

تغییر مسیر

زنان، شغل
خیل به پیشرفت

شریل سندز

ترجمه سارا ارجمند، مصطفی طرسکی

سرشناسه	: سندبرگ، شریل
عنوان و نام پدیدآور	: Sandberg, Sheryl تغییر مسیر: زنان، شغل و میل به پیشرفت/ نوشته شریل سندبرگ؛ ترجمه سارا ارجمند، مصطفی طرسکی؛ ویراستار طاهره خیرآبادی.
مشخصات نشر	: تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۴ صفحه.
شابک	: 978-600-95973-2-1
فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Lean In; Women, Work and Will to Lead: 2013
موضوع	: مدیران زن
رده‌بندی کتبه	: الف ۱۳۹۴ ق ۹۴/س/HD۶۰۵۴/۳
رده‌بندی دی‌سی	: ۶۵۸/۴۰۹۲۰۸۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۶۹۲۵۲

نشر نوین

nashrenovin.ir



عنوان:	تغییر مسیر: زنان، شغل و میل به پیشرفت
مؤلف:	شریل سندبرگ
مترجم:	سارا ارجمند، مصطفی طرسکی
ویراستار:	طاهره خیرآبادی
زمان، نوبت و تیراژ چاپ:	۱۳۹۵، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۵۹۷۳-۲-۱
بها:	۱۸،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۷	مقدمه) شروع یک تحول
۱۹	۱) شکاف در میل به مدیریت
۳۷	۲) نخستین پشت میز
۵۱	۳) موفقیت و محبوبیت
۶۷	۴) کلب، گلی، نه یک نردبان
۸۳	۵) آیا شما می‌توانید؟
۹۹	۶) به دنبال شایستگی و آن را آشکار کنید
۱۱۷	۷) قبل از موعد مقرر محل اثرک نکن
۱۳۳	۸) شریک خود را به یک شریک فعل تبدیل کنید
۱۵۲	۹) افسانه انجام تمام کارها
۱۷۵	۱۰) بیا بید درباره موضوع صحبت کنیم
۱۹۷	۱۱) همکاری با یکدیگر به سمت برابری
۲۱۴	بیا بید به بحث ادامه دهیم

مقدمه

شروع یک تحول

در تابستان ۱۳۹۴، 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 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 کرد. بادمپاها، نرم 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 بازرگانی شرکت به اشتباه 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 ایل و زشی 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 عمل کرد که البته قبلاً هیچ‌وقت به این کار فکر نکرده بود.

بسیار شرمسار از آنکه تا امروز و تا قبل از اینکه روی پاهای ورم کرده خودم راه نرفته بودم، متوجه شدم که زنان باردار به پارکینگ مناسبی نیاز دارند. به‌طوری‌که یکی از زنان ارشد گوگل گفت: «ایا مسئولیت خاصی برای درنظرگرفتن این مسئله نداشتیم؟ 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 اعتمادبه‌نفس یا نفوذ لازم برای صلب خسته‌های خود باشند. وجود زن حامله‌ای در رده‌های بالای سازمانی حتی اگر شبیه وال به نظر برسد شرایط را تغییر می‌دهد.

امروزه در ایالات متحده و کشورهای توسعه‌یافته، زنان از رده‌ها از قبل هستند. امروز بر شانه‌های زنانی تکیه می‌کنیم که از نسل قبل از ما هستند، زنان برای حقوق امروز ما به‌سختی جنگیده‌اند. در سال ۱۹۴۷، آنیتا سامرز، مادر یکی از استادان لری سامرز، به سمت اقتصاددان یکی از شرکت‌های بزرگ نفتی درآمد. هنگامی که آب شل را پذیرفت، رئیس جدیدش به او گفت: «من از داشتن فردی مانند شما بسیار خشنودم. بهر حال من می‌کنم

۱. Larry Page

۲. Sergey Brin

که با پرداخت پولی کمتر (نسبت به مردان) به همان توانایی دلخواه رسیده‌ام.» آن زن این جمله را تعریف تلقی کرد. درواقع این تعریف که زنی توانایی یکسانی با مردی دارد، تعریف بزرگی برای او به‌شمار می‌رود. البته برای او درخواست پاداش یکسان نیز غیرممکن بود.

