

خلاصه کتاب:

دست به کار شوید

زنان، کار، و میل به رهبری

نویسنده: شریل سندبرگ

معاون عملیات گوگل و فیس بوک

مترجم:

سارا پنجی زاده

این کتاب، برگردان به فارسی اثر زیر است:

LEAN IN

WOMEN, WORK, AND
THE WILL TO LEAD

By: SHERYL SANDBERG

Printed in 2013
ISBN 978-0-385-34994-9

فهرست

صفحه	موضوع
۷	مقدمه ناشر
۱۱	پیش‌گفتار: درونی‌سازی این انقلاب
۱۵	جای خالی آرزوی رهبری: اگر نمی‌ترسیدید دست به چه کاری می‌زدید؟
۳۱	پشت میز بنشینید
۴۳	کامیابی و دوست‌داشتنی بودن
۵۵	این نردبام نیست، داربست است
۶۷	آیا شما مرئی‌ام هستید؟
۷۳	حقیقت خودتان را بجوید و بگوید
۸۵	پیش از آن که نیاز باشد شغل‌تان را ترک نکنید
۹۱	همسران را به شریک واقعی تبدیل کنید
۱۰۱	همه‌فن‌حریف بودن افسانه است
۱۱۷	بیایید با هم در این باره حرف بزنیم
۱۴۱	همکاری با هم برای رسیدن به برابری

معرفی کتاب : دست به کار شوید

امروزه در آمریکا و کشورهای توسعه یافته، زنان نسبت به گذشته در شرایط بهتری قرار دارند. ما بر روی شانه‌های زنان پیش از خود ایستاده‌ایم؛ زنانی که مجبور بودند برای حقوقی که امروزه برای ما بدیهی است، بجنگند. با این همه، حقیقت آن است که هنوز هم مردان دنیا را اداره می‌کنند.

در دنیای مشاغل، خانم‌ها با موانعی جدی روبه‌رو می‌شوند؛ موانعی از قبیل تبعیض جنسیتی علنی، فرق‌گذاری، و آزار جنسی. تعداد بسیار انگشت‌شماری از محیط‌های کاری از انعطاف‌پذیری و دسترسی به خدمات نگهداری از کودکان و مرخصی مادران برخوردار هستند. یافتن حامی شغلی برای زنان بسیار دشوارتر از مردان است. به‌علاوه، خانم‌ها مجبورند بسیار بیش از آقایان توانایی خود را به اثبات برسانند و این تنها یک توهم زنانه نیست. گزارشی از مک‌کینزی در سال ۲۰۱۱ اعلام کرد که ارتقای شغلی مردان بر اساس توانایی‌های بالقوه ایشان صورت می‌گیرد، در حالی که مبنای ارتقای زنان دستاوردهای قبلی آنهاست.

علاوه بر موانع بیرونی که توسط جامعه ایجاد می‌گردند، موانعی که در درون خود ما وجود دارند نیز دست‌وپاگیرمان می‌شوند. ما با نداشتن

معرفی کتاب دست به کار شوید

اعتماد به نفس، با دست بلند نکردن، و با پا پس کشیدن، در شرایطی که باید وارد میدان شویم، به اشکال گوناگون مانع از پیشرفت خود می‌شویم.

جان سخن این است که رهایی از این موانع درونی، برای رسیدن به قدرت جنبه حیاتی دارد. اما نویسندگان دیگری هم گفته‌اند که خانم‌ها تنها در صورت حذف موانع سازمانی به مناصب عالی می‌رسند. این همان داستان چرخه مرغ و تخم مرغ است. من عقیده دارم برای رسیدن به برابری حقیقی، باید تعداد زنان حاضر در مناصب قدرت افزایش یابد.

فصل اول: جای خالی آرزوی رهبری

اگر نمی‌ترسیدید، دست به چه کاری می‌زدید؟

شکی نیست که زنان از مهارت‌های لازم برای پیشرفت در محیط کار، برخوردار هستند. مثلاً در مدارس آمریکا، عملکرد دختران روز به روز بر پسران پیشی می‌گیرد و حدود ۵۷ درصد از فارغ‌التحصیلان مقطع لیسانس و ۶۰ درصد از فارغ‌التحصیلان مقطع فوق لیسانس را تشکیل می‌دهند. اما در شرایطی که رفتارهای محتاطانه دختران، مثل دست

معرفی کتاب دست به کار شوید

بلند کردن و اجازه گرفتن، در مدرسه پاداش داده می‌شود، در محیط کار چندان ارزشی ندارد. پیشرفت شغلی، اغلب به ریسک‌پذیری و دفاع از خود بستگی دارد؛ یعنی خصوصیتی که دختران از داشتن آن‌ها منع می‌شوند. این نکته معلوم می‌کند که چرا دستاوردهای دانشگاهی دختران هنوز موجب افزایش چشمگیر تعداد خانم‌ها در مناصب عالی نشده است.

