

بدرود دون پایگی

شناخت موانع پیشرفت در کار و حرفه
و راهکارهای عبور از آنها

شریل سندبرگ

ترجمه آزاد رادنژاد



سرشناسنه: شریل سندبرگ Sandberg Sheril
عنوان و نام پدیدآور: بدردودون پایگی: شناخت موانع پیشرفت در کار و حرفه
و راهکارهای عبور از آنها / شریل سندبرگ؛ ترجمه آزاده رادنژاد
مکان و زمان نشر: تهران، آموزه ۱۳۹۷
سخت‌افزار: ۱۷۶ ص. ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س. م.
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۵۲۸-۶۲-۹

رعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: جوان، علم، Lean in: woman, work, and the will to lead
کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان موفقیت حرفه‌ای زنان: آسیب‌ها و راهکارها
با ترجمه دکتر سید مرتضی باقری توسط انتشارات آوان در سال ۱۳۹۳ منتشر شده است
عنوان دیگر: شناخت موانع پیشرفت در کار و حرفه و راهکارهای عبور از آنها
موضوع: مدیریت و رهبری
شناسه افزوده: رادنژاد، آزاده، ۱۳۹۷-، مترجم
رده بندی کنگره: ۱۳۹۷ س. ۱۴/۵ × ۲۱/۵ HD ۶۰۸/۲
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲۰۸۲
شماره کتابخانه ملی: ۵۸۷۷۵۷

آوان

شریل سندبرگ
بدردودون پایگی
مترجم: آزاده رادنژاد
ویرایش و آماده‌سازی: کارگاه کتاب آموزه با همکاری افسانه حبیبی ط. طایفه
طرح جلد: پرسوا باشی
تولید: چاپ دیجیتال قشقایی
نوبت چاپ در انتشارات آموزه: نخست، پاییز ۱۳۹۷
شمارگان: ۱۳۳

کلیه حقوق چاپ و نشر متعلق به انتشارات آموزه است.

تماس با ما: radnejada@gmail.com

(۰۲۱) ۴۴۰۳۰۴۹۱-۰۹۱۲۶۳۵۴۳۳۵

تهران، صادقیه، بولوار فردوس شرقی،
سلیمی جهرمی جنوبی، سنبل شرقی، پلاک ۸ واحد ۱

بها: ۲۵۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	یادداشت مترجم بر چاپ نخست
۹	یادداشت مترجم بر چاپ دوم
۱۳	مقدمه: سیرار درون
۲۰	۱. ترس و بلندپروازی
۳۴	۲. پشت میز بنشین
۴۵	۳. موفقیت و محبوبیت
۵۸	۴. پیشرفت حرفه‌ای بالارفتن از نردبان نیست
۷۱	۵. آیا تو راهنمای من هستی؟
۸۵	۶. حقیقت خود را بشناس و از آن بگو
۱۰۱	۷. پیش از اینکه واقعاً ترک کنی، ترک نکن
۱۱۴	۸. از شریک زندگی‌ات یک شریک واقعی بساز
۱۳۰	۹. اسطوره همه‌کاره بودن
۱۴۸	۱۰. در کنار هم به سوی عدالت و برابری
۱۶۱	منابع و یادداشت‌ها

مقدمه

تغییر از درون

تابستان ۲۰۰۴: سستین فرزندم را باردار بودم. آن زمان فروش برخط (on line) و گروه‌های آنلاین، گرگل را اداره می‌کردم. سه سال و نیم قبل، به این شرکت پیوسته بودم؛ یعنی وقتی راه افتاده بود و فقط چند صد کارمند داشت و در ساختمانی قدیمی و متفرقه. سه ماه از شروع کارم نگذشته بود که گوگل به شرکتي با هزاران کارمند تبدیل شد و به مجتمعي چندساختمانه نقل مکان کرد.

بارداری راحتی نداشتم. بدحالی، سببگاهی این دوران، که اغلب تا سه ماه اول ادامه دارد، در تمام نه ماه بارداری مرا می‌آزرد. سی و دو کیلوگرم اضافه وزن پیدا کرده بودم، پاهایم را، که شماره دو شماره کفش ورم کرده و به توده‌ای بی‌شکل تبدیل شده بود، فقط وقتی می‌وانستم ببینم که روی لبه میز وسط مبلمان می‌گذاشتم. یکی از مهندسان گوگل مرا به وال تشبیه کرده بود.