حتی زمانی که زندگی خود را با زنان دیگر نقاط جهان مقایسه می‌کنیم، خوشحال‌تر می‌شویم. هنوز هم کشورهایی وجود دارند که زنان را از حقوق شهروندی اولیه‌شان محروم می‌کنند. در سراسر دنیا حدود ۴,۴ میلیون زن و دختر گرفتار تجارت جنسی می‌شوند. در افغانستان و سودان، دختران تحصیلات اندکی دارند یا اینکه هیچ سواد ندارند، با زنان مسند داری بی‌سابقه‌شان رفتار می‌شود و زنانی که مورد تجاوز قرار می‌گیرند، معمولاً به این دراز که برای خانواده‌شان ننگ به‌شمار می‌روند، از خانه خود طرد می‌شوند. بعضی درواقع قربانی تجاوز حتی به جرم «ضداخلاقی بودن» به زندان فرستاده می‌شوند. می‌توان گفت که «مردان 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 حقیقت‌طلب 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 می‌کردند. از ۱۹ کشور مستقل در جهان، تنها ۱۷ کشور را زنان اداره می‌کنند. زنان تنها ۲۰ درصد کرسی‌های مجلس‌ها را در سراسر جهان در اختیار دارند. در ایالات متحده که در آن به آزادی و عدالت برای همه افتخار می‌کنیم تفکیک جنسیتی نقش‌های مدیریتی وضعیت چندان بهتر ندارد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ زنان ۵۰ درصد فارغ‌التحصیلان کالج در ایالات متحده را تشکیل می‌دادند. از آن زمان به بعد، زنان به‌کندی و به‌تدریج پیشرفت کردند و به درجه‌های دانشگاهی رسیده، مشاغل سطح دفتری را گرفتند و وارد زمینه‌هایی شدند که قبلاً توسط مردان اداره می‌شد.

با وجود تمام این دستاوردها، درصد حضور زنان در مقامات بالای سازمان‌های آمریکایی به‌ندرت در طول دهه گذشته، افزایش یافته است. تنها ۲۱ درصد از ۵۰۰ مدیر موفق جهان را زنان تشکیل می‌دهند. زنان حدود ۱۴ درصد موقعیت‌های اجرایی، ۱۷ درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره و ۱۸ درصد از مقامات کنگره را تشکیل می‌دهند. این شکاف برای زنان رنگین‌پوست که تنها ۴ درصد از مشاغل سازمانی مهم، ۳ درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره، ۵ درصد از کرسی‌های کنگره را دارند، عمیق‌تر است. در حالی که زنان به سبقت مردان در دستاوردهای آموزشی ادامه می‌دهند، باز هم از پیشرفت واقعی در صنایع بالا، محروم هستند. این بدان معنی است که هنگام تصمیم‌گیری و انتخاب‌های مهم که بیشتر نابرابری را در جهان دارند، صدای زنان به‌صورت برابر شنیده نمی‌شود.

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

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

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

دلیل شدن به زنی تنها در بعضی موقعیت‌های دشوار، نمود پیدا می‌کرد. دو سال بعد از آنکه به عنوان مدیر اجرایی وارد فیس‌بوک^۴ شدم، سرپرست مالی گروه به‌طور ناگهانی از شرکت است و من بایستی یک دوره تأمین وجه را تکمیل می‌کردم. از آنجاکه شغل قبلی من در بخش عملیاتی بود، اقتصاد، فرآیند افزایش سرمایه نیز برای من جدید و کمی ترسناک بود. به هر حال، من با برداشتن گام‌های اولیه برای تساوی حقوق سازمان‌های خصوصی به نیویورک رفتم. اولین جلسه ما در یکی از شرکت‌های فیلم‌سازی با چشم‌اندازی کامل از منهن، برگزار شد. من خواهش‌هایم 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 اعضا پرسیدم: «دستشویی زنانه را به من نشان بدهد. او ناگهان خیره به من نگاه کرد. سؤال من را کاملاً گیج کرده بود. پرسیدم: «شما از چه مدتی در این دفتر کار می‌کنید؟» و او پاسخ داد «یک سال». سپس پرسیدم: «آیا من تنها زنی هستم که در این یک سال در این قسمت مشغول به کار شده‌ام؟» گفت: «بله و بهتر است بگویم شما تنها کسی هستید که به دستشویی زنان نیاز دارید».

۳. اصطلاح سقف شیشه‌ای در سال ۱۹۸۶ در مجله‌ی *وال استریت* مطرح شد. منظور از سقف شیشه‌ای مواعی 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.