این غربال شدن خانم‌ها علل بسیاری دارد، ولی یکی از عوامل مهم آن فقدان آرزوی رهبری در آن‌ها است. البته جاه‌طلبی بسیاری از زنان در زمینه شغلی به اندازه مردان است. ولی داده‌ها آشکارا نشان می‌دهند که در تمامی حوزه‌ها، مردان بیش از زنان در آرزوی مناصب عالی هستند. وقتی مردان بیش‌تر در آرزوی رهبری هستند، جای تعجب نیست که آن‌ها را به‌دست می‌آورند، به‌ویژه با در نظر گرفتن همه موانع دیگری که در پیش روی خانم‌ها وجود دارد.

ریشه بسیاری از موانعی که در پیش روی زنان قرار دارد نهفته در ترس است. بدون ترس، خانم‌ها می‌توانند در پی موفقیت‌های شغلی و نیز دستاوردهای شخصی بروند و آزادانه یکی از این دو، یا هر دوی آن‌ها را برگزینند.

فصل دوم: پشت میز بنشینید

بسیاری از افراد، به ویژه خانمها، وقتی به خاطر دستاوردهایشان مورد تقدیر قرار می گیرند احساس شیاذ بودن پیدا می کنند. در واقع به جای احساس شایستگی، احساس بی لیاقتی و تقصیر می کنند، چنان که گویی اشتباهی رخ داده است.

این پدیده خودآزاری افرادِ توانا به واسطه کمبود اعتماد به نفس را سندروم دغل بازی^۱ نامیده اند. زنان و مردان هر دو در معرض سندروم دغل بازی قرار دارند، ولی خانمها آن را شدیدتر تجربه می کنند و به وسیله آن محدودتر می شوند.

برای خانمها، احساس شیاذ بودن نشانه یک مشکل بزرگ تر است: این که پیوسته خود را دست پایین می گیریم. چندین مطالعه در چند صنعت نشان داده اند که خانمها اغلب عملکرد خودشان را بدتر از آن چه هست، و مردان عملکرد خود را بهتر از آن چه هست داوری می کنند.

اگر خواستار جهانی با برابری بیشتر هستیم، باید تصدیق کنیم که خانمها دست خود را زودتر پایین می آورند. آنها باید بیاموزند که دست

1. importor syndrome

خود را بالا نگه دارند، زیرا وقتی آن را پایین می‌آورند، حتی خیرخواه‌ترین مدیران نیز ملتفت نمی‌شوند.

فصل سوم: کامیابی و دوست‌داشتنی بودن

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کامیابی و دوست‌داشتنی بودن در مورد مردان دارای همبستگی مثبت و در مورد زنان دارای همبستگی منفی است. وقتی مردی موفق است، هم مردان و هم زنان او را دوست دارند. ولی وقتی خانمی موفق است، هم مردان و هم زنان او را کم‌تر دوست می‌دارند. این حقیقت هم تکان‌دهنده است و هم نه‌چندان عجیب.

ما افراد را بر اساس کلیشه‌ها (مثلاً جنسیت، نژاد، ملیت و سن) ارزیابی می‌کنیم. کلیشه مردانه ما فرض می‌کند که مردان تامین‌کننده^۱، قاطع و مصمم هستند. ولی کلیشه زنانه، خانم‌ها را مراقب، حساس و اجتماعی^۲ می‌داند. به‌خاطر آن که خصوصیات زنان و مردان را متضاد یکدیگر قرار می‌دهیم، کامیابی حرفه‌ای و همه ویژگی‌های مربوط به آن در ستون مردانه جای می‌گیرند.

1. provider
2. communal

معرفی کتاب دست به کار شوید

برای مردان، کامیابی شغلی در هر مرحله از مسیر با تقویت مثبت همراه است. اما موفقیت‌های زنان، حتا وقتی مورد قدردانی قرار می‌گیرند، معمولاً نامطلوب پنداشته می‌شود.

