تغییر دهم که برای شام در خانه باشم. ولی اخیراً تنها در رابطه با برابری صحبت کردم و از آنجا که تأثیر ترک کار زودرس نیز چشم‌پوشی شونده بود ساعت پنج‌وسی دقیقه به خانه می‌رسیدم.

در ابتدا درباره این مسئله در دفتر خود و موقع ناهار با همکاران زن فیسبوک، در گروه منابع خانگی، بحث کردم. جلسه اولیه را لوری گولر و سرپرست مهندسی فیسبوک، مایک اسکریفر برگزار کرد که ورود به آن برای تمام کارکنان فیس بوک از جمله مردان نیز بلامانع بود. در طول پرسش و پاسخ، سؤالی در خصوص نحوه برقراری تعادل بین کار و خانواده از من پرسیده شد (اجتناب ناپذیر). من این گونه پاسخ دادم که برای خوردن شام با فرزند نام محل کار را زودتر ترک می کنم و بعد از اینکه آن ها به تخت خود رفتند، به صورت آنلاین به کار خود ادامه می دهم و سپس بیان کردم، به این دلیل برنامه خود را به اشتراک می گذارم که می خواهم بقیه را نیز تشویق کنم که برنامه های خود را براساس نیازشان، تغییر دهند. اگرچه از قبل برای صحبت در رابطه با این موضوع برنامه ریزی کرده بودم ولی باز هم اضطراب داشتم. سال ها محدودیت به من آموخت که هیچ گاه کاری را به غیر از شغلی اصلی خودم آن هم به صورت ۱۰۰ درصد، ارائه نکنم. فکر کردن به این مسئله که شخصی یا حتی همکاران من، به تعهد و پشتکار من شک کنند، بسیار ترسناک بود. خوشبختانه این اتفاق نیفتاد. اگرچه تعداد کمی از کارکنان فیس بوک به خاطر مطرح کردن این مسئله از من تشکر کردند.

چند سال بعد، دیلان مک گی^{۶۹}، درباره ساخت مجموعه های ویدئویی، با من مصاحبه کرد. ما در خصوص مجموعه ای از موضوعات شامل برنامه کاری روزانه به بحث پرداختیم. ویدئو در وب توزیع شده و به سرعت به موضوع بحث داغی تبدیل شد. به لطف شبکه اجتماعی (مجازات عادلانه ای برای من بود)، هر شخصی درباره ترک زودهنگام من در ساعت پنج و سی دقیقه، نظری داشت. از طرفی افراد ناشناس برای من گل هایی به همراه یادداشت می فرستادند. مایک کالاهان، مشاور عمومی یا هو در آن زمان، به من گفت که تعدادی از زنان ارشد در بخش حقوق این مسئله را مطرح کردند که چند تن از زنان با موقعیت های ارشد، نمونه من را به عنوان مثال مطرح کردند و از مثال من تبعیت کردند. نویسندگان اولتا نیز در این مورد گفت که حتی اگر شخصی را با تبر کشته باشم هم نمی توانم، در این وسعت، تیترو روزنامه شوم. با وجود اینکه از شروع سریع این بحث خوشحال بودم، ولی مدام احساس می کردم که شخصی مرا به استهزاء گرفته است. باید به خودم تلقین می کردم که این احساس زودگذر است و عادی نیست. در نتیجه به این درک رسیدم که برای شخصی در مرتبه پایین شغلی، درخواست

یا تأیید این برنامه تا چه حد دشوار است. قبل از پذیرفته شدن زمان برنامه ریزی در اغلب محیط‌های کاری، راه زیادی را باید طی کنیم. این مسئله تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که آن را جدی بگیریم. شاید بعضی بحث‌ها دشوار باشند؛ ولی تعداد زیادی از آن‌ها جنبه مثبت دارند. نمی‌توانیم آنچه را از آن ناآگاه هستیم تغییر دهیم، ولی وقتی از آن آگاه باشیم، حتی اگر کار زیادی هم نتوانیم انجام دهیم، حداقل می‌توانیم آن را تا حدی تغییر دهیم.

حتی یک مؤسسه بسیار خوب مانند دانشکده کسب و کار هاروارد (HBS) نیز، در صورت تشخیص مشکلات، با آن‌ها روبه‌رو می‌شود. براساس سوابق تاریخی، در HBS، دانشجویان پسر آمریکایی از نظر آکادمیک عملکرد بهتری نسبت به دانشجویان دختر و دانشجویان بین‌المللی دیگر دارند. هنگامی که نیتین نوریا^{۷۰}، رئیس دانشگاه را در سال ۲۰۱۰ ملاقات کرد، حوزه مأموریت خود را به این شکاف نزدیک کرد. او کار خود را با ملاقات یونگم مون، دستیار ارشد برنامه MBA، شروع کرد و اولین زنی بود که در کل تاریخچه یک قرن دانشکده، این موقعیت را به دست آورده بود. او همچنین جایگاهی جدید برای رایین الی ایجاد کرده بود که در زمینه جنسیت و تنوع، کارشناسی حرفه‌ای است.

دستیار رئیس دانشگاه، دین مون^{۷۱} که با فرانسس فری^{۷۲} همکاری می‌کرد، یک سال را به صورت جدی صرف مطالعه و بررسی فرهنگ دانشکده کردند. آن‌ها به بازدید از هر کلاس می‌پرداختند و در خصوص مشکلاتی که زنان و دانشجویان بین‌المللی با آن‌ها روبه‌رو هستند، به بحث می‌پرداختند. سپس از آن اطلاعات برای ایجاد آنچه دین نوریا «سطحی از آگاهی» می‌نامید، استفاده کردند. صرف نظر از بازدیدهای کلی، آن‌ها تطبیق‌های کوچک دانشجویان مانند توجه به زبان کاربردی در کلاس را نادیده گرفتند. آن‌ها تعریف اجتماعی و جدیدی را از مدیریت پایه‌گذاری کردند: «مدیریت در واقع به این معنی است که عملکرد افراد در حضور شما بهترین باشد و در غیاب شما نیز این بازدهی پایدار بماند.» آن‌ها دانشجویان را مسئول تأثیر رفتار خود بر دیگران می‌دانند. افرادی که این اصل را نقض کردند، یا حتی میزبانی رویدادی را برعهده داشتند که در آن این اصل نادیده گرفته شد، مسئولیت پیامدهای آن را برعهده گرفتند. سال دوم، HBS پروژه‌های گروهی کوچک را برای تشویق همکاری میان همکلاسی‌هایی که خود به خود با یکدیگر هیچ همکاری نداشتند، معرفی کرد. آن‌ها

دوره طولانی مدتی نیز به این برنامه اضافه کردند، این دوره براساس توانایی های دانشجویان و زمینه هایی که در آن مهارت بیشتری در مقابل کلاس های بزرگ دارند، در نظر گرفته شده است. با شروع این دوره، شکاف عملکرد به صورت مجازی ناپدید شد. مردان، زنان و دانشجویان بین المللی به نسبت افتخارات خود، جوایزی را دریافت کردند. البته این دوره مزیت دیگری نیز داشت. در یکی از نتایج شگفت انگیز، رضایت کلی نه تنها برای دانشجویان دختر و بین المللی بلکه برای دانشجویان مرد آمریکایی نیز افزایش یافت. ایجاد محیطی با برابری بیشتر منجر به رضایت بیشتر افراد می شود و تمام این کارها در دوره کوتاه دو ساله ای، انجام شدند.