یک روز، بعد از صبحی سخت که به زل‌زدن به کف زانو منتهی شد، باید خود را به عجله به جلسه مهمی با یک مشتری می‌رساندم. رسید سریع گوگل مشکل پیدا کردن جای پارک را بیشتر کرده بود. آن روز تنها جایی که توانستم ماشین را پارک کنم، از دفتر کارم خیلی دور بود. پس شروع کردم به دویدن در پارکینگ. که البته بیشتر تند راه رفتن بود. حالت تهوع بیشتر شده بود، به طوری که وقتی به جلسه رسیدم فقط دعا می‌کردم مسائل مربوط به فروش تنها چیزی باشد که از دهانم خارج می‌شود. شب، ماجرا را برای

همسرم دیو تعریف کردم. او گفت یا هو، یعنی محل کار آن موقع او. برای مادران باردار در مقابل هر ساختمان. جای پارک مخصوص گذاشته است.

روز بعد به تاخت (البته از نوع اردک وار) رفتم که بنیان‌گذاران گوگل، لازری پیچ و سرگی برن را در دفترشان ببینم. اتاق بزرگی که انبوه اسباب بازی و ابزارها کف آن پخش شده بود. به سرجی. که گوشه اتاق در حال انجام دادن یکی از حرکت‌های یوگا بود. گفتم که هرچه زودتر به پارکینگی برای باردار نیاز داریم. او نگاهی به من انداخت. فوراً درخواستم را دریافت و گفت پیش از این هرگز به این مسئله فکر نکرده بوده است.

تا وقتی در جمعیت زن باردار قرار نگرفته بودم. نمی‌فهمیدم که زنان باردار به یاکینگ مخصوص نیاز دارند و امروز از بابت این بی‌توجهی شرمندهام. اما آن در مقام یکی از زنان عالی‌رتبه گوگل وظیفه نداشتن به چنین مسئله‌ای فکر کنند ممکن بود من هم مثل سرجی هیچ وقت متوجه این مسئله نشوم. زن باردار دیگر حتماً در سکوت از این مسئله رنج برده‌اند بدون اینکه درصدی از این برای حل این مشکل برآمده باشند. شاید هم اعتماد به نفس یا قدرت کافی برای حل چنین مشکلی را نداشته‌اند. وجود یک زن باردار در سطوح بالا، حتی اگر شبیه وال به نظر برسد، می‌تواند اوضاع را تغییر دهد.

امروز در ایالات متحد، بریتانیا و کل جهان به بافته حال و روز زنان از همیشه بهتر است. ما روی شانه زنانی ایستاده‌ایم که پیش‌تر از ما برای حقوقی که امروز برای ما بدیهی به نظر می‌رسند، جنگی دادند. در ۱۹۴۷ آنیتا سامرز، مادر لازری سامرز استاد راهنمای همیشگی من، نسبت به یک اقتصاددان در شرکت نفت استاندارد استخدام می‌شود. وی این شرکت را می‌پذیرد، رئیسش به او می‌گوید: "خوشحالیم که شما را داریم؛ چون می‌توانیم از همان استعداد مطلوبمان در ازای پول کمتر بهره ببریم." آنیتا احساس می‌کند رئیس از او تعریف می‌کند. اینکه به او گفته می‌شود هوشی چون هوش مردان دارد، تعریف کمی نبوده است. پس، اصلاً به ذهنش خطور نمی‌کند حقوق و مزایایی برابر تقاضا کند.

اگر زندگی خود را با زندگی زنان دیگر در گوشه و کنار جهان مقایسه کنیم،

از این هم خوشحال‌تر می‌شویم. هنوز کشورهایی هستند که اصلی‌ترین حقوق مدنی زنان را انکار می‌کنند. $\frac{4}{4}$ میلیون زن و دختر در دام تجارت جنسی گرفتار هستند.^۱ در کشورهایی مانند افغانستان و سودان دختران یا از آموزش بی‌بهره‌اند یا امکان آموزش کمی دارند. با زنان همچون دارایی شوهرانشان رفتار می‌شود. زنان قربانی تجاوز به این بهانه که باعث رسوایی خانواده‌اند، از خانه‌های خود بیرون رانده می‌شوند. حتی برخی از آن‌ها به جرم ارتکاب «دنایت اخلاقی» به زندان فرستاده می‌شوند. در مقایسه با چنین رفتارهای نامعززی که در این کشورها با زنان می‌شود، ما قرن‌ها جلو هستیم.^۲ اما علم اینکه اوضاع می‌توانست خیلی بدتر باشد، نباید ما را از تلاش برای بهتر شدن باز دارد.