فصل چهارم: این نردبام نیست، داربست است

معمول‌ترین استعاره‌ای که در خصوص مشاغل به کار می‌رود نردبام است، ولی این مفهوم دیگر برای اغلب کارکنان کاربردی ندارد. دوران پیوستن به یک سازمان یا شرکت و باقی ماندن در آن برای پیمودن تنها یک نردبام شغلی مدت‌هاست که به پایان رسیده است. به گفته لاری گالر، سرپرست منابع انسانی فیس‌بوک، «مشاغل هم‌چون داربست بازی بچه‌ها^۱ هستند، و نه هم‌چون نردبام».

نردبام محدودکننده است، یعنی افراد فقط می‌توانند بالا یا پایین بروند. ولی داربست بازی بچه‌ها امکان کاوش‌های خلاقانه‌تری را فراهم می‌کند. برای رسیدن به بالای نردبام تنها یک راه وجود دارد، ولی برای دست یافتن به بالای داربست بازی بچه‌ها راه‌های زیادی هست. الگوی داربست بازی به‌ویژه برای زنانی مفید است که شاید در آغاز مسیر شغلی خود باشند، در حال تغییر شغل باشند، مسیرشان به‌وسیله موانع

1. Jungle gym

بیرونی بسته شده باشد، و یا پس از مدتی مرخصی به نیروی کار برگردند.

فصل پنجم: آیا شما مربی ام هستید؟

مرشدگری و حمایت برای پیشرفت شغلی حیاتی هستند. کسانی که از پشتیبانی بیش‌تری برخوردارند گرایش بیش‌تری دارند که خواستار گسترش مسئولیت‌ها و افزایش حقوق خود بشوند. ولی متأسفانه به‌دست آوردن و نگهداری این پشتیبانی‌ها برای مردان اغلب راحت‌تر از زنان است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مربیان، شاگردان خود را بر اساس عملکرد و استعداد انتخاب می‌کنند. مردم به‌طور غریزی بر روی کسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند که دارای استعدادهای برجسته هستند، یا واقعاً می‌توانند از آن کمک‌ها بهره‌گیرند. بنابراین به‌جای آن‌که به خانم‌ها بگوییم «یک مربی پیدا کن تا برتری پیدا کنی» باید بگوییم «برتر باش تا یک مربی بیابی».

فصل ششم: حقیقت خودتان را بجوید و بگوید

صداقت داشتن همیشه آسان نیست، ولی پایه و اساس روابط موفق در خانه و کارآمدی واقعی در محل کار به‌شمار می‌رود. با این حال، مردم پیوسته به صداقت پشت می‌کنند تا از خودشان و دیگران محافظت کنند؛ و این انواع مشکلات را به‌وجود می‌آورد.

به‌ویژه در محل کار، راست‌گویی دشوار است. همه سازمان‌ها دارای نوعی سلسله مراتب هستند، که یعنی عملکرد شخص به‌وسیله فرد دیگری ارزیابی می‌گردد. این موجب می‌شود که احتمال راست‌گویی باز هم کاهش یابد. ارتباطات زمانی بهترین نتیجه را به‌بار می‌آورند که اقتضا را با صداقت بیامیزیم و به نقطه تعادلی برسیم که صداقت نه بی‌رحمانه بلکه نازک‌بینانه باشد.

ارتباط کارآمد با درک این نکته شروع می‌شود که من یک دیدگاه دارم (حقیقت من) و شخص دیگر هم یک دیدگاه دارد (حقیقت او). به‌ندرت یک حقیقت محض وجود دارد، بنابراین کسانی که باور دارند خودشان حقیقت مطلق^۱ را می‌گویند صدای دیگران را خاموش می‌کنند. وقتی فهمیدیم که ما همه چیز را فقط از چشم‌انداز خودمان می‌بینیم،

1. the truth

خواهیم توانست دیدگاه‌هایمان را به شیوه‌ای مسالمت‌آمیز در میان بگذاریم.

فصل هفتم: پیش از آن که نیاز باشد شغل‌تان را ترک نکنید

از سنین خردسالی، دختران این پیام را دریافت می‌کنند که مجبور هستند از میان موفقیت‌های شغلی و مادر خوبی بودن، یکی را انتخاب کنند. در نتیجه از همان دوران دانشگاه، به سازشکاری میان اهداف شخصی و شغلی می‌اندیشند و حتا این دغدغه گاهی از کودکی شروع می‌شود.