دستاوردهای اجتماعی به هیچ وجه از بین نمی روند؛ بلکه این دستاوردها باید مورد تصاحب قرار بگیرند. رهبران جنبش زنان - از سوزان بی. آنتونی تا جین آدامز تا آلیس پاول تا بلا آبروگ تا فلو کندی و بسیاری دیگر - با شجاعت بسیار درباره نیازمان به این نوع حقوق، سخنرانی کردند. شجاعت آنها، فرهنگ و قوانین را به سود ما تغییر داده اند. با نگاهی به گذشته می توان فهمید که برای من و دوستانم دور شدن از دستاوردهای دشوار و اولیه فمینیست ها، ارزش زیادی نداشت. ما باید برای تلاش های آنها ارزش قائل می شدیم؛ ولی در عوض، صدای خود را پایین آورده و به این مسئله فکر کردیم که جنگ پایان یافته و با این سکوت به خودمان صدمه زدیم.

حالا با افتخار می گویم که فمینیست هستم. در صورتی که تیپ اونیل امروز نیز زنده بود، شاید به او می گفتم که من مشوق فمینیسم هستم. امیدوارم زنان و مردان بیشتری در پذیرش این برچسب درخور توجه و برجسته به من ملحق شوند. در حال حاضر، تنها ۲۴ درصد از زنان در ایالات متحده خود را به عنوان فمینیست قبول دارند. وقتی تعریف دقیق تری از فمینیسم ارائه شد - «فمینیست شخصی است که به برابری اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جنیست ها» باور دارد - درصد زنان موافق با این مسئله به ۶۵ درصد رسید.

روابط معنایی حائز اهمیت هستند، ولی فکر نمی کنم که این روند باعث شود تمایل ما برچسب زدن به خودمان، بیشتر شود. فکر می کنم که پیشرفت باعث افزایش میل ما به سخنرانی در خصوص تأثیرات جنسیتی می شود. دیگر نه می توانیم وانمود کنیم که هیچ مشکل و انحرافی وجود ندارد و نه می توانیم

درباره این مسائل به بحث و اظهار نظر پردازیم و همان طور که دانشکده کسب و کار هاوارد نشان داد، نتیجه ایجاد محیطی برابر نه تنها می تواند عملکرد سازمان های ما را بهتر سازد؛ بلکه می تواند رضایت بیشتری را نیز فراهم کند.

۱۱: همکاری با یکدیگر به سمت برابری

این کتاب را با تأیید این مسئله آغاز کردم که زنان در جهان توسعه یافته (نسبت به گذشته و همچنین نسبت به وضعیت فعلی کشورهای توسعه نیافته) در موقعیت بهتری قرار دارند، ولی هنوز هم از برابری واقعی دوریم؛ اما چگونه باید به جلو حرکت کنیم؟ ابتدا باید در نظر بگیریم که هنوز با برابری واقعی فاصله زیادی داریم و تنها زمانی به این هدف می‌رسیم که زنان بیشتری برای رسیدن به مناصب دولتی و صنعتی، به‌پا خیزند. سپس باید به‌سختی برای رسیدن به این هدف تلاش کنیم. ما - زنان و مردان - باید این مسئله را درک کنیم که تصورات غلط و انحرافات چگونه می‌توانند بر باورهای ما تأثیر گذاشته و باعث پایداری وضعیت نابسامان موجود شوند. به‌جای نادیده گرفتن اختلاف‌هایمان، باید این تفاوت‌ها را بپذیریم و آن‌ها را برطرف سازیم.

در طول سال‌ها بر دادن حق انتخاب کار به زنان یا ماندن داخل خانه، تمرکز کردیم. به‌خاطر این مسئله و دادن این حق انتخاب به زنان، بسیار خوشحال و خشنود شدیم. ولی باید از خود پرسیم که آیا بر پشتیبانی از اهداف شخصی تأکید داریم و آیا در تشویق زنان به رسیدن به پست‌های مدیریتی شکست خورده‌ایم. حالا زمان آن رسیده است که به تشویق دختران و زنانی بپردازیم که می‌خواهند به پست‌های مدیریتی برسند، چالش‌هایی را دنبال کرده و در مشاغل خود تغییر ایجاد کنند.

امروزه، با وجود تمام دستاوردهایی که داشته‌ایم، نه مردان و نه زنان هیچ‌کدام، انتخابی واقعی نداشته‌اند. تا زمانی که زنان، کارمندان و همکاران و همچنین همسران حمایت‌کننده‌ای نداشته باشند که در مسئولیت‌های خانواده همکاری کنند، انتخابی واقعی نخواهند داشت و تا زمانی که زنان به‌خاطر همکاری خود در خانه مورد احترام قرار نگیرند، نیز انتخابی واقعی نخواهند داشت. فرصت برابر تا زمانی که هر شخصی شجاعت درک آن فرصت‌ها را نداشته باشد، محقق نخواهد شد. تنها در این صورت است که زنان و مردان می‌توانند از پتانسیل کامل خود استفاده کنند.

هیچ‌کدام از این اهداف محقق نخواهند شد مگر اینکه با یکدیگر همکاری کنیم. مردان باید از زنان حمایت کنند و امیدوارم که زنان نیز به پشتیبانی از یکدیگر، بپردازند. استاد استنفورد، دبورا گرونفلد، اهمیت این مسئله را ثابت می‌کند: «باید از یکدیگر پیروی کنیم، با یکدیگر کار کنیم و برای هدفی

مشترک تلاش کنیم. به عنوان افراد مستقل، تقریباً در سطوح پایین قدرت قرار داریم. با همکاری با یکدیگر ۵۰ درصد از جمعیت شاغل را تشکیل می‌دهیم، در نتیجه قدرت واقعی در دستان ماست.» همان طور که این مسئله واضح به نظر می‌رسد، زنان در گذشته همیشه با یکدیگر همکاری نمی‌کردند. در واقع، حتی نمونه‌های دلسردکننده‌ای وجود دارند که نشان می‌دهند زنان خلاف این کار را انجام می‌دهند.

ما نسل جدیدی هستیم و به روش جدیدی نیاز داریم. در تابستان سال ۲۰۱۲، همکار سابقم در گوگل، ماریسا مایر، عنوان مدیرعامل یاهو را به دست آورد؛ مانند بسیاری از دوستان خود و هیئت‌مدیره یاهو، من نیز می‌دانستم که او در حال ورود به سه‌ماهه سوم بارداری خود است. البته بسیاری از مردان هنگامی که همسرانشان هنوز هفته‌ها با زایمان فاصله دارند، مشاغل بزرگ را می‌پذیرند و هیچ شخصی این مسئله را یک مشکل نمی‌داند، ولی شرایط ماریسا به سرعت به تیتراخبر تبدیل شد. او به عنوان اولین مدیرعامل بارداردر لیست ۵۰۰ شرکت موفق قرار گرفت. فمینیست‌ها شروع به تشویق او کردند. سپس ماریسا اعلام کرد: «زایمان می‌تواند چند هفته به طول بینجامد و من باید خود را برای آن آماده کنم.» بسیاری از فمینیست‌ها با شنیدن این جمله دست از تشویق برداشتند؛ زیرا انتخاب این مرخصی کوتاه برای تمام افراد امکان‌پذیر و مطلوب نبود و دلیل آن‌ها نیز این بود که ماریسا با انتظارات غیرمعقول خود، اهمیت موضوع را نادیده گرفته است.