در دنیا، شصت‌های حقوقی درصد زنان پذیرای نقش رهبری بسیار پایین است. از ۵۰ مدیرعامل در فهرست مجله فورچون، تنها ۴ درصد، زن هستند.^۳ در ایالات متحده ۱۴ درصد از جایگاه‌های مدیریت اجرایی و ۱۷ درصد کرسی‌های هیئت‌مدیره‌ها را اختیار زنان بوده است؛ ارقامی که طی دهه گذشته تغییر چندانی کرده‌اند. این شکاف در مورد زنان رنگین‌پوست بیشتر هم می‌شود؛ این زنان تنها ۴ درصد شغل‌های مدیریتی، ۳ درصد کرسی هیئت‌مدیره‌ها و ۵ درصد کرسی‌های کنگره را دارا هستند.^۴ در سرتاسر اروپا تنها ۱۴ درصد از کرسی هیئت‌مدیره‌ها به زنان تعلق دارد.^۵ در بریتانیا ۷ درصد مقام‌های مدیریت اجرایی و ۱۵ درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره‌ها متعلق به زنان است.^۶

وقتی نوبت به دستمزدها می‌رسد می‌بینیم که به سرعت بسیار کند است. در سال ۱۹۷۰ زنان آمریکایی در مقابل هر دلاری که مردی برای آنها می‌گرفت، ۵۹ سنت دریافت می‌کردند. در سال ۲۰۱۰ زنان پس از ۲۰۰ سال، مقاومت‌ها و تلاش‌های بسیار توانستند دستمزد خود را به ازاء هر دلاری که همتای مرد آنها دریافت می‌کرد، به ۷۷ سنت افزایش دهند.^۸ مارلو توماس، در روز برابری دستمزد، در سال ۲۰۱۱ به طنز گفت: «۴۰ سال تلاش برای ۱۸ سنت! افزایش قیمت یک دوجین تخم مرغ در مقایسه با این مقدار ۱۰ برابر بوده است.»^۹ در اروپا زنان به طور متوسط در مقابل هر دلاری که همتای

مردشان دریافت می‌کند ۸۴ سنت می‌گیرند.^۱ در بریتانیا زنان شاغل تمام‌وقت به طور متوسط ۱۵ درصد کمتر از هم‌تایان مرد خود، برای هر ساعت کار دریافت می‌کنند.^۲

من این روند دل‌سردکننده را از نزدیک مشاهده کرده‌ام. در ۱۹۹۱ از کالج و در ۱۹۹۵ از دانشکده تجارت فارغ‌التحصیل شدم. پس از فارغ‌التحصیلی، در هر شغل پایین مرتبه‌ای که داشتم. تعداد همکاران مرد و زن من برابر بود. البته مدیران ارشد تقریباً همه مرد بودند و من فکر می‌کردم که این امر به دلیل تبعیض تاریخی علیه زنان است. باور داشتم که فقط مسئله زمان مطرح است. من به زودی سهم عادلانه‌ای از نقش‌های مدیریتی به دست خواهم آورد ولی با گذشت هر سال، تعداد همکاران زن من کمتر و کمتر می‌شد. می‌دیدم مواردی که من تنها زن اتاق باشم، پیوسته بیشتر و بیشتر می‌شود.

بیش از دو دهه است که اردنیای کار شده‌ام و خیلی چیزها هنوز همان‌طور است که بوده. قوانین اقتصاد و مطالعات بسیار صورت گرفته در حوزه تنوع و گوناگونی به ما می‌آموزد که اگر از همه منابع انسانی و استعدادها بهره‌برداری کنیم عملکرد جمعی ما بهبود پیدا می‌کند. سرمایه‌گذار افسانه‌ای، وارن بافت، منصفانه یکی از دلایل موفقیت خود را رقابت با نیمی از جمعیت عنوان می‌کند. وارن بافت‌های نسل من نیز دارند از این مزیت لذت می‌برند. وقتی افراد بیشتری وارد مسابقه شوند، ریزش‌های بیشتری باید شکسته شود و موفقیت‌ها، فرای افراد موفق، گسترش می‌یابند. اما خیر آن به همه ما برسد.