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

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

درست یک شب قبل از اینکه در ماه سپتامبر 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 است. کتاب جدید یا زندگی‌نامه او به نام «قدرت در داستان ماست» را جشن گرفتیم. یکی از مهمانان پرسید که زنان آمریکایی چگونه می‌توانند به زنانی که از ترس‌ها و تجاوزهای انبوه در لیبی رنج می‌برند، کمک کنند. پاسخ لیماه فقط در چهار کلمه خلاصه شد: «زنان بیشتر به قدرت برسند.» من و لیماه سوابق مختلفی داشتیم ولی با این حال به نتیجه یکسانی رسیدیم. هنگامی که زنان بیشتری نقش‌های مدیریتی را در اختیار داشته باشند و بتوانند سوابق مدیریتی در تمند نیازها

۵. Warren Buffet

۶. Leyah Gbowee

و نگرانی‌های خود را بیان کنند، آنگاه می‌توان گفت که شرایط برای تمام زنان بهتر خواهد شد.

این مسئله باعث به وجود 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، جنسیت گرایی، تبعیض و آزار جنسی، روبه‌رو هستند. تعداد کمی از محیط‌های کاری انعطاف‌پذیری و دسترسی به امکانات مراقبت از فرزند دارند و درواقع وجود این امکانات برای افرادی که می‌خواهند در حین کار از فرزندانشان مراقبت کنند ضروری است. پیدا کردن حامیان و راهنماهای مالی ارزشمند برای پیشرفت روند شغلی زنان، آقایان کار آسان‌تری است. علاوه بر این برای اینکه زنان بتوانند خود را اثبات کنند، باید تصویری که برابر توانایی آقایان داشته باشند، این مسئله تنها تصویری ذهنی نیست. گزارش ۲۰۰۶ کینزی^۷ نشان می‌دهد که مردها براساس استعداد و پتانسیل خود ترفیع می‌گیرند، درحالی‌که زنان براساس سوابق قبلی‌شان!

علاوه بر محدودیت‌های خارجی که مانع از آن را اعمال می‌کند، زنان توسط خود نیز محدود می‌شوند. ما به عنوان زنان جامعه همواره و به شیوه‌های مختلف با نداشتن اعتماد به نفس، بالابردن دستاورد و عقب‌نشینی هنجاری که زنان را 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 تحریر 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 بلندمدت خود را با ایجاد فضایی بیشتر برای همسران و فرزندانی که حتی ممکن است هنوز هم وجاهت 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؛ ولی که از محدودیت‌های خارجی رنج می‌برد. درحالی‌که به نقش‌های مدیریتی می‌رسیم. و دفتر مدیران می‌شویم و تقاضای خود مانند نیاز به پارکینگ برای افراد باردار را مطرح می‌کنیم. با آنکه در شرایط بهتر، مدیر می‌شویم و مطمئن می‌شویم که نیازهای زنان برآورد خواهند شد. تخم‌مرغ؛ باید محدودیت‌های خارجی را از بین ببریم تا زنان بتوانند به نقش‌های رده‌های شایسته دست پیدا کنند. هر دو دیدگاه صحیح هستند. پس به جای صرف انرژی در بحث‌های فقهی، بهتر است از هر دو جنبه به مبارزه پرداخت. این دو دیدگاه بسیار مهم هستند. و هر دو را به مشخص ساختن مرغ تشویق می‌کنم؛ ولی از کسانی هم که بر تخم‌مرغ تمرکز کنند، حمایت می‌کنم.

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

تا به حال هیچ‌وقت به این فکر نکرده بودم که کتابی بنویسم. من محقق رویا منگار، یا جامعه‌شناس نیستم؛ ولی بعد از صحبت با صدها زن و گوش دادن به شکایت آن‌ها،

۸. مثل مرغ و تخم مرغ؛ اول مرغ بوده یا تخم مرغ؟

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

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 «تن پشت میز»، وادار کردن همسران برای همکاری بیشتر در امور خانه «همسر خود را به سربیک واقعی تبدیل کنید»، اجتناب از استانداردهای دست‌نیافتنی «افسانه انجام تمام‌آور»، 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 فراگرفته‌ام.

اگرچه در این کتاب داستان‌هایی از زندگی خود را گنجانده‌ام؛ با این حال این کتاب شرح حال نیست. این کتاب به شما می‌گوید که 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 و 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 خواهران 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.