پس آیا این پرشی عظیم رو به جلو برای زنان و قدمی به عقب برای داشتن فرزند است؟ البته که نه. ماریسا جوان‌ترین مدیرعامل شرکتی موفق است؛ که در عین حال نیز باردار است. او روش مدیریت شغلی و خانوادگی خود را انتخاب کرده و هیچ گاه ادعا نمی‌کند که تصمیم او باید برای افراد دیگر نیز پیاده‌سازی شود. اگر او مرخصی زایمان یاهو را برای تمام کارمندان به دو هفته کاهش می‌داد، آنگاه مشکلات بیشتری به وجود می‌آمد. او این کار را انجام نداد و مرتب نیز به همین دلیل، از او انتقاد می‌کردند. حتی عضو کابینه اروپا نیز در این چالش شرکت کرد؛ مانند هر فردی دیگری، ماریسا به بهترین مهارت‌های خود و شرایط خود آگاه است و همان طور که روزنامه‌نگار، کارا سویشر، ذکر

می‌کند، ماریسا «همسری دارد که مراقب فرزند خود است و کسی این مسئله را به خاطر نمی‌سپارد.» زنانی که دو هفته... یا دو روز... یا دو سال... یا بیست سال مرخصی می‌گیرند نیز سزاوار پشیمانی از طرف دیگران هستند.

براساس تجربیات ماریسا، زنان در موقعیت‌های بالا، اغلب اوقات، بیشتر به بررسی و تحقیق می‌پردازند. به این دلیل که درصد بسیاری از رهبران و مدیران، مردان هستند، تعمیم از یک مرد به کل مردان وجود ندارد. ولی تعداد کم رهبران زن باعث می‌شود که یک زن به عنوان نماینده یک جنسیت در نظر گرفته شود و به این دلیل که افراد اغلب اوقات، رهبران زن را دست کم گرفته و از آن‌ها تنفر پیدا می‌کنند، این تعمیم‌ها اغلب اوقات، ضروری هستند. این مسئله تنها برای افراد ناعادلانه نیست؛ بلکه این حقیقت را تقویت می‌کند که زنان موفق، دوست‌داشتنی نیستند. نمونه‌ای کامل و شخصی در می‌۲۰۱۲ اتفاق افتاد، زمانی که یکی از بلاگرهای فوربس مقاله‌ای را با عنوان «آیا شریل سندبرگ دختر سیلیکون ولی است؟! درست مانند کیم پولز» پست کرد. او مقایسه خود را با توصیف خانم کیم، کارآفرین فناوری، به عنوان «شخصیتی مشهور» در اوایل دهه ۱۹۹۰ شروع کرد که هیچ وقت لایق موفقیت‌هایش نبود، بلکه در زمانی درست در موقعیتی درست قرار گرفته بود و جوان، زیبا و همچنین گوینده خوبی بود. سپس این وبلاگ نویس بیان می‌کند که «فکر می‌کنم پولز دامی هشداردهنده و مناسب برای شریل سندبرگ است.» وای!

من و کیم هیچ وقت قبلاً همدیگر را ملاقات نکرده بودیم یا قبل از این ماجرا هیچ‌گاه با یکدیگر صحبت نکرده بودیم، ولی او از هردویمان دفاع کرد. او با پاسخی عمومی، درباره این پست اینترنتی توضیح داد و احساس بد خود را درخصوص این نشان داد: «چقدر ناراحت کننده است که صنعت یا جامعه‌ای که در دو دهه اخیر پیشرفت چشم‌گیری نداشته است، درباره زنان و مدیریت به اظهار نظر بپردازند، مانند گذشته، مقالات غلطی مانند این باعث می‌شوند که حقایق وارونه جلوه کنند». بعد از بیان وقایع او ادامه داد «دیدگاه‌هایی مانند این بسیار پیش‌پا افتاده و بخشی از الگوی فراگیری هستند که زنان را در مقام مدیر، به حاشیه برده، کم‌ارزش جلوه داده و تحقیر می‌کنند.» بنابراین بسیاری از خوانندگان این مقاله، به او پیوستند و از نویسنده این مطلب درخواست عذرخواهی کردند.

من به خاطر پشتیبانی شفاهی کیم واقعاً سپاسگزار بودم. هرچقدر که زنان بیشتر بتوانند با هم متحد شوند، نتیجه بهتری به وجود خواهد آمد. متأسفانه، این مسئله همیشه اتفاق نمی‌افتد و به نظر می‌رسد هنگامی که اعتراض زنان مربوط به مسائل مرتبط با جنسیت باشد، این اتفاق کمتر می‌افتد. انتقادات وارد شده به ماریسا برای برنامه‌های مرخصی زایمان، تقریباً به صورت کامل توسط زنان دیگر وارد شده بود. من نیز تجربه چنین برخوردی را داشتم. هر شخصی عاشق دیدن دعواست و افراد واقعاً دعوای زنان را دوست دارند. رسانه‌ها نیز به صورت پیوسته در خصوص حمله و انتقاد زنان در خصوص یکدیگر می‌نویسند و همین مسئله باعث انحراف از حقایق می‌شود. هنگامی که بحث‌ها به «او گفت/او گفت» تبدیل می‌شوند، ما بازنده خواهیم بود.

هر جنبش اجتماعی از اختلافات درونی صدمه می‌بیند که یکی از دلایلش این است که حامیان آن همیشه بر هر موقعیت و راه‌حلی، توافق می‌کنند. بتی فریدان به شکل احمقانه‌ای کاریا حتی دست دادن با گلوریا استینم را، رد کرد. البته آن‌ها بعداً تلاش زیادی برای حقوق زنان انجام دادند. ولی اگر بتوانند با یکدیگر کار کنند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ آیا نباید به همکاری خود ادامه دهند؟ تعداد زیادی از زنان به این مسائل، اهمیت می‌دهند. باید برای حل سریع اختلافات خود، تلاش کنیم و حتی با وجود اختلافات، بر اهداف مشترک خود متمرکز بمانیم. البته این بهانه‌ای برای بحث کمتر نیست؛ بلکه می‌تواند دلیلی برای بحث سازنده باشد. در مثال ماریسا، بهتر است تمرکز بر دستاوردهای مفید، حفظ شود. به لطف جلسات جذاب، این احتمال وجود دارد که شرکت‌های دیگر استخدام زنان باردار را برای موقعیت‌های شغلی بزرگ در دستور کار خود قرار دهند و زنان باردار نیز تمایل بیشتری برای درخواست شغلی پیدا می‌کنند. با دستاوردهای ماریسا، کمی از میزان انتقادات کاسته شد.

اینکه یکی از موانع زنان در رسیدن به قدرت گاهی اوقات خود زنان هستند، حقیقتی بسیار دردناک است. زنان نسل‌های پیش از من به شدت معتقد بودند که تنها یک زن می‌تواند در هر شرکتی به موقعیت ارشد و مدیریتی دست پیدا کند. در روزهای حرکات نمادین، زنان به اطراف خود نگاه می‌کردند و به جای مبارزه علیه سیستم ناعادلانه، یکدیگر را به عنوان رقیب خود می‌دیدند.

بلندپروازی، دشمنی را تقویت می کند و زنان ناموفق نادیده و دست کم گرفته می شوند و در بعضی نمونه ها زنان دیگر آن ها را تخریب می کنند.