اما چگونه؟ چگونه می‌خواهیم موانعی را که نمی‌دارند زنان به رده‌های بالا برسند، برداریم؟ زنان در دنیای حرفه‌ای و تخصصی، با موانعی واقعی از قبیل تبعیض جنسیتی آشکار و نهان و آزارهای جنسی مواجه‌اند. دنبال کردن یک حرفه در ضمن بچه‌داری نیازمند آن است که محل‌های کار در دادن مرخصی برای مراقبت از فرزند انعطاف‌پذیر باشند اما کمتر محل کاری است که از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. لازمه پیشرفت شغلی، داشتن راهنما و حامی است و مردان راحت‌تر به این امکان دسترسی دارند.

علاوه بر اینها زنان در مقایسه با مردان باید بیشتر بتوانند خود را اثبات کنند. چنان که گزارش ۲۰۱۱ مک‌کینزی اشاره می‌کند پیشرفت مردان در سلسله مراتب شغلی بر اساس توانش یا نیروی بالقوه ایشان است (یعنی کارهایی که احتمالاً در آینده می‌توانند بکنند)، در حالی که پیشرفت زنان در سلسله مراتب شغلی عمدتاً بر اساس کنش یا نیروی بالفعل ایشان است (یعنی کارهایی که به طور مشخص در گذشته انجام داده‌اند).^{۱۱}

زنان به جز موانعی که جامعه پیش روی آنها قرار می‌دهد، با برخی موانع روز به روز روبه‌رو هستند که مانع پیشرفت آنها می‌شود. ما به طرق مختلف خود را عقب نگه می‌داریم؛ با نداشتن اعتماد به نفس، با بالا نبردن دست، با عقب کشیدن، جای بلوراندن، ما پیام‌هایی را که در طول زندگی مان دریافت می‌کنیم، بی‌نی می‌کنیم؛ پیام‌هایی که به ما می‌گویند رک و صریح بودن زشت است، حجم بودن بد است و قدرتمندتر از مردان شدن برای یک زن بی‌معنا است. ما انتظارات خود را از آنچه می‌توان به دست آورد، پایین می‌آوریم و به انجام بیش از پیش کارهای خانه و بچه‌داری ادامه می‌دهیم. ما اهداف شغلی خود را محدود می‌کنیم، برای شوهر و بچه‌ای که حتی ممکن است وجود نداشته باشند، جا برکنیم، کمتر کسی از ما در مقایسه با همکاران مرد خود آرزو دارد به مقام‌های بالاتر دست یابد. این موارد کارهایی نیستند که فقط زنان دیگر انجام داده باشند. ما اینها اشتباهاتی است که خود نیز مرتکب شده‌ام؛ آن‌هم بارها و بارها و به تازم مرتکب می‌شوم.

استدلال من این است که خلاص شدن از شر این موانع درونی برای پیشرفت حرفه‌ای حیاتی است. موانع درونی به ندرت مورد توجه قرار می‌گیرند. در سرتاسر زندگی‌ام بارها و بارها از نابرابری‌های محاسباتی و اینکه داشتن حرفه و خانواده با هم چقدر سخت است در گوشم خوانده‌ام، اما به ندرت درباره این که چطور ممکن است خودم با پس بکشم، چیزی به من گفته شده است. از آنجا که مهار این موانع درونی در دستان خود ماست، شایسته است توجه بیشتری به آنها بکنیم. امروزه می‌توانیم این موانع را از سر راه خود برداریم و می‌توانیم از همین لحظه شروع کنیم.