به ندرت پیش می‌آید که خانم‌ها یک تصمیم بزرگ برای خروج از کار بگیرند. در عوض، در طول مسیر شغلی ده‌ها تصمیم کوچک می‌گیرند و دست به سازشکاری‌ها و فداکاری‌هایی می‌زنند که به خیالشان برای داشتن خانواده لازم است. شاید این فراگیرترین طریق پاپس‌کشیدن خانم‌ها باشد.

به نظرم زمان کوچک‌سازی شغلی دقیقاً همان وقتی است که نیاز به وقفه داریم و یا نوزادی از راه می‌رسد، و نه پیش از آن. ماه‌ها و سال‌های پیش از بچه‌دار شدن زمان عقب‌نشینی نیست، بلکه زمانی حیاتی برای وارد میدان شدن است.

فصل هشتم: همسران را به شریک واقعی تبدیل کنید

در سی سال گذشته، خانم‌ها در محیط کار پیشرفت‌های بیش‌تری داشته‌اند تا در محیط خانواده. بر اساس جدیدترین تحلیل‌ها، وقتی زن و شوهری هر دو تمام‌وقت کار می‌کنند، سهم مادر از نگهداری فرزندان چهل درصد و از رسیدگی به امور منزل سی درصد بیش از پدر است.

همان‌طور که باید در محیط کار به زنان قدرت بیش‌تری داده شود، در خانه نیز باید به مردان اختیارات بیش‌تری بدهیم. به باور من، مهم‌ترین تصمیم شغلی یک خانم آن است که آیا برای زندگی‌اش شریکی برگزیند و یا خیر، و آن شریک چه کسی باشد.

در سال ۲۰۰۷ در مطالعه‌ای، شصت درصد از خانم‌های شاغل و تحصیل‌کرده‌ای که کار خود را رها کرده بودند، همسرشان را یکی از عوامل اصلی در این تصمیم دانستند. ایشان مشخصاً به مشارکت نکردن همسر در نگهداری از فرزندان و دیگر امور منزل اشاره کردند.

بهتر است خانم‌ها در زمان جستجوی شریک زندگی، کسی را بیابند که خواستار شریک برابر باشد. کسی که فکر می‌کند خانم‌ها باید باهوش، خودسر، و بلندپرواز باشند. کسی که از تعصب به‌دور باشد و بخواهد که سهم خود را در منزل انجام بدهد.

فصل نهم: همه فن حریف بودن^۱ افسانه است

شاید بزرگ‌ترین دامی که تاکنون برای خانم‌ها پهن کرده‌اند، ابداع اصطلاح «همه چیز را با هم داشتن»^۲ بوده باشد. این اصطلاح قرار است الهام‌بخش باشد، ولی در عوض باعث می‌شود همه ما احساس قصور کنیم.

این اصلا شدنی نیست. مفهوم همه چیز را با هم داشتن با قوانین پایه علم اقتصاد و عقل سلیم در تضاد است. همه ما دائماً میان کار و خانواده، ورزش کردن و استراحت، و وقت گذاشتن برای خود و دیگران دست به انتخاب می‌زنیم. مادر بودن مستلزم اصلاح برنامه‌ها، مصالحه، و فداکاری هرروزه است.

تلاش برای همه فن حریف بودن و توقع این که بتوان به درستی از عهده این همه برآمد، دستورالعمل ناامیدشدن است. کمال‌خواهی دشمن ماست. کمال‌طلبی در بهترین حالت موجب فرسودگی و در بدترین حالت باعث فلج شدن می‌گردد.

-
1. The myth of doing it all
 2. Having it all

معرفی کتاب دست به کار شوید

لازم است بر شغل خود کنترل بیش‌تری داشته باشیم. برخلاف آن‌چه تصور می‌کنیم، کامیابی بلندمدت شغلی به برآورده نکردن همه تقاضاهای گذاشته‌شده بر دوش ما بستگی دارد. بهترین راه گنجاندن زندگی در کنار شغل آن است که دست به انتخاب‌های سنجیده بزنیم، یعنی حدود خودی را تعیین کرده و به آن‌ها بچسبیم. تحقیقات استاد دانشگاه استنفورد نشان می‌دهد که تعیین اهداف دست‌یافتنی کلید رضایت است. به جای کامل‌گرایی، بهتر است امور معقول و رضایت‌بخش را هدف قرار می‌دهیم.