در دهه ۱۹۷۰، این پدیده با عبارت «زنبور ملکه» برای توصیف زنی به کار می رفت که به نقش مدیریتی به ویژه در صنایع مردانه رسیده است و از موقعیت خود برای پایین نگه داشتن دیگر «زنبورهای زن کارگر» استفاده می کند. برای بعضی افراد، محافظت از خود کار ساده ای است. برای بقیه، نشان دهنده بلوغ آن ها در جامعه ای است که در آن باور برتری مرد به زن وجود دارد. در این رابطه، رفتار زنبور ملکه نه تنها دلیل تبعیض جنسیتی بود؛ بلکه پیامد آن به شمار می رفت. زنبورهای ملکه، به وضعیت بد زنان دیگر دامن می زدند و برای اینکه احساس ارزشمند بودن کنند، همیشه سعی داشتند با مردان ارتباط برقرار کنند. اغلب اوقات، این زنبورهای ملکه به خاطر محافظت از وضع موجود خود پاداش می گرفتند نه به خاطر ارتقای وضعیت زنان دیگر.

متأسفانه، ویژگی «تنها یک نفر وجود دارد» تا امروز نیز دوام آورده است. البته برای زنانی که احساس رقابت در مقابل یکدیگر دارند، تفاوتی ندارد ولی بعضی هنوز هم به این مسئله اعتقاد دارند. در نمونه های معین، زنان سطح تعهد شغلی، حالت تهاجمی و توانایی های مدیریتی همکاران زن خود را زیر سؤال می برند. یکی از مطالعات نشان می دهد که اساتید زن باور دارند که دانشجویان دکترای مرد نسبت به دانشجویان دکترای زن تعهد بیشتری در خصوص مشاغل خود دارند، اگرچه یکی از مطالعات دانشجویان نشان می دهد که هیچ تفاوت جنسیتی در سطوح گزارش شده تعهد آن ها وجود ندارد. تحقیقات دیگر نشان می دهد که وقتی زنی به ویژه در زمینه مبتنی بر جنسیت، به موفقیت می رسد، ظرفیت او برای تبعیض جنسیتی کاهش می یابد.

حتی تصور این مسئله نیز دردناک است که زنی مانع از پیشرفت زن دیگری می شود. مادلین آلبرایت، منشی سابق ایالتی، می گوید «برای زنانی که به یکدیگر کمک نمی کنند، جایگاهی ویژه در جهنم در نظر گرفته شده است.» و پیامدهای این مسئله نیز فراتر از بحرانی فردی هستند. دیدگاه های منفی زنان در خصوص همکاران زن دیگر، اغلب اوقات به عنوان ارزیابی عینی در نظر گرفته می شود و نسبت به دیدگاه های مردان اعتبار بیشتری دارد. هنگامی که زنان مسئله انحراف جنسیتی را اعلام می کنند،

درواقع آن را مشروع و قانونی جلوه می‌دهند. واضح است در صورتی که رفتاری منفی از زنی دیگر دیده شود، نمی‌تواند مبتنی بر جنسیت باشد، درست است؟ خیر اشتباه است. اغلب اوقات بدون درک این مسئله، زنان رفتارهای فرهنگی نامعتبر را درونی ساخته و سپس آن‌ها را منعکس می‌کنند. در نتیجه، زنان فقط قربانیان جنسیت‌گرایی نیستند، بلکه شریک جرم آن نیز هستند.

البته این امید وجود دارد که این ویژگی تغییر کند. یکی از مطالعات اخیر نشان می‌دهد که «زنان با پتانسیل بالا» که در زمینه کسب و کار فعالیت دارند، خواهان «جبران و مقابله به مثل» هستند و ۷۳ درصد به زنان دیگر در رشد استعدادهاشان کمک می‌کنند. تقریباً تمام زنانی که با آن‌ها روبه‌رو شده‌ام به شکلی حرفه‌ای مسیر خود را طی کرده‌اند. هنگامی که در مک کینزی کارآموز تابستانی بودم، دیانا فارل را در یکی از کنفرانس‌های سازمانی کلورادو ملاقات کردم که مشاوره برجسته است. دیانا در بخشی که من عضو آن بودم، به سخنرانی پرداخت و سپس ما یکدیگر را - کجا؟ - در سالن بانوان ملاقات کردیم. در نهایت به صحبت ادامه دادیم و به این ترتیب او به یکی از دوستان نزدیک و معتمد برای من تبدیل شد. سال‌ها بعد، او یکی از معدود افرادی بود که برای پیوستن به گوگل، مرا تشویق کرد.

هرچقدر که زنان بیشتر به یکدیگر کمک کنند، به این معنی است که بیشتر به خود کمک کرده‌اند. رفتاری مانند همکاری واقعی، معمولاً نتایج خوبی را به بار خواهد آورد. در سال ۲۰۰۴، چهار مدیر اجرایی زن در مریل لینچ، به مدت یک ماه، ناهار را با یکدیگر می‌گذراندند. آن‌ها درباره موفقیت‌ها و شکست‌های خود با یکدیگر صحبت می‌کردند. درباره کسب و کار به ایده‌پردازی می‌پرداختند. بعد از ناهار، همگی به دفاتر خود برگشته و در رابطه با دستاوردهای همکارانشان صحبت می‌کردند. آن‌ها نمی‌توانستند در خصوص خود احساس افتخار و فخر کنند، ولی به راحتی می‌توانستند این حس را درباره همکارانشان بیان کنند. به این ترتیب در مشاغل خود به موفقیت‌هایی رسیدند و به مقام‌های مدیریتی و سطوح مدیر اجرایی دست یافتند. زنبور ملکه طرد شد و کندو قوی‌تر شد.

می‌دانم که تمام زنان تحت این نوع حمایت مثبت قرار ندارند و هنوز هم ما به این پشتیبانی نیاز داریم. اغلب زنان، به حمایت و پشتیبانی از سوی مردان، فکر نمی‌کنند ولی من و هم‌نسلان من به چنین

رابطه‌ای فکر می‌کنیم. فرض می‌کنیم که زنان رفتار اجتماعی تری خواهند داشت. یک بار در طول دوران شغلی‌ام احساس کردم که یکی از زنان بانفوذ شرکت، نگاهی تحقیرآمیز به من دارد. او دور از چشم من، از من و تیمم شکایت می‌کرد ولی حتی اگر مستقیماً از او می‌پرسیدم، هیچ کدام از مشکلات را به خودم نمی‌گفت. هنگامی که برای اولین بار او را ملاقات کردم، امیدوار بودم که بتوانم همکاری مثبتی با او داشته باشم. ولی پی بردم که او نه تنها مفید نیست بلکه بسیار کینه‌توز است و نه تنها ناامید شدم؛ بلکه احساس کردم به من خیانت شده است.

شارون میرز برای من توضیح داد که این حس خیانت، پیش‌بینی‌شونده بوده است. مردان و زنان هر دو در واقع به زمان و ملایمت بیشتری از سوی زنان در محیط کار نیاز دارند. ما انتظار مهربانی بیشتری را از زنان داریم و هنگامی که این انتظارمان برآورده نمی‌شود، خشمگین می‌شویم. شارون به من گفت «فکر می‌کنم که این مسئله بخشی از این اعتراض است که مدیران اجرایی زن نسبت به زنان دیگر رفتار خودخواهانه‌ای دارند.» هنگامی که صحبت از مقایسه زنان بانفوذ با مردان بانفوذ می‌شود، به داشتن استانداردی مضاعف فکر می‌کنم.