هیچ وقت فکر نمی‌کردم بتوانم کتابی بنویسم. من نه پژوهشگر، نه

روزنامه‌نگار، نه جامعه‌شناس، اما بعد از گفت‌وگو با صدها زن، شنیدن شرح تلاش‌هایشان، و در میان گذاشتن تجربیات خودم با آنها و درک اینکه آنچه به دست آورده‌ایم یا کافی نبوده و یا اصلاً دستاورد درستی نبوده است، مرا بر آن داشت با صدایی رساتر صحبت کنم. نخستین فصل این کتاب اختصاص دارد به طرح کلی برخی از چالش‌های پیچیده‌ای که پیش روی زنان قرار دارد. فصل‌های بعدی بر اصلاحات یا تفاوت‌هایی متمرکز است که ما می‌توانیم ایجاد کنیم: افزایش اعتماد به نفس (پشت میز بنشین)، وادار کردن شریک زنی به مسئولیت‌پذیری بیشتر در خانه (بگذار شریک زندگی‌ات یک شریک برابر باشد)، مقاومت در مقابل معیارهای دست‌نیافتنی (اسطوره انجام دادن همه کارها). مدعی نیستم که برای این مسائل پیچیده و عمیق راه‌حل‌هایی کار می‌کنم. اتکای من به داده‌های کمی، تحقیقات دانشگاهی، ماهیات خردم و درس‌هایی است که تاکنون فرا گرفته‌ام.

این کتاب زندگی من نیست؛ اگرچه داستان‌هایی از زندگی خود را وارد آن کرده‌ام. کتابی برای خودی من خودتوانی هم نیست؛ اگرچه واقعاً امیدوارم که به خواننده‌اش یاری رساند. کتابی درباره مدیریت حرفه هم نیست؛ اگرچه در این زمینه توصیه‌هایی کرده‌ام. این کتاب فقط برای زنان نیست و امیدوارم همان قدر که می‌ترند الهام‌بخش زنان باشد، الهام‌بخش مردان نیز باشد.

این کتاب هر چه هست، برای زنانی است که می‌خواهند برای رسیدن به مراتب عالی در حوزه مطلوب خود یا هر هدفی که دارند سخت خود را بیازمایند و فرقی نمی‌کند که در کدام مرحله از زندگی یا حرفه قرار دارند؛ در آغاز مسیرند یا اینکه می‌خواهند پس از وقفه‌ای دوباره برخیزند.

همچنین این کتاب برای مردانی است که می‌خواهند بفهمند یک زن، که ممکن است همکار، همسر، مادر و یا دخترشان باشد، چه چالش‌هایی پیش رو دارد؛ مردانی که می‌خواهند به سهم خود برای داشتن جهانی عادلانه‌تر تلاش کنند.

این کتاب روشن می‌کند که چرا باید به پیش برانیم و بلندپرواز باشیم. من در عین اینکه به شدت باور دارم افزایش تعداد زنان در سطوح بالای

سازمان‌ها و کسب‌وکارها برای داشتن جهانی عادلانه‌تر ضروری است، برای این باور نیستیم که موفقیت و خشنودی تنها یک تعریف دارد. چنین نیست که همه زنان به دنبال کار و حرفه باشند، یا بخواهند بچه‌دار شوند و یا هر دو. هرگز مدافع این عقیده نیستیم که همه باید اهداف مشابهی داشته باشند. بسیاری از مردم به کسب قدرت علاقه‌ای ندارند؛ نه به این خاطر که بلندپرواز نیستند، بلکه به این دلیل که آن طور که دوست دارند زندگی می‌کنند. گاه مراقبت از یک شخص در برهه‌ای خاص مهم‌ترین کاری است که باید کرد. هر یک از ما باید مسیر یگانه و خاص خود را پیش ببرد و تعیین کند که چه هدفی با زندگی، ارزش‌ها و رؤیاهایش سازگار است.

من یزبه خربی آگاهم که بیشتر زنان در عین مبارزه برای رسیدن به اهداف خود، از خانواده‌هایشان هم مراقبت می‌کنند. بخش‌هایی از این کتاب بیشتر بر زنانی متمرکز است که امکان این انتخاب را دارند که کی، کجا و چه مقدار کار کنند. بخش‌های دیگر کتاب می‌تواند به زنان برای رویارویی مناسب با موقعیت‌هایی کمک کند که در هر محل کار و اجتماع و خانه‌ای ممکن است برایشان پیش آید. راستی اگر بتوانیم صدای زنانه بیشتری را در سطوح بالا بشنویم، بر همگان فرصت‌ها بیشتر می‌شود و رفتارها عادلانه‌تر.

در هر حال، اگرچه با تأخیر اما زمان آن فرا رسیده است که زنان بیشتری به رویاپردازی درباره‌ی آرزوهای ممکن تشویق شوند. مردان بیشتری به حمایت از زنان در نیروی کار و در خانه.