فصل دهم: بیابید در این باره حرف بزنیم^۱

وقتی از خلبان خانم، مهندس خانم، و یا راننده خانم در مسابقات اتومبیل‌رانی صحبت می‌کنیم، واژه «خانم» تلویحا به اندکی غافلگیری اشاره می‌کند. ولی به‌ندرت پیش می‌آید که مردان در دنیای مشاغل از درون همین عدسی جنسیتی دیده بشوند.

در اوایل دوران شغلی، جنسیت من به‌ندرت مورد توجه قرار می‌گرفت. ولی با آن‌که تبعیض جنسیتی آشکارا تایید نمی‌شد، باز در لایه‌های

1. Let's Start Talking About It

معرفی کتاب دست به کار شوید

زیرین کمین کرده بود. به تدریج تفاوت‌ها را در نگرش نسبت به زنان مشاهده کردم.

سپس، در گذر سال‌ها شاهد بودم که دوستان و همکاران خانم از نیروی کار خارج می‌شوند. امید نسل من برای رهبری زنان رفته‌رفته تحلیل می‌رفت و اندک اندک به این نتیجه رسیدم که باید دست از سربه‌زیری بردارم و شروع به صحبت کنم.

بنابراین با صدای بلند اعلام می‌کنم که میان خانم‌ها و آقایان هم از لحاظ رفتارها و هم از نظر نحوه درک و دریافت رفتارهایشان توسط دیگران تفاوت‌هایی وجود دارد. همچنین تصدیق می‌کنم که این فعل و انفعالات را در محیط کار می‌بینم، و برای حل این مشکلات، باید بتوانیم درباره مسایل جنسیتی سخن بگوییم بی آن که کسی فکر کند درخواست کمک داریم، خواستار الطاف ویژه هستیم، و یا به‌زودی دست به تعقیب قضایی می‌زنیم.

بازخوردها مرا به این نتیجه رسانده که بهتر است به حرف زدن و ترغیب دیگران ادامه بدهم. این اقدام برای اصلاح وضعیت بگرنج کنونی ضرورت دارد. حرف زدن می‌تواند ذهن‌ها را تغییر بدهد، می‌تواند رفتارها را عوض کند، و می‌تواند سازمان‌ها را دگرگون سازد.

فصل یازدهم: همکاری با هم برای رسیدن به برابری

تا زمانی که کارفرمایان و همکاران حمایتگر و شوهران سهیم در مسولیت‌های خانواده وجود نداشته باشند، خانم‌ها واقعا حق انتخاب نخواهند داشت. و تا وقتی که به مردان به‌خاطر مشارکت در داخل منزل کاملا احترام نگذاریم، آن‌ها نیز واقعا حق انتخاب ندارند. فرصت برابر به معنای آن است که همه افراد تشویق شوند از همه فرصت‌ها بهره‌برداری کنند. تنها در آن صورت است که هم مردان و هم زنان می‌توانند به پتانسیل کامل خود دست یابند.

هیچ‌یک از این‌ها دست‌یافتنی نیست مگر آن‌که این اهداف را دوشادوش هم دنبال کنیم. هم مردان و هم زنان باید از خانم‌ها حمایت کنند.

حقیقت دردناکی است که یکی از موانع به‌قدرت رسیدن زنان بیشتر، گاهی وجود خانم‌هایی در مواضع قدرت بوده است. در نسل‌های پیش از من، خانم‌ها عقیده داشتند که تنها یک زن اجازه دارد به رده‌های ارشد هر شرکت صعود کند. هرچه خانم‌ها بیشتر به یکدیگر کمک کنند، بیشتر تر به خودشان کمک کرده‌اند. رفتار ائتلافی حتما نتایج مثبتی را به‌بار می‌آورد.

معرفی کتاب دست به کار شوید

بسیاری از استانداردهای شغلی هم چنان انعطاف‌ناپذیر و غیرمنصفانه هستند و معمولاً زنان دارای فرزند را جریمه می‌کنند. بنابراین ضرورت دارد که تعداد زنان در مناصب قدرت افزایش یابد. اگر رهبران خانم بر تغییر این سیاست‌ها اصرار داشته باشند، حتماً تغییر خواهند کرد. ما باید هم سقف و هم کف را بالا ببریم.

اگر زنان بیش‌تری وارد میدان شوند، می‌توانیم ساختار قدرت جهانمان را تغییر داده و فرصت‌ها را برای همگان گسترش بدهیم. افزایش تعداد رهبران خانم به رفتارهای منصفانه‌تر برای همه خانم‌ها منجر می‌شود.