حال که می‌دانم این زن بانفوذ سعی داشته مانند مردان رفتار کنند، هنوز هم احساس ناامیدی می‌کنم، ولی این مسئله را زیاد شخصی نمی‌کنم. حالا وقت آن رسیده است که استاندارد مضاعف را کنار بگذاریم. جنسیت، نه می‌تواند رفتاری ابدانه و نامناسب را تقویت کند و نه می‌تواند آن را توجیه کند. ما انتظار رفتار حرفه‌ای و حتی مهربانی از تمام افراد را داریم.

هر اتحاد و هدف مشترکی، می‌تواند شامل مردان شود که بسیاری از آن‌ها به اندازه زنان با نابرابری جنسیتی مبارزه می‌کنند. در سال ۲۰۱۲، کونال مودی، یکی از دانشجویان دانشکده هاروارد کندی، مقاله‌ای درباره مردان با عنوان «مردان در مواجهه با مشکلات کار و خانواده» نوشت. او توضیح داد که برای محافظت از عملکرد سازمان‌های آمریکایی، مردان باید به صورت فعالانه تضمین کنند که بیشتر کارمندان جوان و با استعداد (اغلب اوقات زنان...) برای دفاع از پیشرفت شغلی خود، تشویق و حمایت می‌شوند... بنابراین، بیایید همکاری با یکدیگر را شروع کنیم. نه با رفتار تشویق‌کننده که این مسئله را به شکل رفتاری نوع دوستانه از سوی مادران، همسران و دختران نشان می‌دهد، بلکه با حمایت از

خود، شرکت‌هایمان و آینده کشورمان به این همکاری بپردازیم.

من پیام کونال^{۷۳} و به‌ویژه تمرکز او بر مشارکت فعالانه را بسیار تحسین می‌کنم. مردان از هر سن و سالی باید متعهد به تغییر نسبت‌های مدیریتی شوند. آن‌ها می‌توانند کار خود را به شکلی فعالانه با حمایت از کاندیدهای شایسته زن برای استخدام و ترفیع، شروع کنند و در صورتی که نتوان نامزدهای شایسته را پیدا کرد، آنگاه باید بیشتر در استخدام، راهنمایی و حمایت از زنان سرمایه‌گذاری کنیم به‌طوری که بتوانند تجربه لازم را به‌دست بیاورند.

جنگ «ما در مقابل آن‌ها» ما را به سمت برابری واقعی هدایت نخواهد کرد. همچنین جنگ «ما در مقابل ما» نیز که استاد دانشگاه حقوق هاستینگز یو. سی. جان ویلیامز آن را «جنگ‌های جنسیتی» می‌نامید، ما را به این سمت سوق نخواهد داد. این جنگ‌ها بنا به دلایل بسیاری پاداشی نخواهند داشت؛ ولی جنگ‌های مادرانه که نشان‌دهنده رقابت زنان شاغل خارج خانه با زنان خانه‌دار بود، بیشترین توجه را به خود جلب کردند. همان‌طور که استاد ویلیامز می‌گوید، «این جنگ‌های مادرانه تلخ‌تر هستند، زیرا هویت هر دو گروه به دلیل تضاد در ایده‌آل‌های اجتماعی یکدیگر، در معرض خطر قرار می‌گیرند: تعریف کارمند ایده‌آل برابر است با شخصی که همیشه در محیط کار در دسترس است و «مادر خوب» کسی است که همیشه برای فرزندان خود در دسترس باشد؛ بنابراین زنان کارمند ایده‌آل باید اثبات کنند که حتی اگر همیشه نزد فرزندان خود نباشند، فرزندان آن‌ها خوبِ خوب هستند... زنانی که هنجار کارمند ایده‌آل را رد می‌کنند و به دنبال شغلی سبک‌تر هستند یا (هیچ شغلی) باید ثابت کنند که این نوع سازگاری به سود خانواده‌شان خواهد بود؛ بنابراین مشاهده می‌کنید که هر گروه به قضاوت در خصوص دیگری می‌پردازد؛ زیرا هیچ کدام از زنان در گروه، نمی‌توانند ایده‌آل‌های ناسازگاری را برآورده سازند».

کاملاً حق با استاد ویلیامز است. یکی از تضادهای موجود در تصمیم‌گیری این است که تصمیمات مختلفی را اتخاذ می‌کنیم. همیشه یک هزینه فرصت وجود دارد و من هیچ زنی را نمی‌شناسم که درباره تمام تصمیمات خود احساس رضایت کند. در نتیجه، به شکلی غیرارادی، در مقابل افرادی که تصمیم و مسیر انتخاب‌نشده را به ما یادآوری می‌کنند، احساس ناراحتی می‌کنیم. احساس گناه و ناامنی باعث

می شود که مرتب به انتقاد از خود پردازیم و در نهایت دیگران را نیز برنجانیم.

در نامه‌ای به آتلانتیک در ژوئن ۲۰۱۲، دبورا اسپار مدیر برنارد، درخصوص این حس پیچیده و آشفته می‌نویسد و بررسی می‌کند که چرا خود او و بسیاری از زنان موفق احساس گناه دارند. او می‌گوید دلیل این مسئله این است که زنان «در زندگی خود به شدت تلاش می‌کنند تا اثبات کنند که مشعل فمینیسم را بالا نگه داشته‌اند و اثبات کنند که باعث سرافکندگی مادران و مادر بزرگان خود که این موفقیت‌ها را عملی ساخته‌اند، نخواهند شد. هنوز هم در ارائه روشی عمیق و دقیق شکست خورده‌ایم؛ زیرا هدف فمینیسم این نبود که احساس گناه کنیم، یا اینکه ما را برای شرکت در رقابت‌های یکنواختی مثل تربیت بهتر فرزندان، سازمان‌دهی ازدواج‌های سازمانی یا خواب کمتر، تشویق کنند. هدف اصلی این جنبش احساس آزادی، نه تنها در انتخاب بلکه توانایی انتخاب بدون حس گناه و اشتباه مداوم بوده است».

مادران خانه‌دار می‌توانند حس گناه را به من القا کنند و درعین حال مرا بترسانند. لحظاتی در زندگی‌ام وجود دارد که حس می‌کنم آن‌ها درباره من به قضاوت می‌پردازند و تصور می‌کنم گاهی اوقات فکر می‌کنند که آن‌ها را مورد قضاوت قرار می‌دهم. ولی هنگامی که احساسات ناامنی و گناه خود در گذشته را مرور می‌کنم، احساس غرور و افتخار می‌کنم. این والدین، اغلب، مادران استعداد زیادی دارند که به حفاظت از دانشکده‌ها، مؤسسات و تجمعات غیرانتفاعی آن‌ها کمک می‌کند. مادری را به یاد بیاورید که به پسر من در روز سن پاتریک اشاره کرد و گفت او باید امروز لباس سبز می‌پوشید. او داوطلبی خستگی‌ناپذیر در کلاس و این انجمن است. بسیاری از افراد نیز از سخت‌کوشی او الگو می‌گیرند.

جامعه، همکاری‌های رایگان افراد را کم‌ارزش تلقی می‌کند. مادر من به شدت این مسئله را حس می‌کرد. به مدت هفده سال، او به عنوان مادر به صورت تمام‌وقت از طرف شورای یهودیت، به کار مشغول بود. در نهایت به این نتیجه رسید که پاداش تلاش‌های او ایجاد تغییر در زندگی افراد مظلوم در دیگر نقاط دنیا است، ولی بسیاری از افرادی که اطراف او بودند کارهای او را به عنوان «شغلی واقعی» و بااهمیت، تلقی نمی‌کردند. او فقط به عنوان مادر «خانه‌دار» در نظر گرفته می‌شد. ارائه کار واقعی و بدون دستمزد تربیت فرزندان و حمایت از حقوق بشر.

همه ما به دنبال یک هدف هستیم: هدفمان این است که در انتخاب خود آزاد باشیم و افراد دیگر نیز برای انتخاب‌های ما ارزش قائل شوند. پس بگذارید کار را با ارزیابی یکدیگر شروع کنیم. مادرانی که خارج از خانه کار می‌کنند باید برای مادرانی که به‌عنوان کارمندان واقعی داخلی خانه مشغول به کار هستند، ارزش قائل شوند و مادرانی که داخل خانه کار می‌کنند باید به افرادی که انتخاب دیگری دارند، احترام بگذارند.

چند سال پیش در ملاقاتی در آکادمی ناوال ایالات متحده، زنی خارق‌العاده را ملاقات کردم که می‌خواست به‌عنوان یکی از اولین کارمندان زن به نیروی دریایی ایالات متحده، ملحق شود. او درباره نقش جدید خود احساس اضطراب می‌کرد و می‌دانست که ریسک‌هایی در این شغل وجود دارد. از او در خصوص روند پیشرفت کارش پرسیدم. یک سال بعد، ایمیل بسیار صادقانه‌ای برای من ارسال کرد. او نوشته بود «حقیقتاً خود را برای مخالفت و تحقیر از طرف دیگران آماده کرده بودم؛ ولی این اتفاق نیفتاد. از همان لحظه‌ای که پا به عرشه گذاشتم مورد احترام قرار گرفتم و به‌راستی می‌توانم بگویم که به خدمهٔ بالارزش نیروی دریایی تبدیل شده‌ام.» متأسفانه، او به من گفت که از طرف همسران خدمه نیروی دریایی، با مخالفت روبه‌رو شده است. در یکی از شام‌های «خوشامدگویی» در ساحل، همسران همکاران، او را سرزنش کردند و به او لقب «فمینیست تندرو» دادند. آن‌ها او را وادار کردند که از انتخاب شغلی، اعتبار و زندگی شخصی‌اش دفاع کند. او نوشته بود «شوکه شده بودم! و برای صحبت در این باره راحت نبودم! بهترین تلاش خود را کردم تا به این سؤالات پاسخ داده و تعادل خود را حفظ کنم. در نهایت آن‌ها عقب‌رفته و شروع به صحبت با شوهر من کردند!»

باید برای جانداختن این مسئله به‌سختی با یکدیگر کار کنیم. جنگ‌های جنسیتی، مستلزم صلح نهایی و فوری هستند. برابری واقعی تنها زمانی به‌دست می‌آید که بتوانیم با تصورات غلطی که درباره ما جریان دارند، بجنگیم. احساس تهدید شدن با انتخاب دیگران باعث سقوط همه ما خواهد شد. در عوض، باید انرژی خود را برای شکستن این چرخه، جمع کنیم.

شارون میرز در خصوص یکی از جلسات اولیای دبستان داستانی تعریف کرد که در آن کودکان به معرفی والدین خود می‌پردازند. دختر شارون سامی به پدر خود اشاره کرد و گفت: «این استیو است،

ساختمان می‌سازد، کارش مانند آرشیو است و عاشق آواز خواندن است.» سپس به شارون اشاره می‌کند و می‌گوید «این شارون است، کتاب می‌نویسد، تمام وقت کار می‌کند و هیچ وقت مرا از مدرسه به خانه نمی‌برد.» شارون با شنیدن این حرف احساس گناه نکرد. در عوض گفت «احساس می‌کنم دخترم به این دلیل که مادرش از بعضی هنجارهای اجتماعی اطاعت نمی‌کند، احساس ناراحتی می‌کند».

هدف اصلی تلاش به سوی جهانی است که در آن دیگر این هنجارهای اجتماعی وجود نداشته باشند. اگر کودکان ببینند که پدران آن‌ها را از مدرسه به خانه می‌برند و مادران خود را مشغول به کار ببینند، هم پسران و هم دختران انتخاب‌های بیشتری را پیش روی خود خواهند دید. انتظارات براساس جنسیت تعیین نمی‌شوند؛ بلکه براساس اشتیاق، علاقه و استعدادها، تعیین می‌شوند. کاملاً آگاه هستم که بیشتر زنان بر تغییر هنجارهای اجتماعی برای نسل بعدی تمرکز نمی‌کنند بلکه خیلی ساده برای پیشرفت روزمره خود تلاش می‌کنند. ۴۰ درصد از مادران شاغل از نبود مرخصی‌های تعطیلات و بیماری رنج می‌برند و حدود ۵۰ درصد از مادران شاغل نیز زمان کافی برای مراقبت از فرزند بیمار خود ندارند. تنها حدود نیمی از زنان، مرخصی با حقوق می‌گیرند. این سیاست‌ها می‌توانند پیامدهای مختلفی داشته باشند؛ خانواده‌ها بدون دسترسی به حقوق مرخصی اغلب اوقات زیر بار قرض رفته و گرفتار فقر می‌شوند. شغل‌های نیمه‌وقت با برنامه‌های متغیر، فرصت کمی برای برنامه‌ریزی ارائه داده و اغلب اوقات مانع از چهل ساعت کاری در هفته می‌شوند که مزایای اولیه را فراهم می‌کنند.

بسیاری از استانداردهای کاری فاقد انعطاف‌پذیری و عدالت کافی هستند، اغلب اوقات زنان را با فرزندان جریمه می‌کنند. بسیاری از زنان با استعداد به بهترین شکل تلاش می‌کنند تا به رتبه‌های بالا برسند و مقابل محدودیت‌ها می‌ایستند. هنگامی که مدیریت بر تغییر روش‌ها پافشاری می‌کند، این تغییرات اتفاق می‌افتند. هنگامی که من تقاضای پارکینگ افراد باردار را دادم، گوگل این ویژگی را در نظر گرفت و حتی بعد از مدت‌ها که این شرکت را ترک کرده‌ام، این ویژگی وجود دارد. ما باید هم از کف و هم از سقف به رشد خود ادامه دهیم.

مادرم نسبت به من انتخاب‌های کمتری داشت، ولی با وجود حمایت پدرم، همیشه سخت، کار می‌کرد. در دوران کودکی من، او تصمیم گرفت خود را وقف وظیفه مادری کند. هنگامی که به کالج رفتم، او نیز به مدرسه برگشت و رشته تدریس زبان انگلیسی به عنوان زبان دوم را انتخاب کرد. مادرم به من گفت «یک بار، از من درخواست شد که مدیر مدرسه‌ای شوم. من این درخواست را رد کردم و ترجیح دادم در کلاس بمانم و با دانش‌آموزان خود کار کنم و دقیقاً در موقعیتی که می‌خواستم، قرار گرفتم».

در سال ۲۰۰۳، مادرم برای مراقبت از والدین بیمار خود، محیط کار را ترک کرد. او به خاطر ترک شغل تدریس خود بسیار متأسف بود ولی خانواده همیشه برای او اولویت به شمار می‌رفتند. بعد از آنکه پدر بزرگ و مادر بزرگ من از دنیا رفتند، او مجدداً به کار خود بازگشت. او مؤسسه آرامش گوش را با این شعار پایه‌گذاری کرد: شنوایی خود را نجات دهید، مؤسسه‌ای غیرانتفاعی برای جلوگیری از اختلال گوش و ازدست رفتن شنوایی در افراد جوان. در سن شصت و پنج سالگی او به کار مورد علاقه خود، یعنی تدریس بازگشت و به راه‌اندازی کارگاه‌ها مشغول شده و با دانش‌آموزان ابتدایی تا دبیرستان به صحبت پرداخت.

مادرم در کل زندگی‌اش، همیشه به سمت جلو گام برمی‌داشت. او فرزندان خود را بزرگ کرد، به والدین خود کمک کرد که سال‌های آخر عمرشان را در رفاه و آسایش بگذرانند و سعی کرد به عنوان همسر، مادر و مادر بزرگ دوست‌داشتنی رفتار کند. او همیشه در جامعه و دنیای خود همکاری می‌کرد. او الگوی من است.

هدف مادرم نیز این است که جامعه به برابری واقعی برسد. او شاهد محدودیت‌هایی است که زنان در دنیا با آن‌ها روبه‌رو هستند، ولی فرصت‌های جدید را نیز می‌بیند. او باور دارد که من به موفقیت رسیده‌ام و همیشه امکان رسیدن به موفقیت‌های بیشتر نیز برای بسیاری از زنان دیگر وجود دارد. با این حرف موافق هستم و مهم‌تر از همه، بسیاری از زنانی که با آن‌ها روبه‌رو شده‌ام نیز با این مسئله موافق هستند. زنانی پرانرژی، با اعتماد به نفس بالا و خوش‌بین که در کلبه‌ای جنگلی از سمتی به سمتی دیگر می‌روند تا بتوانند به رؤیای خود دست پیدا کنند.

پایان دادن به این باور که زنان نمی‌توانند این کار را انجام دهند، یا نمی‌توانند آن کار را انجام دهند بر عهده خود ماست. اگر دستان خود را بالا ببریم و بگوییم «نمی‌توان این کار را انجام داد» به این معنی است که هرگز نمی‌توانیم کاری را انجام دهیم.

این کتاب را به این دلیل نوشتم که زنان را به داشتن رؤیایی بزرگ، وارد شدن در مسیری پرازمانع و دستیابی به پتانسیل کامل، تشویق کنم. امیدوارم که هرزنی اهداف معینی داشته باشد و با ذوق و شوق به دنبال رسیدن به آن‌ها باشد و امیدوارم که هر مردی نیز با اشتیاق به پشتیبانی از زنان در محیط کار و خانه بپردازد. وقتی در کل جمعیت به استعدادیابی بپردازیم، شرکت‌هایمان به کارایی بیشتری می‌رسند، در خانه‌ها محیط‌های شادتری خواهیم داشت و فرزندان نیز در این خانه بهتر رشد کرده و دیگر به خاطر تصورات غلط جامعه، از اهداف خود دست نمی‌کشند.

می‌دانم برای بسیاری از زنان، رسیدن به موقعیت‌های بالای سازمانی دور از انتظار و اولویت اصلی آنان است. نیت من این نیست که بخواهم مردان را کنار بزنم یا اینکه نگرانی‌های مشروع آن‌ها را نادیده بگیرم. معتقدم که اگر زنان بیشتری مسیر خود را تغییر دهند و به جلو گام بردارند، می‌توانیم ساختار قدرت دنیای خود را تغییر داده و فرصت‌هایی را برای تمام افراد به وجود بیاوریم. موقعیت مدیریت بیشتر برای زنان باعث رفتار عادلانه‌تر در خصوص تمام زنان می‌شود. تجربیات مشترک مبنایی برای انتقال فکر هستند و در نتیجه می‌توانند تغییرات بنیادی کاربردی ما را به وجود بیاورند.

من همیشه به زنانی که قدرتمند هستند و به یکدیگر کمک می‌کنند، اعتماد می‌کنم و به همین دلیل انتقاداتی به من وارد شد، البته مسئله فقط این نیست. من تمایل دارم که یک شرط‌بندی انجام دهم. اولین موجی از زنان که به موقعیت‌های رهبری رسیدند بسیار اندک بودند و برای ماندگاری بسیاری از آن‌ها بر شایسته‌سالاری، بیشتر از کمک به دیگران تمرکز کردند. موج فعلی مدیریتی زنان به شکل فزاینده‌ای متمایل به رساندن صدای خود به افراد هستند. هرچقدر که زنان بیشتری به قدرت برسند، فشار کمتری برای تأیید آن‌ها وجود خواهد داشت و آن‌ها نیز بیشتر می‌توانند به زنان دیگر کمک کنند. در حال حاضر تحقیقات نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که زنان بیشتری را در نقش‌های مدیریتی وارد می‌کنند، سیاست‌های کار و زندگی بهتر و شکاف‌های جنسیتی کوچک‌تری در پاداش اجرایی خواهند

داشت و مردان نیز در مدیریت سطح میانی حضور بیشتری خواهند یافت.

کار سخت نسل‌های قبل از ما به این معنی است که برابری در دستان ما است. امروزه می‌توانیم شکاف مدیریتی را ببندیم. هر موفقیت فردی می‌تواند زمینه‌ای برای موفقیت‌های بعدی باشد. می‌توانیم این کار را برای خود، برای دیگران، برای دختران و برای پسرانمان انجام بدهیم. اگر امروزه به سختی تلاش کنیم، موج بعدی می‌تواند آخرین موج باشد. در آینده نیز هیچ رهبرزی وجود نخواهد داشت و فقط به صورت برابر با مردان، زنان نیز رهبر یا مدیر خطاب می‌شوند.

هنگامی که گلوریا استینم به خیابان‌ها قدم گذاشت و برای فرصت‌هایی جنگید که امروزه پشتیبانی برای ما به شمار می‌روند به نقل قول از سوزان بی. آنتونی پرداخت که قبل از او به تظاهرات پرداخته بود و گفت «وظیفه ما این نیست که زنان جوان را شاد کنیم. وظیفه ما این است که نارضایتی آن‌ها را برانگیزیم تا به این راه ادامه دهند.» این هدف امروزه نیز وجود دارد. ما باید در خصوص نارضایتی که به وضعیت فعلی داریم، خشنود باشیم. این نارضایتی موجب تغییر می‌شود. ما باید به راه خود ادامه دهیم.

حرکت به سمت برابری واقعی ادامه دارد. این حرکت تا سالن‌های دولتی، سازمان‌ها، مراکز آموزشی، بیمارستان‌ها، مراکز حقوقی، غیرانتفاعی، آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و هر سازمانی چه بزرگ، چه کوچک، ادامه خواهد داشت. این جنبش را مدیون نسل‌های قبل از خود و نسل‌هایی هستیم که برای آن‌ها مبارزه می‌کنیم. من باور دارم که زنان می‌توانند بیشتر وظیفه رهبری را در محیط کار برعهده بگیرند. باور دارم که مردان می‌توانند مشارکت بیشتری در خانه داشته باشند و معتقد هستم که این مسئله باعث به وجود آمدن دنیایی بهتر می‌شود که در آن نیمی از مؤسسات را زنان و نیمی دیگر را مردان اداره می‌کنند.

من به دنیایی دلخواه خود برای تمام کودکان از جمله کودکان خود نگاه می‌کنم. بزرگ‌ترین آرزوی من این است که پسر و دخترم بتوانند بدون هیچ مانع درونی یا بیرونی که حرکت آن‌ها را کند یا انتخاب‌های آن‌ها را محدود می‌کند، به زندگی خود ادامه دهند.

اگر پسرم بخواهد در آینده، وظیفه مهم تربیت فرزندان را به صورت تمام وقت انجام دهد، امیدوارم از

حمایت دیگران بهره‌مند شود و اگر دخترم بخواهد به صورت تمام وقت، خارج از خانه کار کند، امیدوارم که نه تنها از او حمایت کنند و به او احترام گذارند، بلکه به خاطر دستاوردهایش به محبوبیت نیز برسد. امیدوارم که هردوی آنها به موقعیت دلخواه خود برسند و هنگامی که به علاقه واقعی خود پی بردند، مسیر خود را به سمت علایق واقعی شان تغییر دهند.

بیایید به بحث ادامه دهیم...

هدف من این است که این کتاب انتهای گفت‌وگوی ما نباشد؛ بلکه تازه شروع آن باشد. شما را دعوت می‌کنم که بحث با من را با پیوستن به جامعه تغییر مسیر در www.facebook.com/leaninorg بیایید درباره این چالش‌ها صحبت کرده و از یکدیگر حمایت کنیم. زنان و مردان از تمام سنین می‌توانند در این بحث‌ها شرکت کنند. همچنین شما را دعوت می‌کنم تا از سایت www.leanin.org برای بازدید از سایر تجربیات آموزشی و شخصی دیدن کنید. این تجربیات به شما در رسیدن به اهدافتان کمک می‌کنند. در این بخش می‌توانید عناوین لازم برای رسیدن به موفقیت خود، از مذاکره مؤثر تا درک نقاط قوت خود، را بررسی کرده. همچنین می‌توانید دایره‌ها و گروه‌های تغییر مسیر را تشکیل دهید و در آن جلساتی برای تشویق و پیشرفت، ترتیب دهید.

شریل سندبرگ

یادداشت

[۱←]

Larry Page .

[۲←]

Sergey Brin .

[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.

[۵←]

Warren Buffet .

[۶←]

Leyah Gbowee .

[۷←]

McKinsey .

[۸←]

مثل مرغ و تخم مرغ: اول مرغ بوده یا تخم مرغ!؟

[۹←]

Rosalind Einhorn .

[۱۰←]

U.C Berkeley

[۱۱←]

Judith Rodin .

[۱۲←]

Rockefeller .

[۱۳←]

Ivy .

[۱۴←]

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)

[۱۵←]

Pew .

[۱۶←]

Samantha Ettus .

[۱۷←]

Gayle Tzemach Lemmon .

[۱۸←]

Atlantic .

[۱۹←]

Tim Geithner .

[۲۰←]

. محلی در دره سانتاکلارای کالیفرنیا با گسترده‌ترین تمرکز تجارت و کار تکنولوژی عالی در جهان

[۲۱←]

Carrie Weber .

[۲۲←]

Tina Fey.

[۲۳←]

Jane Fonda .

[۲۴←]

. نماد خشم و قدرت زنانه

[۲۵←]

. سیاستمدار آمریکایی

[۲۶←]

Fortune Magazine .

[۲۷←]

Pattie Sellers .

[۲۸←]

کلبه جنگلی معادل کلمه Jungle Gym است که به اتاقک‌هایی گفته می‌شود که معمولاً چندین راه برای رسیدن به آن وجود دارد. بهترین مثال برای آن، اتاقک‌های سرسره بازی کودکان در پارک‌ها

است که چندین پله و راه ورودی دارد و معمولاً چند سرسره برای خروج. (مترجم)
[۲۹←]

Tikkun olam .

[۳۰←]

Lant Pritchett .

[۳۱←]

Kash Rangan .

[۳۲←]

. مشاغل که افراد ذی صلاح و علاقه‌مند می‌توانند در مدت زمانی که کارفرما تعیین کرده است، برای آن اقدام کنند و رزومه ارسال کنند.

[۳۳←]

Negotiation Women.

[۳۴←]

. یکی از شخصیت‌های داستان‌های افسانه‌ای

[۳۵←]

Starbucks .

[۳۶←]

. Goldman Sachs: شرکت خدمات مالی و بانکداری آمریکایی و چندملیتی است، که بخش عمده فعالیت‌های آن، در زمینه ارائه خدمات بانکداری سرمایه‌گذاری، مدیریت سرمایه‌گذاری، بانکداری تجاری، همچنین مبادله کالاهای اقتصادی، اوراق بهادار، سهام اختصاصی و مدیریت بر صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، متمرکز می‌باشد.

[۳۷←]

Deloitte .

[۳۸←]

WIN Women's Initiative .

[۳۹←]

Chet Wood .

[۴۰←]

Silicon Valley .، نام مستعاری برای منطقه‌ای در کالیفرنیا که محل تجمع شرکت‌های بزرگ فناوری مانند گوگل، مایروسافت، اپل و... است.

[۴۱←]

Abe .

[۴۲←]

Derek .

[۴۳←]

Fred Kofman .

[۴۴←]

Amy Scheffler .

[۴۵←]

Abby Hemani .

[۴۶←]

Peggy Orenstein .

[۴۷←]

O' Conner .

[۴۸←]

LinkedIn.

[۴۹←]

Reid Hoffman .

[۵۰←]

Elise Scheck .

[۵۱←]

Yale University .

[۵۲←]

Debi Hemmeter .

[۵۳←]

Bay Area

[۵۴←]

Betty Friedan .

[۵۵←]

Tina Fey .

[۵۶←]

Nora Ephron .

[۵۷←]

Warren Buffet .

[←۵۸]

Susan Wojcicki .

[←۵۹]

. رویدادهایی که برنامه نویسان کامپیوتر و دیگر عوامل تیم توسعه به همکاری با یکدیگر می پردازند.

[←۶۰]

. یکی از اعیاد مردم ایرلند که با مهاجرت و نفوذ آن ها به کشورهای دیگر، شکل بین المللی به خود گرفته است. ایرلندی ها در این عید لباس های سبزرنگ محلی می پوشند.

[←۶۱]

. دخترانی که در مسابقات ورزشی مختلف به تشویق شرکت کنندگان می پردازند.

[←۶۲]

. Golda Meir یک معلم یهودی که در سال ۱۹۶۹ اولین نخست وزیر زن اسرائیل شد:

[←۶۳]

. Geraldine Ferraro اولین کاندیدای زن ریاست جمهوری آمریکا:

[←۶۴]

Sandra Day O'Conner .

[←۶۵]

Sally Ride .

[←۶۶]

Michele Elam .

[←۶۷]

Innovisor .

[←۶۸]

Joe Biden . معاون رئیس جمهور باراک اوباما و از قدرتمندترین سیاستمداران آمریکایی

[←۶۹]

Dyllan McGee .

[←۷۰]

Nitin Nohria .

[←۷۱]

Dean Moon .

[←۷۲]

Frances Frei .

[←۷۳]

Kunal .